

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Examination of Teachers' Expectations from School Administrators in Terms of Various Variables

Muhammet Bahadır Şahin, Necati Cemaloğlu

Yazar Bilgileri

Muhammet Bahadır Şahin 
Öğretmen, Kayseri İl Millî
Eğitim Müdürlüğü,
mbahadirsahin@hotmail.com

Necati Cemaloğlu 
Prof. Dr., Gazi Üniversitesi,
Eğitim Yönetimi,
necem@gazi.edu.tr

ÖZ

Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi, ilk, orta ve lise düzeyindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinden olan beklentilerini çeşitli değişkenler temelinde belirlemek üzere yapılmıştır. Tarama modelinde desenlenen nitel özellikteki araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili Talas ilçesindeki resmî okullarda görev yapan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri beş tema altında toplanmıştır. Bunlar; (1) eğitsel, (2) yönetsel, (3) sosyal, (4) kişisel ve (5) ekonomik temalardır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu analiz, öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerini ve deneyimlerini derinlemesine anlamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, yönetici görev algılarının belirlenmesi, eğitimsel verimliliğin artırılması ve yönetsel davranış farklarının ortaya konulması açısından alana önemli bir katkı sağlamaktadır. Araştırma ile öğretmenler okul yöneticilerinden adil ve eşit olmaları, okulun fiziksel ihtiyaçlarını gidermeleri, tecrübeleri ile örnek olmaları, öğretmenleri motive etmeleri, mesleki çalışmalarını desteklemeleri, etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, kararlara ortak etmeleri açısından beklenti içerisinde oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler
Öğretmen
Okul
Okul yöneticisi
Öğretmen beklentileri

Keywords
Teacher
School
School administrator
Teacher expectation

Makale Geçmişi
Geliş: 02.08.2023
Kabul: 18.12.2024

ABSTRACT

This research was conducted to determine the expectations of teachers working in preschool, primary, middle and high school level official schools affiliated with the Ministry of National Education from their managers on the basis of various variables. The sample of the research patterned in the qualitative survey model consisted of 12 teachers working in public schools in Talas district of Kayseri province in the 2022-2023 academic year. The data of the study were collected using a semi-structured interview form prepared by the researcher. The interviews took place face-to-face. The opinions of the teachers were gathered under five themes. These are: (1) educational, (2) administrative, (3) social, (4) personal, and (5) economic themes. The data were analyzed by content analysis. The analysis was performed in order to determine the expectations of teachers and their experiences in depth. The research is considered important in terms of determining the perceptions of managerial duties, increasing educational efficiency, and revealing the differences in managerial behavior. With the research, it was concluded that teachers expected school administrators to be fair and equal, to meet the physical needs of the school, to set an example with their experiences, to motivate teachers, to support professional studies, to have effective communication skills, and to participate in decisions.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf Şahin, M. B. & Cemaloğlu, N. (2024). Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *TEBD*, 22(3), 2450-2471. <https://doi.org/10.37217/tebd.1335871>

Giriş

Okul yöneticileri eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili rol oynamaktadırlar. Tüm eğitsel süreçlerin belirlenmiş planlar çerçevesinde yürütülmesi, öğrenme ortamının fiziksel açıdan yeterli düzeye getirilmesi ve öğretmenlerin görevlerini etkili biçimde yürütmeleri okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Örgüt iklimini iyileştirme, olumlu okul ortamı oluşturma, öğrenme faaliyetlerinin yetkinleşmesi ve etkili okul kültürünün oluşması, okul yöneticilerinin gösterdiği yönetsel davranışlardır (Fullan, 2001; Hoy ve Miskel, 2013; Leithwood ve Jantzi, 2000). Okul yöneticilerinin gösterecekleri bu davranışlar öğretmen ve öğrencilerin tatminini ve çalışma performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Blase ve Blase, 2000; Heck ve Hallinger, 2009). Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar okulu güçlü kılar. Takip ettikleri eğitim öğretim program ve stratejileri ile sahip oldukları liderlik karakterleri öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olur (Sağır, 2018). Okullar, yönetici ve öğretmenler için yalnızca mesleki faaliyetlerin yürütüldüğü düzlemler değil, zihinsel, duygusal ve fiziksel açıdan kendilerini ifade ettikleri bir yaşam alanlarıdır. Böyle bir düzlem karşılıklı beklentilerin gerçekleşme düzeyine göre verimliliği, iş doyumunu ve mutlu okul iklimini etkiler. Yalçın'a (2017) göre okulun iklimi, kültürü ve çalışanların başarı durumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen yönetici davranışları okuldaki verimliliğe katkı sağlar. Bu verimliliğin sağlanması, sürdürülmesi ve mutlu okul ikliminin oluşturulmasını okul yöneticileri sağlarlar.

Eğitim lideri olarak okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki açıdan gelişim göstermelerine ve okulun etkili bir öğrenme ortamı halini almasına yardımcı olurlar (Çelik, 2005). Bunun yanında yöneticiler entelektüel donanımları ile okul personeli için gerekli olan bilgi, beceri ve yeterlik alanlarını belirleyebilir, bunların gerçekleşmesi için uygun şartlar oluşturabilirler. Bu sayede eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında okul yöneticileri daha kararlı rol alabilirler.

Genel olarak tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim öğretim kurumları da liderlik yapan veya lider yetiştiren aktörlere sahip olması ile bilinir. Eğitim özelinde bu rolü üstlenen kişiler ise okul yöneticileridir (Erçetin, 2000). Okul yöneticileri sahip oldukları bilgi, beceri ve davranış modelleri ile eğitimin tüm paydaşlarını etkileyebilmektedirler (Taşçı, 2022). Okulun amaçlarına erişmesinde okul yöneticileri okulu yöneten rolü ile okulda öğrenmenin ve belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinden de sorumlu kişilerdir (Şişman, 2019). Okul müdürleri resmî yetkilerden aldığı güç ile yöneten bir üst amirdir. Eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten paydaşların kabul edip benimsediği şartla okul yöneticileri liderlik statüsü kazanabilirler (Bursalıoğlu, 1998). Bununla birlikte yöneticilerin belli bir zihinsel kapasite, kendini yönetebilme, değişen şartlara uyum sağlayabilme, takipçilerini yönlendirme, sağlıklı iletişim kurma ve hassas ilişkiler yürütebilme davranışlarını göstermesi

gerekmektedir (Kuşdemir, 2005). Bu gereklilikler öğretmenlerle karşılıklı, etkili iletişim ve koordinasyon halinde çalışmak için önem arz etmektedir. Zira okulların en stratejik iş göreni (Bursalıoğlu, 1998), öğretim süreçlerini verimli ve kaliteli yürüten öğretmenler (Yeşilyurt, 2010), belirlenmiş hedefler doğrultusunda eğitim öğretim faaliyetlerinden sorumlu, sistemin önemli aktörleridir. Eğitim öğretim süreçlerinin etkili aktörleri olan öğretmenler görev algıları ile pekişecek eğitsel faaliyetleri yürütmede okul yöneticileri ile eş güdümlü olarak çalışırlar. Zira eğitim çok yönlü yapıya sahip, birlikte çabalar gerektiren ve tüm paydaşların koordineli etkileşimlerini gerektiren bir süreçtir (Can, 2004). Bu koordinasyon eğitim sisteminin verimliliğini gösterir, ayrıca öğretmen niteliklerini belirleyen potansiyellerin ortaya çıkmasına katkı sağlar. Bununla birlikte öğretmenlerin nitelikleri eğitim sisteminin başarısını belirlemektedir (Kılıç, 2018). Öğretmenlerin iyi nitelikte olmalarını belirleyecek anlayış, mesleki donanım ve yetki, öğretmen beklentilerine uygun karşılıklar sunacak okul yöneticilerinin elindedir.

Atay (1988), iş görenlerin psikolojik, sosyal ve ekonomik beklentileri ile ortaya koydukları işgücünün kurumlardaki verimliliğe etki eden en önemli unsur olduğunu belirtir. Balcı'ya (2003) göre okulların öğretmenlere sunacağı öğretmenlik rolü ve beklentileri ile öğretmenlerin karakterleri ve gereksinimleri örtüşmelidir. Öğretmenler çalıştıkları düzlemde görevlerini yerine getirecek birtakım gereksinimlerin karşılanmasını beklerler. Kurumu yetki ve sorumluluklarıyla yönetme görevi olan okul müdürleri, öğretmen beklentilerini karşılayacak yönetsel iradeye sahiptir ve bu beklentilerin öncelikli muhataplarıdır. Okul yöneticileri okul kültürünü en ideal forma kavuşturmak için öğretmen beklentilerini karşılama eğiliminde olmalıdır.

Alanyazında öğretmen beklentileri oldukça zengin temalar altında araştırmalara konu olmuştur. Çoğunlukla "öğretmen görüşlerine göre" başlıkları altında yapılan araştırmalar aynı zamanda öğretmen beklentilerini ortaya koyan özellikler de içermektedir. Mgaiwa ve Hamis (2022) öğretmenlerin mesleki beklentilerini okul yöneticilerinin karşılama düzeyleri açısından araştırmışlardır. Araştırmada okul müdürlerinin, ideal bir çalışma ortamı oluşturarak, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimini kolaylaştırabileceklerine ve onlara iş performanslarına ilişkin ihtiyaç duydukları geri bildirimi sunarak öğretmenlerin iş tatminini sağlamaya çalışacaklarına vurgu yapmışlardır. Ayrıca araştırmaya göre okul müdürlerinin, öğretmenlerin beklentilerini karşılayarak onlardan yüksek iş tatmini sağladıkları belirtilmiştir. Wahlstrom ve Louis (2008) okul yöneticisi olarak müdürlerin liderlik davranışlarını öğretmenlerin nasıl değerlendirdiklerini araştırmışlardır. Okul müdürlerinin lider olarak okul başarısına ve öğretmen ilişkilerine etkileri değerlendirilmiştir. Freed vd. (2021), araştırmalarında öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerini belirlemeye çalışmış, müdürlerin öğretmenlere özerklik, yeterlilik duygusu ve gereken motivasyonu sağlamak ve onları desteklemek için profesyonel ve kişisel desteklerinin önemini vurgulamışlardır. Kruger vd. (2016),

öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile beklentilerinin karşılaştırmışlar, Beshah ve Anshu (2024) öğretmenlerin eğitim beklentileri ile aldıkları eğitim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İsmail ve Jarrah'ın (2021) öğretmen beklentileri ile aday öğretmenlerin beklentilerine yönelik yaptıkları araştırmada öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleki deneyimleri, pedagojik tercihleri, öğretim yeterliliği ve motivasyonları incelenmiş okul yöneticilerinden bu süreçteki beklentilerin neler olduğu araştırılmıştır. Zhang vd. (2019) de aday öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri üzerinde çalışmış, okul liderliği rolü ile öğretimsel liderlik rolleri olmak üzere iki temel temaya odaklanmışlardır. Nahal (2009) öğretmenlik mesleği öncesi öğretmenlikten beklentiler ile öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan gerçek deneyimleri araştırmıştır. Kelley ve Finnigan (2003) öğretmen beklentilerini etkileyen unsurları, program, öğrenci performansı, okul yöneticisi, okul seviyeleri ve ödüllendirmeler üzerine araştırma yapmışlardır. Barnett ve McCormick (2004) okullarda liderliğin öğrenme kültürü üzerine etkilerini analiz ederek okul müdürleri ile ilişkilerin önemine özel vurgu yapmışlardır. Arslanargun'un (2015) benzer olarak yürüttüğü araştırmasına göre öğretmenler en çok takdir görmek, iş birliği içerisinde çalışmak, saygı, adil ve güvenilirlik gibi daha çok psikolojik süreçlere dikkat etmekte ve okul yöneticilerinden beklentilerinin odağında bu kavramlar yer almaktadır. Araştırmalar okul yöneticilerinin liderlik rolleri, öğretmenler üzerindeki motivasyon etkileri, okul başarıları, ödüllendirme davranışları gibi araştırma konuları üzerinde yoğunlaşmakta katılımcılara ilişkin değişkenler incelenmektedir.

Bu çalışma ulusal ve uluslararası düzlemde yapılan araştırmalardan farklı olarak alanyazın taraması ile araştırmacı tarafından belirlenen beş temada yürütülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinden *eğitsel, yönetsel, sosyal, kişisel ve ekonomik* beklentiler, dört eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ortaya konulmuştur. Bu beş tema alanyazında yoğunluk kazanan araştırma konularının ortalama özellikleri olarak değerlendirilmiştir. Alanyazında bu kapsamda yürütülmüş çalışmanın yer almaması araştırmayı önemli kılmaktadır. Kayseri ilinde görev yapan öğretmenlerin bu temalar altında desenlenen beklentilerinin değerlendirilmesi, elde edilen sonuçlar ve beklentilerin karşılanma pratikliği açısından önemli görülmektedir. Araştırma ile öğretmen beklentilerinin eğitim kalitesi üzerindeki etkisi ortaya konmakta ve eğitim programlarının bu beklentiler göz önünde bulundurularak geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma derinlemesine bir araştırma olduğu için durum deseninde tasarlanmış nitel karakterli bir araştırmadır. Bir ya da birden çok olayın kendi sınırlarında kapsamlı olarak analiz edildiği durum çalışmaları herhangi bir durumun derinlemesine ve her yönüyle araştırılmasını ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Merriam'a (2013) göre durum çalışması sınırlı bir sistemin ayrıntılı

olarak incelenmesidir. Tarama modelinde desenlenen araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen veriler betimsel olarak analiz edilmiştir. Bu analiz yönteminde bulgular derlenmekte ve yorumlanan haliyle sunulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Kayseri ili Talas merkez ilçesinde bulunan okul öncesi, ilk, orta ve lise düzeyinde okullardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Bunlardan kolay ulaşılabilir durum ile örnekleme alma yöntemine göre spesifik koşullara sahip okullar arasından seçilmiş 12 öğretmene ulaşılmıştır. Bu okullar tam zamanlı, köy okulları, merkez ve başarılı okullar arasından belirlenmiştir. Görüşme yarı yapılandırılmış formla uygulanmıştır. Görüşülen 12 öğretmene ait demografik özellikler aşağıda Tablo 1’de düzenlenmiştir. Çalışma grubunun uygun veya yeterli olmaması halinde, araştırmanın iç ve dış geçerlilikleri beklentileri karşılamayabilmektedir. Bu kapsamda soruların cevabı niteliğindeki kavramların tekrar edildiği durumda görüşmenin sonlanması uygun görülmüştür. Katılımcılardan alınan cevapların miktarı arttıkça örnekleme dâhil edilmesi uygun görülen kişi sayısı yeterli görülmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008) ilkesi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

<i>Demografik Özellikler</i>		<i>f</i>
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	5
Yaş	21-29	3
	30-39	5
	40 ve üzeri	4
Eğitim Durumu	Lisans	7
	Yüksek Lisans	4
	Doktora	1
Eğitim Kademesi	Okul Öncesi	3
	İlkokul	3
	Ortaokul	3
	Lise	3
Mesleki Kıdem	6 –10 yıl	1
	11 – 15 yıl	4
	16 – 20 yıl	3
	21 – 25 yıl	4
Toplam		12

Veri Toplama Araçları

Görüşmelerde katılımcılara çalışmanın amacı ve içeriği hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Verilerin gizli tutulacağı konusunda katılımcılara güvence verilmiştir. Görüşmeler ortalama 7 dakika ile 12 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşmeler yazılı olarak kayıt altına alınmış, ses kaydı yapılması gönüllü katılımcıların hiçbir tarafından uygun bulunmamıştır. Katılımcı görüşmeleri kodlamalar kullanılmadan aktarılmıştır. Görüşmeler sırasında hiçbir katılımcıya müdahalede

bulunulmamış ya da yönlendirme yapılmamıştır. Açıklama gerektirecek muğlak ifadeler olmamış, ek sorularla görüşmeye farklı boyut kazandırılmamıştır. Katılımcıların kendilerini rahat ve güven içerisinde hissettikleri ortamlar görüşme güvenilirliği için önemsenmiştir. Görüşme öğretmenlerin kendi okullarında zaman sınırı (ders saati, teneffüs) olmadan gerçekleşmiştir. Katılımcıların sorulara rahat koşullar altında cevap vermeleri sağlanmıştır.

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından ilgili alanyazın taranarak ve uzmanlardan görüşleri alınarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formuyla elde edilmiştir. Söz konusu tekniğe göre araştırmacı, sormayı planladığı soruları önceden hazırlar. Araştırmacı bu teknikte görüşme esnasında duruma göre ekleme ve çıkarma yapabilmektedir (Yıldırım, 1999). Bu teknik standart ve esnek olması dolayısıyla eğitim bilimleri araştırmalarında sıklıkla tercih edilmektedir (Türnüklü, 2000). Bu tarama sonucuna göre yarı yapılandırılmış olarak beş soru geliştirilmiştir.

Soruların kapsam geçerliliğine sahip olma durumu, alanında uzman üç öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuş ve belirlenmiştir. Uzman görüşleri alındıktan sonra soruların anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla her biri farklı branşta beş öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Anlaşılabilirliği olumsuz etkileyen herhangi bir ifade ve soru maddesi olmadığı anlaşılmıştır. Görüşme formunun birinci bölümünde yaş, cinsiyet, kıdem gibi demografik özelliklere ait bilgilere yer verilmiştir. Formun ikinci bölümünde katılımcılara araştırma problemini çözümleyecek açık uçlu beş soru yöneltilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerini ortaya koymayı amaçlayan bu sorular, (1) eğitsel, (2) yönetsel, (3) sosyal, (4) kişisel ve (5) ekonomik temalar altında toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma, yönetici görev algılarının belirlenmesi, yönetsel verimliliğin geliştirilmesi, yönetsel davranış farklarının ortaya konulması açısından önemli görülmektedir. Araştırmada kullanılan açık uçlu sorulardan elde edilen verilere göre öncelikle katılımcılar görev yaptıkları eğitim kademelerine göre tasnif edilmiştir.

Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Okul yöneticinizden eğitimsel beklentileriniz nelerdir?” sorusuna öğretmenlerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Eğitimsel Beklentileri

Eğitim Kademesi	Öğretmen Görüşleri	f
Okul Öncesi	O1 “Öğretmenlerin fikirlerini dikkate alarak yol gösterici olması, istişare yapması gerekir.”	1
	O2 “Eğitim öğretim etkinliklerinin iyi yürütülmesi için materyal temin etmesi çok iyi olur. Ders etkinliklerinde materyal ihtiyacımız çok fazla oluyor.”	1
	O3 “Okul kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Bu bütün çalışanlar için de örnek olur.”	1

İlkokul	İ1	"Millî Eğitim Bakanlığının gönderdiği kaynaklara bağlı kalmadan öğrenci ve öğretmenlerin kaynak ihtiyaçlarını desteklemelidir."	1
	İ2	"Öğretmenin akademik kararlarını desteklemesini beklerim."	1
	İ3	"Okulun fiziki ortamını düzenlenmesi ve öğretmen motivasyonunu sağlaması gerekir."	1
Ortaokul	ORT1	"Kâğıt, toner, deneme konusunda kaynak sağlama, takviye kurslarında esneklik, sorumluluk alma beklentilerim var ve bunları eğitimin daha iyi şartlarda gerçekleşmesi için temel ihtiyaçlar arasında görüyorum."	1
	ORT2	"Öğrenciler için deneme sınavlarının temini, okulun fiziki ihtiyaçlarına daha somut adımlar atmak."	1
	ORT3	"Öğrenci ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekir. Kitap ve diğer materyallerin temin edilmesinde kullanılmasında öğretmenle yönetim arasında eş güdümlü olması lazım. Bu anlamda destek bekliyoruz."	1
Lise	L1	"Destekleme Yetiştirme Kursları (DYK) kurslarında taviz vermeden devam edilmesi ve öğretmenlerin sınav maratonunda motivasyonlarının kırılmamasının sağlanması."	1
	L2	"Okulda eğitim öğretim için mutlak bir disiplin sağlanması. Disiplin olmadan başarı olmaz."	1
	L3	"Akademik başarı beklentim yok, çünkü gelen öğrenci düzeyi yetersiz."	1

Bütün eğitim kademelerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinden eğitimsel olarak beklentileri akademik kaygılar içermekte ve kaynakların kullanımı bağlamında birbirleri ile benzerlikler göstermektedir. Okul öncesi öğretmenlerden bir katılımcı öğretmen fikirlerinin önemsenmesi ve istişare yapılması gerektiğini, bir diğer katılımcı eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili yürütülmesinde materyal teminin önem arz ettiğini ifade etmiştir. Bir diğer okul öncesi öğretmen katılımcı ise kaynakların daha etkili kullanılmasının gerektiğini, bunun herkes için örnek teşkil edeceğini belirtmiştir. İlkokul kademesi öğretmenlerinden bir katılımcı bakanlığın gönderdiği kaynaklara bağlı kalmadan başka kaynakların da kullanılmasını, öğretmenlerin bu anlamdaki ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiğini belirtmiştir. Diğer bir katılımcı, öğretmenlerin akademik kararlarını yöneticilerin desteklemesini beklediğini ifade etmişti. İlkokul kademesinden son katılımcı öğretmen, yöneticilerin okulun fiziki ortamını düzenlemesi ve öğretmen motivasyonunu sağlaması gerektiği beklentisini ifade etmiştir. Ortaokul düzeyindeki katılımcıların okul yöneticilerinden akademik beklentileri kâğıt, toner, deneme sınavları konusunda kaynak sağlama, takviye kurslarında esneklik sağlanması, sorumluluk alma beklentileri, eğitim öğretimin daha iyi şartlarda gerçekleşmesi için temel gereksinimlerin karşılanması olarak belirtilmiştir. Okulların fiziki ihtiyaçları, deneme sınavlarının yapılması ve öğrenci ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması beklentileri de ifade edilmiştir. Lise kademesi katılımcılarından DYK kurslarının devamı ve okul yöneticilerinin sınav sürecindeki öğrencilerin motivasyonlarını kırıcı tutumlardan kaçınılması beklentisi dile getirilmiştir. Okulda yürütülecek eğitim öğretim faaliyetlerinde mutlak disiplinin sağlanması görüşüne de yer verilmiştir. Akademik beklenti içinde olmayan bir katılımcı, öğrenci düzeylerinin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara yöneltilen "Okul yöneticinizden yönetsel beklentileriniz nelerdir?" sorusuna öğretmenlerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Yöneltilen Beklentileri

Eğitim Kademesi	Öğretmen Görüşleri	f
Okul Öncesi	O1 "Okulda yönetimle iletişim anlamında sorun yaşamamak istiyorum."	1
	O2 "Yapılan etkinlik ve projelerimizi desteklemesini beklerim."	1
	O3 "Yönetimde adil tarafsız ve ölçülü yaklaşması gerekir."	1
İlkokul	İ1 "Gereksiz evraklar ile öğretmenleri meşgul etmemesi gerektiğini düşünüyorum."	1
	İ2 "Bütün öğretmenlere eşit davranmalı. Hiç kimseyi ayırtmadan herkese adil yaklaşmalıdır."	1
	İ3 "Okul yöneticileri görevlerini amir memur olarak değil de idareci öğretmen olarak yürütmelidirler."	1
Ortaokul	ORT1 "Okulda öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmalıdır."	1
	ORT2 "İdare etme ve iletişim becerisi yüksek olmalı, olaylara zamanında ve doğru müdahale etmeli, kararlarında cesaret göstermelidir."	1
	ORT3 "Alınan kararlarda istikrarlı olmak ve bu kararların alınmasına öğretmenleri dâhil etmek."	1
Lise	L1 "Demokratik ve çoğulcu bir yönetim anlayışı olmalı. Bu anlamda okul yönetiminden memnunum."	1
	L2 "Öğretmenler arasında adil olmalıdır. Ayrıca öğretmenlerle güçlü iletişim kurmalı, resmi olduğu kadar nezaketle etkileşim kurmasını beklerim."	1
	L3 "Görevlerini adaletli olarak yapmalılar."	1

Okul müdürlerinin yönetsel becerilerini etkili sergilemede öğretmenlerin yoğunluklu olarak kendilerinden beklentileri adil olmak ve eşit davranmak ilkeleri ile belirtilmiştir. Okul öncesi öğretmenler tarafından okul müdürleri ile iletişim sorunu yaşamamak, kendilerinden etkinlik ve projelerde yeterli destek görmek ve adil, tarafsız, ölçülü yaklaşım gösterilmesi beklentileri dile getirilmiştir. İlkokul öğretmenleri gereksiz evrak ve iş yükünün olmaması, öğretmenlere eşit ve adil davranılması ve amir-memur ilişkisi kurulmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ortaokul öğretmenleri yöneticilerinden işleri kolaylaştırılmaları, etkili iletişim becerileri ile olaylara doğru zamanda müdahale etmeleri, kararlarında cesaret göstermeleri ve bu kararlara öğretmenleri dâhil etmeleri gerektiği görüşlerini iletmişlerdir. Lise öğretmenlerinin okul müdürlerinden yönetsel beklentileri demokratik ve çoğulcu bir anlayışla, adaletle yönetilmek olarak belirtilmiştir. Etkili iletişim ve nezaketle yaklaşım göstermeleri gerektiği ifade edilmiştir. Bütün öğretim kademelerinde öğretmenler okul yöneticilerinin yönetim anlamında adil olmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır. Katılımcılara yöneltilen "Okul yöneticinizden sosyal beklentileriniz nelerdir?" sorusuna öğretmenlerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Sosyal Beklentileri

Eğitim Kademesi	Öğretmen Görüşleri	f
Okul Öncesi	O1 "Sosyal iletişime daha çok dikkat etmesi gerekir. Mesai saatleri sonrası etkileşimin devam etmesini beklerim."	1
	O2 "Her zaman her koşulda eşit muamele ve adaletli olmalıdır."	1
	O3 "Güler yüzlü anlayışlı ve her zaman iyi niyetli olmalıdır."	1
İlkokul	İ1 "Her öğretmene eşit yaklaşmalı. Birlik beraberliğe önem vermelidir. Sosyal ilişkileri düzenlemede de yönetici rolü ile örnek olmalıdır. Sadece okulda değil okul dışında da birlikte faaliyet yürütmeye önderlik etmelidir."	1
	İ2 "Arkadaşlık ilişkilerini diri tutmak adına etkinlikler düzenlemek, okul ortamı dışında da ilişkileri canlı tutmalı, samimi ve içten olmalıdır."	1
	İ3 "Öğretmenlerin birlik beraberlik içerisinde olmasını sağlayacak faaliyetlerde bulunması gerekir."	1

Ortaokul	ORT1	"Öğretmenlerle zaman zaman sosyal etkinlikler düzenleyerek öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yüksek tutmalıdır."	1
	ORT2	"Doğru iletişim kanalını bulmalıdır. Konuşurken iletişim kurallarına uygun dikkatli ve görgülü konuşmasını beklerim."	1
	ORT3	"Ast üst ilişkisi bozulmadan öğretmenlerle diyalog halinde bulunması tüm çalışanlar için aranan en öncelikli davranıştır. Çünkü hatalar olsa bunları ifade etme rahatlığı da olacaktır."	1
Lise	L1	"Okullardaki sosyal ilişkileri daha çok öğretmenler belirlemektedir. Okul yönetimi burada daha çok organizasyonlarda rol oynar. Bu anlamda beklentilerimizi yönetim karşılamaktadır."	1
	L2	"Sosyal ilişkilerinde sıcak ve insani, formel ilişkilerinde mütevazı olmalı."	1
	L3	"Sosyal ilişkiler bağlamında çok beklentim yok aslında. Yüklendikleri görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeleri yeterlidir."	1

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden sosyal olarak beklentilerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu beklentilerden adalet ve eşitlik vurgularının farklı kademelerde ortak bir şekilde dile getirildiği görülmüştür. Okul öncesi öğretmenler adil ve eşit davranış ile ifade ettikleri görüşlerine güler yüzle karşılık veren, sosyal iletişimi önemseyen, mesai saatleri dışında da etkileşimini sürdüren okul yöneticisi davranışları beklemektedirler. İlkokul öğretmenleri, yöneticilerinin birlik ve beraberliği güçlendirecek okul dışı etkinlikler düzenlemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin okul dışı etkinlikler düzenlemede önder role sahip olduğu da ifade edilmiştir. İlkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinden sosyal ilişkiler anlamında beklentilerinin birbirleriyle benzer olduğu görülmüştür. Ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinden doğru iletişim ve samimi bir diyalog kurma beklentileri içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Ast üst ilişkileri bozulmadan bu iletişimin yürütülebileceği ifade edilmiştir. Bu görüş samimi yaklaşımın hataları da rahatlıkla ifade etmede etkili olabileceği düşüncesi ile desteklenmiştir. Ayrıca düzenlenen sosyal etkinliklerle öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttıracak da belirtilmiştir. Lise öğretmenleri de sosyal ilişkileri belirlemede okul yöneticilerinin rolüne vurgu yapmışlardır. Sosyal ilişkilerinde sıcak ve insani, formel ilişkilerinde mütevazı olmaları beklentileri ifade edilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmelerinin sosyal beklentilerini karşılayacağı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden olan sosyal anlamda beklentileri de genel olarak tüm kademelerde benzer özellikler göstermektedir. Sosyal ilişkilerin canlı ve gelişmiş olması okul dışı birlikte gerçekleştirilecek faaliyetlerle sürdürülmesi görüşleri ile ortaya konulmuştur. Katılımcılara yöneltilen "Okul yöneticinizden kişisel beklentileriniz nelerdir?" sorusuna öğretmenlerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Kişisel Beklentileri

Eğitim Kademesi	Öğretmen Görüşleri	f
Okul Öncesi	O1 "Öğretmenleri gereken zamanlarda onore ederek motivasyonu yüksek tutması."	1
	O2 "Yeni kurs ve seminerlerin güncel olarak sunulması, bunlardan faydalı olanları özellikle tavsiye edip yönlendirme yapmasını beklerim."	1
	O3 "Okul yöneticisi olumluya iyiye dönük hedefleri açıkça belirtip doğru yönlendirmeleri istişare ederek yapmalı."	1
İlko-kul	İ1 "İhtiyaç duyulan eğitimlerin gerçekleşmesini sağlamak."	1
	İ2 "Mesleki çalışmalarımızın manevi olarak desteklenmesi."	1
	İ3 "Bakanlığım, İl Millî Eğitim ve İlçe Millî Eğitimin görevi olduğunu düşünüyorum."	1

Ortaokul	ORT1	"Hizmet içi eğitimler konusunda daha bilgilendirici ve güncelleştirilmiş programlara iştirak edilmesinin sağlanması."	1
	ORT2	"Bizlere her konuda destek olması, şevkimizi kırmamasını beklerim."	1
	ORT3	"Ders içi ve ders dışı okuldaki sınıftaki fiziki eksikleri gidermeli."	1
Lise	L1	"Okulda akademik anlamda daha faal olabilir. Sempozyum çalıştaylar okul ortamında daha verimli olur idare bunu sağlayabilir kanaatindeyim."	1
	L2	"Okul yöneticileri öğretmenlik mesleğine ilişkin tecrübeleri olan yöneticilerdir. Öğretmenlere tecrübeleriyle ışık tutmalıdırlar."	1
	L3	"Kişisel bir beklentim yok."	1

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden kişisel beklentileri mesleki beklentilerinin karşılanması ve yaşadıkları güçlüklerin çözüm bulması açısından değerlendirilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerden taltif ve motivasyon ile olumluya dönük değerlendirme beklentileri vardır. Öğretmenlerin yöneticilerden mesleki olarak fayda göreceği kurs ve seminerleri önerme beklentisi, gerçekte kişisel gelişim desteği beklentisini ifade etmektedir. İlkokul öğretmenleri kişisel beklentilerini mesleki gelişimlerin desteklenmesi beklentisi ile ifade etmişlerdir. Bir katılımcı tarafından bakanlığın ve ilgili müdürlüklerin görevi olduğu görüşü öne sürülmüştür. Ortaokul öğretmenleri hizmet içi eğitimler konusunda bilgilendirici ve güncelleştirilmiş programlara katılımın sağlanmasını istemektedirler. İhtiyaca göre eğitimlerin belirlenip gerçekleşmesi, kendilerine destek olunması, şevklerinin kırılmaması, ders içi ve ders dışı okulda, sınıfta eksiklerin giderilmesi beklentileri ifade edilmiştir. Lise öğretmenleri okulda düzenlenecek sempozyum ve çalıştayları okul yöneticilerinin idare edeceğini, akademik anlamda kendilerinin daha yeterli olacaklarını, öğretmenlik mesleğine ilişkin tecrübeleri ile kendilerine ışık tutabileceklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise kişisel bir beklentisi olmadığını ifade etmiştir. Genel anlamda öğretmenlerin kişisel beklentileri mesleki gelişimlerine katkı sunacak çalışmaların gerçekleşmesi beklentisi ile açıklanabilmektedir. Katılımcılara yöneltilen "Okul müdüründen ekonomik beklentileriniz nelerdir?" sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Ekonomik Beklentileri

Eğitim Kademesi	Öğretmen Görüşleri	f
Okul Öncesi	O1 "Kaynakların kullanımında tüm sınıflara eşit davranmak ve her sınıfı eşit tutmak."	1
	O2 "İhtiyaç sahibi öğrencilere ailelerine yardım edilmesi için çalışma yapılabilir."	1
	O3 "Ekonomik beklentimiz olmuyor. Ancak maddi konularda sınıf ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerim."	1
İlkokul	İ1 "Ekonomik bir beklentim bulunmamaktadır."	1
	İ2 "Okul yöneticilerinin ekonomik anlamda bir şey yapabileceğini düşünmüyorum. Ancak okul aile birliği ile yürütülen çalışmalar kermesler ve diğer işlerde toplanan paraları okul ihtiyaçları için kullanılmalıdır."	1
	İ3 "Ekonomik beklentilerimizi karşılamak bakanlığın görevi olduğunu düşünüyorum."	1
Orta- okul	ORT1 "Okul yöneticilerinden ekonomik bir beklenti içerisinde değilim."	1
	ORT2 "Ek ders ile tehdit edilmemeliyiz."	1
	ORT3 "Bir beklentim yok."	1
Lise	L1 "Okul yönetimimiz ekonomik anlamda her sorunumuzda bizlere destek olmaktadır. Okul yöneticilerinin görevlerinin bir parçası da budur."	1
	L2 "Yapılacak çalışmalarda maddi destek bulması gerekmektedir. Bu çalışmalar okulun fiziki ihtiyaçlarını gidereceği için eğitim öğretim için de önem arz etmektedir."	1
	L3 "Okul yöneticisinin sorumluluğunda olmadığı için beklentim yok. Ancak okul yöneticisi okul bütçesini iyi yönetmeli, okulun sorunları için bu bütçeyi yerinde kullanılmalıdır. İsraftan da sorunları görmezden gelmekten de kaçınılmalıdır."	1

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden ekonomik olarak beklentilerinin sorulduğu son görüşme sorusunda öğretmenler genel olarak okulların, sınıfların ihtiyaçlarının giderilmesi beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin söz konusu ihtiyaçların giderilmesi beklentileri eğitim öğretim faaliyetlerinin iyileştirilmesi amacı taşıyan eğitimsel kaygılarının olduğunu ortaya koymaktadır. Okul öncesi öğretmenlerin okul yöneticilerinin kaynakları eşit kullanma ve sınıfların ihtiyaçlarını karşılamada tüm sınıflara eşit davranma beklentisi ifade edilmiş, bununla birlikte bir katılımcı ihtiyaç sahibi öğrenci ve ailelere destek olunması isteğini dile getirmiştir. İlkokul öğretmenlerinden iki katılımcı okul yöneticilerinin ekonomik beklentileri karşılayacağı düşüncesine sahip olmadıkları görüşünü belirtmiş ancak okul aile birliği ile yürütülen çalışmaların, kermes ve diğer işlerde toplanan paraların okulun ihtiyaçları için kullanılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bir katılımcı ise okul yöneticilerinin ekonomik beklentileri karşılama rolüne sahip olmadığını ifade etmiş bunun bakanlığın görevi olduğu görüşünü iletmıştır. Ortaokul öğretmenlerinden iki katılımcının okul yöneticilerinden ekonomik beklenti içerisinde olmadığı görüşü alınmıştır. Bir katılımcı ek dersleri bir tehdit aracı olarak yöneticilerin kullanmamaları gerektiğini belirtmiştir. Lise öğretmenlerinden bir katılımcı ekonomik olarak okul yöneticisinin yeterli destekte bulunduğunu söylemiştir. Bir katılımcı maddi desteğin okul ihtiyaçlarının giderilmesi için gerektiği ve önem arz ettiğini ileri sürmüştür. Son katılımcı okul yöneticilerinin ekonomik beklentileri karşılama sorumluluğu olmadığını ancak okul kaynaklarını iyi kullanmada, israf etmeden, ihtiyaçları da görmezden gelmeden bütçeyi etkili kullanması gerektiği görüşünü beyan etmiştir. Genel olarak ekonomik beklentiler de eğitimsel kaygılar odağında ifade edilen görüşler olmuştur.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmaya göre öğretmenler okul yöneticilerinden eğitim öğretim faaliyetlerinin daha etkili olması açısından eğitimsel beklenti içerisindeyler. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden bütün eğitim kademelerine göre eğitimsel olarak beklentileri, akademik gerekliliklerin yerine getirilmesi ve kaynakların etkili kullanımı açılarından önem arz etmektedir. Bununla birlikte öğretmenler en çok okulların fiziki yapısına ilişkin beklentilerinin karşılanması gerektiği görüşünü ifade etmişlerdir. Okullar öğretim faaliyetlerinin etkili yürütülme alanları olması açısından okul yöneticilerinin okulu fiziksel açıdan eğitim öğretime hazır hale getirmesi gerekmektedir (Aydın, 2014). Bu durumda okulların fiziksel yetersizliklerinden, eksik donanım özelliklerinden bahsedilebilir. Öğretmenler okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili konularda fikirlerinin önemsenmesi, kendileri ile istişare yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu anlamda da yöneticilerin öğretmen görüşlerini yeterince dikkate almadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik yaklaşımlarının öğretmen beklentilerini yeterince karşılamadığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın Köyebakan (2020), Malkoç ve Kaya (2015), Özel (2014), Akbaşlı ve Diş

(2019) ve Göksoy'un (2017) araştırmaları ile benzer ve bazı farklı sonuçlar içerdiği görülmüştür. Çiftçi (2017) araştırmasında sınırlı fiziki şartların öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2020) araştırmasında ilkökul öğretmenlerinin okulun fiziki yapısı ile ilgili beklentilerinin olduğu, okul yönetimi ile ilgili beklentinin ise en az sayıda ifade edilen beklentiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aktepe (2014) araştırmasında okul müdürlerinin eğitimsel olarak öğretmen ve öğrencileri motive etmesi gerektiğini belirtir. Şahin (2013) mesleki doyumu yüksek öğretmenlerin eğitimin niteliğini de yükselteceklerini belirtmektedir. Bu durumun öğretmenlerin gösterdikleri çabaların karşılık bulması ile mümkün olacağı görüşüne yer vermektedir. Öğretmenlerin eğitsel beklentileri kapsamında okul müdürlerinin yetkin birer öğretim lideri olma karakteri sergilemeleri beklenmektedir. Özden (1999) okul yöneticilerinin öğretmenleri okulun eğitim-öğretim, misyon ve vizyonu için bir araya getiremedikleri, okulda iyi bir öğrenme ortamı oluşturamadıkları ve okulun öncelikli ihtiyaçlarını belirlemedikleri taktirde öğrenci başarısı açısından istenen etki ve başarıyı gerçekleştiremeyeceklerini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden yönetsel anlamda beklentilerinin de incelendiği araştırma sonuçlarına göre bütün eğitim öğretim kademelerinde öğretmenler okul yöneticilerinden en çok adil olmaları bağlamında beklenti içerisindeyler. Okul yöneticilerinin eşit olmaları, demokratik tutum göstermeleri, öğretmenleri alınacak kararlara ortak etmeleri ve daha iyi iletişim becerilerine sahip olmaları beklentileri araştırmadan elde edilen önemli sonuçlar olmuştur. Araştırmmanın yönetsel beklentiler bağlamında elde edilen sonuçları Sezer (2018), Aslanargun (2012), Şahin (2000) ile Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmalarla benzer özelliklere sahiptir. Tofur ve Yıldırım (2021) ise araştırmalarında karar verme süreçlerine ilişkin tüm kademelerdeki okul müdürlerinin genel anlamda eğitimin ilgili paydaşları ile ortak hareket ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Sezer (2018) okul müdürlerinin çoğunlukla demokratik, anlayışlı ve yardımsever yönetsel tutum sergiledikleri sonuçlarını elde etmiştir. Şahin vd. (2011) okul yöneticilerinin yönetsel becerilerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde önemli görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Cemaloğlu (2007) araştırmasında olumlu ve sağlıklı okul kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin lider özelliklerinin belirleyici olduğunu ifade eder. Araştırmacı böyle ortamlarda çalışan personelin iletişimlerinin güçlü olduğu, mesleki gelişimlerini gerçekleştirdikleri ve örgüte aidiyet duygularının güçlendiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin sosyal beklentileri değerlendirildiğinde öğretmenler genel olarak okulda ve okul dışı ilişkilerde birlikte zaman geçirme, etkileşim halinde olma, sosyal etkinlikler düzenleme, ilişkilerin canlı ve samimi tutulması beklentilerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sosyal beklentilerini karşılamadıkları anlaşılan görüşme sonuçlarına göre yöneticiler sosyal becerileri geliştirme ve

ilerletme bağlamında yetersizlik göstermektedirler. Okul yöneticilerinin sosyal beklentileri karşılama beceri düzeylerini belirlemeye yönelik okul kültürünü oluşturan özelliklerin değerlendirildiği araştırmalarda Özdemir (2006), yöneticilerden okul kültürünü oluşturma beklenen davranışlarının çok düzeyinde ancak bu beklentilerin karşılanma düzeyinin az ve orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şanlı vd. (2014) araştırmalarında okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine yöneticilerin sosyal becerilerinin yeterliği bağlamında Argon ve Çelik'in (2006) araştırmalarıyla paralel olarak okul yöneticilerinin sosyal becerilerinin istendik düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar ile öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini araştıran çalışmamız sonuçları arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden kişisel beklentilerine ilişkin değerlendirmeleri; yeterli düzeyde motive edilmek, mesleki çalışmalarda destek görmek, tecrübeleri ile yol göstermeleri ve hizmet içi eğitimlerde öğretmenlere rehber olmaları beklentileri ile ifade edilmiştir. Bu beklentilerin okul yöneticileri tarafından karşılanmadığı değerlendirilen görüşme sonuçları, yapılan birçok araştırma sonuçları ile benzer ve farklı özellikler göstermektedir. Tanrıöğen (2000) araştırmasında okul yöneticilerinden öğretmenlerin beklentilerini öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklimi geliştirme boyutlarında önemli sonuçlar elde etmiştir. Araştırma, Özdemir vd. (2014), Ergen (2009), Şahin (2016) ve Ünal'ın (2000) araştırmaları ile benzer özellikler göstermektedir. Eğitimsel olarak öğretmen ve öğrencileri motive etmesi gerektiği Aktepe'nin (2014), öğretmenler arasında adil davranması beklentisi Özel'in (2014) sonuçları ile örtüşmektedir. Aras (2020) araştırmasında okul müdürlerinin öğretmenleri yeterince motive edemediği, liderlik standartlarının da öğretmen yaklaşımlarına göre yüksek olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Şanlı vd. (2014) okul müdürlerinin öğretmenlerle yeterli düzeyde iletişim kurmadıklarını belirtir. Buna dayanak olarak okul yöneticilerinin yeterli iletişim becerilerine sahip olmadıkları görüşünü ortaya koymuşlardır. Kılınç vd. (2018), araştırmalarında okul yöneticilerinin öğretmenlerin özerk davranışlarını desteklemek üzere olanaklar sunması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Görüşmeye katılan öğretmenler okul yöneticilerinden ekonomik olarak genel anlamda bir beklenti içerisinde olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okulun fiziki imkânlarının iyileştirilmesi, kaynakların etkili kullanılması gibi amaçlarla okullarda kermes düzenlenebileceğini böyle organizasyonlarla elde edilecek gelirlerin okul ihtiyaçlarını karşılamada kullanılacağı görüşünü belirtmişlerdir. Alanyazında benzer çerçevede yapılan araştırmalarda öğretmenler ekonomik beklentilerini ek ders ve maaş artış talepleri çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Görüşmeye katılan öğretmenler eğitimsel kaygıları dolayısıyla ekonomik beklentiler içerisinde değildirler.

Öneriler

Öğretmenlerin eğitimsel, yönetsel, sosyal, kişisel ve ekonomik beklentilerinin araştırıldığı bu çalışmada her bir tema için katılımcıların görüşlerinin aynı zamanda öneri niteliği taşıdığı görülmüştür. İfade edilen eğitimsel beklentilerin gerçekleşmesi için okulun maddi kaynaklarının artması, ihtiyaçların karşılanması, okulların kaynak ayırabileceği faaliyetlere yer verilmesi ve olanakların çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri eğitimsel açıdan motive edecekleri maddi ve manevi unsurları kullanmaları önem arz etmektedir. Adil ve eşit koşullarda eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü mutlu ortamlar oluşturmak, yönetsel bir zorunluluk olduğu gibi eğitimsel verimlilik açısından da önem arz eden yönetici davranışlarından. Söz konusu beklentilerin karşılanmasına yönelik okul yöneticilerinin daha özverili olmaları gerekmektedir. Bu davranışların gerçekleşme sıklığı güçlü denetim mekanizmaları ile mümkündür. Öğretmenlerin tecrübeleri ile örnek aldıkları yönetici vizyonu bu davranışın gerçekleşmesine fırsat tanıyan yönetici karakterlerini gerekli kılar. Bu ihtiyacın karşılanması okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimler ile kolaylaşabilir. Okul yöneticilerini belirleme kriterleri arasında deneyim sahibi yöneticilerin avantajlı farklara sahip olmaları, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilecek etkiler ortaya koyabilir. Öğretmenlerin mesleki çalışmalarını desteklemek üzere öğretmen eğitimleri düzenlenebilir, hizmet içi eğitimler ile bu beklentileri karşılanabilir. Devlet okullarında kaynak kitaplara erişim fırsatlarının yeniden değerlendirilmesi gerekmekte, ihtiyacı karşılayacak müfredata uygun kaynak kullanımı için öğretmenlerin esnek çalışmalarına okul yöneticilerinin imkân tanınmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin kişisel yeterlikleri bağlamında eksik ya da yanlış tutum ve davranışlara sahip olmaları psiko-sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yönetici eğitimlerinin düzenlenmesini de gerekli kılmaktadır. Öğretmenleri eğitim öğretim faaliyetlerinin daha iyi gerçekleşmesi amacını gerçekleştirecek karar alma davranışlarına ortak etmek, etkili okul yönetici davranışları arasında olduğu için bu davranışın kazandırılması, sıklık kazanması çeşitli eğitimlerle pekiştirilmelidir. Karara ortak etme davranışının aidiyet hissini pekiştirdiği gerçeği daha motive öğretmen yaklaşımları ile sonuçlanacaktır. Öğretmenler için okul içinde olduğu kadar okul dışı faaliyetlerde de birlikte zaman geçirme beklentisi önemli görülmelidir. Okul yöneticilerinin okul dışı etkinlikler düzenleyerek öğretmenlerle farklı düzmelerde daha sık bir araya gelmeleri, kurum kültürünü geliştirecek sosyal faaliyetler yürütmeleri, öğretmenlerin eğitsel, sosyal, yönetsel ve kişisel beklentilerini karşılayacak birleştirici davranışlarından olacaktır.

Kaynaklar

Akbaşlı, S. & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlilikleri.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2(2), 86-102.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/47860/586375> sayfasından erişilmiştir.

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105. <https://www.acarindex.com/pdfs/138813> sayfasından erişilmiştir.
- Aras, N. (2020). Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 58-68.
- Argon, T. & Çelik, H. (2006). İlköğretim okullarında çalışan yöneticilerin sosyal beceri yeterlik düzeyleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 58-78. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1513/18362> sayfasından erişilmiştir.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344. <https://docplayer.biz.tr/127413-Okul-mudurlerinin-sahip-olmasi-gerekken-degerler.html> sayfasından erişilmiştir.
- Aslanargun, E. (2015). Teachers' expectations and school administration: Keys of better communication in schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 17-34. <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.2>
- Atay, İ. D. (1988). *İşletmelerde insan gücü verimliliğini etkileyen faktörler*. MESS.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Gazi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. Pegem.
- Barnett, K. & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 406-434. <https://doi.org/10.1177/0013161X03261742> sayfasından erişilmiştir.
- Beshah, M. & Anshu, A. (2024). Evaluating the relationship between training expectations of teachers and the received training: Pre-service primary school English teachers in focus. *Social Sciences and Humanities Open*, 9, 100815. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100815>
- Blase, J. & Blase, J. (2000). Effective school leadership: Transforming principal and teacher relationships. *Educational Administration Quarterly*, 36(2), 258-290.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. b.). Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 103-119.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 187- 215). Pegem.
- Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Liderlik sarmalında vizyon* (2. b.). Nobel.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Göksoy, S. (2017). Okulların altyapı yeterliliği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1(1), 9-15. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijolt/issue/31367/342886> sayfasından erişilmiştir.
- Freed, D., Sims, P., Tagaris, A., Hornberger, R., & Safer, A. (2021). International school principals' insights and experiences with teacher motivation. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 16(1), 60-73.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Heck, R. H. & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of shared leadership to school improvement and student learning. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 634-662.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21648/232728> sayfasından erişilmiştir.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9. b.). McGraw-Hill Higher Education.
- Ismail, S. A. A. & Jarrah, A. M. (2021). Exploring pre-service teachers' perceptions of their pedagogical preferences, teaching competence and motivation. *Journal of Psychology and Education*, 58(1), 5194-5212.
- Kelley, C. J. & Finnigan, K. (2003). The effects of organizational context on teacher expectancy. *Educational Administration Quarterly*, 39(5), 603-634. <https://doi.org/10.1177/0013161X0325729>
- Kılıç, D. (2018). *Eğitime giriş* (4. b.). Nobel.
- Kılınç, A. Ç., Bozkurt, E., & İlhan, H. (2018). Öğretmen özerkliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 9(18), 77-98.
- Köyebakan, A. (2020). Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri (Denizli ili Kale ilçesi örneği) (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/28581> sayfasından erişilmiştir.
- Kruger, C., Van Rensburg, O. J., & De Witt, M. (2016). Meeting teacher expectations in a DL professional development programme-A case study for sustained applied competence as programme outcome. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17(4), 50-65.

- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri (Kırıkkale ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(3), 191-207.
- Malkoç, S. & Kaya, E. (2015). Sosyal bilgiler öğretiminde sınıf dışı okul ortamlarının kullanılma durumları. *Elementary Education Online*, 14(3), 1079-1095. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilkonline/issue/8620/107311> sayfasından erişilmiştir.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel.
- Mgaiwa, S. J. & Hamis, Y. J. (2022). School principals versus teachers' expectations: The interplay between school leadership and teachers' job satisfaction in rural Tanzania. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 17(1), 123-145.
- Nahal, S. P. (2009). Exploring disparities between teachers' expectations and the realities of the education profession. *Research in Higher Education*, 8, 1-19. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c5999e0a8d80049b77fe7b81282eab7920214b56> sayfasından erişilmiştir.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26118/275151> sayfasından erişilmiştir.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turkjes/issue/34151/377635> sayfasından erişilmiştir.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde yeni değerler*. Pegem Akademi.
- Özel, E. (2014). Sosyal bilgiler öğretmenlerinin öğretim yaşantılarında okul idaresinden beklentileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(39), 281-290. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4781/65919> sayfasından erişilmiştir.
- Sağır, M. (2018). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (s. 209-239). Pegem.
- Sezer, Ş. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odusobiad/issue/40617/465284> sayfasından erişilmiştir.

- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(22), 261-265. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10374/126961> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, D. D. İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yyuefd/issue/13705/165934> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K., & Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 58-75. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/issue/25121/265261> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, M. B. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Kayseri ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şanlı, Ö., Altun, M., & Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inuigse/issue/8718/108871> sayfasından erişilmiştir.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (11. b.). Pegem Akademi.
- Tanrıoğlu, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 67-73. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11136/133205> sayfasından erişilmiştir.
- Taşçı, B. (2022). Okul yönetiminde liderlik ve liderliğin okul çıktıları üzerindeki etkisi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tofur, S. & Yıldırım, R. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetim süreçleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesi (Demirci ilçesi örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 961-987. <https://doi.org/10.17755/esosder.823787>
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-599. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10372/126941> sayfasından erişilmiştir.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11136/133208> sayfasından erişilmiştir.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 21(69), 105-116. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/issue/71366/1147532> sayfasından erişilmiştir.

- Yeşilyurt, E. (2010). *Öğretmenlik uygulaması öğretim programının standart temelli ve ihtiyaca cevap verici modeller ışığında değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23, 7-12. <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. b.) Seçkin.
- Yıldız, V. A. (2020). İlkokulda çalışan öğretmenlerin eğitime dair beklentileri. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 10-21. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijpes/issue/52682/681470> sayfasından erişilmiştir.
- Wahlstrom, K. L. & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Emerging Adulthood*, 44(4), 458-495. <https://doi.org/10.1177/21676968241288271>
- Zhang, S., Nishimoto, M., & Liu, K. (2019). Preservice teacher expectations of the principal's role in teacher induction. *New Waves-Educational Research and Development Journal*, 22(1), 72-89.

Extended Summary

School administrators play an effective role in the execution of educational activities. It is at the disposal of school administrators that all educational processes are carried out within the framework of determined plans, that the learning environment is physically adequate, and that teachers fulfill their duties effectively. Improving the organizational climate, creating a positive school environment, empowering learning activities and forming an effective school culture are the attitudes expected from school administrators. The school administrator has a great influence on the employees in improving the climate of the school. The attitudes and behaviors of school administrators make the school strong. For administrators and teachers, schools are not only the platforms where professional activities are carried out, but also a living space where they express themselves mentally, emotionally and physically. Such a plane may affect productivity, job satisfaction and happy school climate, depending on the level of realization of mutual expectations.

In this context, they should take an active role in the planning, implementation, maintenance and evaluation stages of educational activities. Teachers have to work in coordination with school administrators in carrying out every educational activity that will be reinforced with their sense of duty. Teachers are the most effective components of the educational process. The authority in the schools to determine the good quality of the teachers and to provide appropriate answers to their expectations is in the hands of the school administrators.

The person responsible for the school administration is primarily the school principal. School administrators are the most important element in achieving the goals of the school. These requirements are important for working in mutual, effective communication and coordination with teachers. Teachers expect a set of requirements that will fulfill the requirements of their duties in the plane they work. In this respect, school administrators can carry out their efforts to bring school culture to the most ideal form by acting in accordance with teacher expectations. In this study, the expectations of teachers working in public institutions from their school administrators were investigated. Since this research was an in-depth research, it was designed as a qualitative research in a case pattern.

Case studies, in which one or more events are analyzed comprehensively within their own borders, refer to an in-depth and comprehensive investigation of any situation (Yıldırım and Şimşek, 2008). According to Merriam (2013), a case study is a detailed examination of a limited system. In the research designed in the survey model, the data obtained through semi-structured interviews were analyzed descriptively. In this analysis method, the findings were compiled and presented as interpreted (Yıldırım and Şimşek, 2008). The data in the study were collected by interview methods. Therefore, this research is a "qualitative" research.

The study group of the research consisted of teachers in preschool, primary, secondary and high school level schools in Talas central district of Kayseri province. Among them, 12 teachers were reached using convenience sampling. The interview was applied with a semi-structured form. In the interviews held within the scope of the research, detailed information about the purpose and content of the study was given to the participants. Participants were assured that the data would be kept confidential. In order to obtain data for the research, interviews took place between 7 minutes and 12 minutes on average. The interviews were recorded in writing, and audio recording was not found appropriate by any of the volunteer participants.

In this study, the data were obtained through a semi-structured interview form by the researcher by searching the relevant literature and taking the opinions of the experts. The content validity of the prepared questions was finalized by consulting three faculty members who were experts in their fields. After receiving expert opinions, the opinions of five teachers, each in a different branch, were consulted in order to determine the clarity of the questions. The opinion that there was no expression or question item that negatively affected the intelligibility gained certainty. In the first part of the interview form, demographic characteristics such as age, gender and seniority were obtained. In the second part of the form, five open-ended questions were asked to the participants to solve the research problem. These questions, which aimed to reveal the expectations of teachers from

school principals, were grouped under (1) educational, (2) administrative, (3) social, (4) personal, and (5) economic themes. The obtained data were analyzed by descriptive analysis method.

According to the research results;

It was understood that the educational expectations of the teachers from the school administrators stem from the concerns that the educational activities were more effective. Educational expectations of teachers from school principals according to all educational levels included similar results, which were considered important in terms of fulfilling academic requirements and effective use of resources. However, teachers mostly expressed the opinion that their expectations regarding the physical structure of the schools should be met.

In this research, in which the managerial expectations of the teachers from the school administrators were predicted, the managerial expectations of the teachers from the school administrators at all levels of education, the most emphasized expectation of the school administrators were fairness, being equal, showing a democratic attitude, active participation in the decision, and having better communication skills.

When the social expectations of the school administrators of the teachers participating in the research were evaluated, the teachers generally expressed the expectations of spending time together in school and out-of-school relations, being in interaction, organizing social activities, keeping the relations lively and sincere. According to the results of the interviews, it was understood that the school administrators did not meet the social expectations of the teachers, and the administrators showed inadequacy in terms of developing and improving social skills.

Teachers' evaluations of their personal expectations from school administrators, it was stated that they expected to be motivated at a sufficient level, to receive support in professional studies, to guide them with their experiences and to guide teachers in in-service training. The results of the interviews, which were evaluated that these expectations were not met by the school administrators, showed similar and different characteristics with the results of many researches.

The teachers who participated in the interview stated that they did not have any economic expectations from the school administrators in general. In addition, the opinions of improving the physical facilities of the school, using the resources effectively, and using the income obtained from the organizations such as the bazaar organized for the school to meet the needs were stated.

It is recommended that school administrators be fair and equal to teachers, and receive academic and in-service training for this purpose. It is also recommended that school administrators motivate teachers and support them. It is recommended to create a budget to meet the school needs, and to create a source of money through school activities. It is recommended that school administrators organize social activities with teachers and spend more time together outside of school.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Kayseri İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı Sayın Hüseyin Akpınar'a araştırmanın gerçekleşmesi için gösterdiği çaba ve yürütülmesindeki katkılarından dolayı şükranlarımızı sunuyoruz.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Etik Komisyonunun 07.02.2023 tarih ve E-77082166-604.01.02-584710 sayılı onayı ile yürütülmüştür.