

OKUL YÖNETİCİLERİNİN NASIL ÖĞRETMENLER İSTEDİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Prof. Dr. Erten Gökçe
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi
gokce@education.ankara.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Aliye Erdem
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi
aliye.erdem@ankara.edu.tr

Özet

Okulun temel amacı, hizmet ettiği yaş grubuna yönelik eğitim hizmetini sağlamaktır. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinden ise okul yönetimi sorumludur. Güçlü ve etkili bir okul kültürünün oluşturulması, okul yöneticisi ve öğretmenlerin ortak çabasına bağlıdır. Öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı da bazı sorumluluklarının olduğu düşünülürse, yöneticilerin öğretmenlere yönelik görüşleri önem kazanır. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin nasıl öğretmenler istediklerini belirlemektir. Tarama modeline göre gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Ankara ilindeki resmi ve özel okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ilinin farklı ilçelerindeki resmi ve özel okullarda tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 58 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin; kişisel ve mesleki özellikleri ile özverili tutum ve davranışları, yasa, yönetmelik, ilke ve kurallara uygun davranışları ve kendilerini geliştirmelerinin okul yöneticileri tarafından önemsendiği tespit edilmiştir. Diğer yandan okul yöneticileri; öğretmenlerle, velilerle ve öğrencilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurmanın kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, okul yöneticilerinin görüşleri, okul kültürü, öğretmenler.

EXAMINATION OF THE OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ABOUT WHAT KIND OF TEACHERS THEY WANT

Abstract

The main purpose of the school is to provide education services for a specific age group. School management is responsible for the school's goals. The creation of a strong and influential school culture depends on the joint efforts of the school administrator and the teachers. If the teachers are thought to have some responsibilities to the school administrators, the managers' views on the teachers become important. The purpose of this research is to examine the opinions of school administrators about what kind of teachers they want. This research has been conducted by survey model. Population of the research is formed by school administrators in public and private primary schools in different districts of Ankara province in 2014-2015 academic year. As for the research sample, it is formed by 58 school administrators chosen by means of random sampling method in public and private primary schools in different districts of Ankara province. Survey developed by teachers was used in the research. According to the data obtained in the study, it is important for the school administrators that the teachers' personal and professional characteristics, selfless attitudes and behaviours, act in accordance with laws, regulations, principles and rules, and develop themselves. On the other hand, school administrators stated that communicating positively and constructively with teachers, parents and students have a critical importance.

Key Words: School administrators, views of the school administrators, school culture, teachers.

GİRİŞ

Okul, her türlü eğitim ve öğretimin düzenli, sistemli bir şekilde, uzman kişiler tarafından belirlenen yöntemlerle, istenilen hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiği kurumdur. Ulusların gelişme ve kalkınma süreçlerinde eğitim, öğretim ve dolayısıyla okullar her zaman öncelikli bir yere sahip olmuştur. Bu nedenle de hemen her ülkede kamuoyunun, yönetimlerin, bilim çevrelerinin en çok ilgi gösterdiği örgütler içerisinde okullar ilk sıralarda yer alır. Okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle, nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamının, huzur ve güvenin vazgeçilmez unsuru olan nitelikli bireyi yetiştirmenin temel aracıdır (Gümüşeli, 2004).

Okulun temel amacı, hizmet ettiği yaş grubuna dönük olarak yeterli düzeyde eğitim hizmetini üretmektir. Okul, bu hizmeti nitelikli ve verimli olarak üretmek zorundadır. Okulların bir ülke için yaşamsal önemi olan işlevlerini istenilen biçimde yerine getirebilmeleri hiç kuskusuz ki iyi örgütlenmesi ve yönetilmesine bağlıdır (Gümüşeli, 2004). Okul yönetiminin temel amacı ise toplumsal bir kurum olan okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi; okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 1995:21). Okul yöneticisi çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 1995:29).

Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Gareis ve Tschannen-Moran, 2005). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri, okulun yöneticisidir. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanırlar (Akçay, 2003). Okul yöneticilerinin bu etkinliklerini gerçekleştirebilmeleri ise onların lider yöneticilik davranışı sergilemelerine bağlıdır (Hanson, 1985).

Lider yöneticilik davranışı gösterebilen yöneticiler vizyon oluşturabilirler, çalışanları ortak amaç etrafında toplayabilirler, okulda olumlu bir kültür oluşturarak eğitim için yeni yollar açabilirler (Law ve Glower, 2000). Bütün bu etkinlikleri sağlayan lider yöneticiler öğretmenler için de demokratik bir eğitim ortamı yaratır. Demokratik bir eğitim ortamında çalışan öğretmenler ise sınıflarındaki öğrencilere aynı biçimde yaklaşma eğilimi gösterirler, dolayısıyla öğrencilerin bireysel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar.

Okul yöneticisi, mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Okul yöneticisinin yöneticilik yeteneği, sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Okul yöneticisi, okullardaki en önemli ve etkili bireydir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticilerin liderliği başarının anahtarı olarak düşünülebilir (Anderson, 1991).

Bir lider olarak okul yöneticileri, yönettikleri kurumları başarıya ulaştırmayı hedefliyorlarsa, başta öğretmenler olmak üzere, birlikte çalıştıkları tüm bireylerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bu ihtiyaçların doyurulması hususunda azami gayreti sarf etmelidirler (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Okul yöneticilerinin bir yandan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan öğretmenlerin kişisel beklentilerini yerine getirmeyi sağlayacak ve onları çalışmaya motive edecek bir ortam hazırlaması, sistemin başarısı için son derece önemlidir (Ünal, 2003).

Okul kültürünün oluşturulması ve hedefler doğrultusunda geliştirilmesi, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin en temel sorumlulukları arasındadır. Unutulmamalıdır ki, öğrencinin başarısında ve aile beklentilerinin karşılanmasında okul kültürü çok belirleyici bir etkiye ve öneme sahiptir. Güçlü ve etkili bir okul kültürünün oluşturulması, okul yöneticisi ve öğretmenlerin ortak çabasına bağlıdır. Öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı da bazı sorumluluklarının olduğu düşünülürse, okul kültürü içinde yöneticilerin öğretmenlere yönelik görüşleri önem kazanır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel türde bir çalışma olup tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Betimsel çalışmalar, adından da anlaşılacağı gibi, üzerinde çalışılan olguya ilişkin özellikleri betimlemek amacıyla yürütülür (Borg, Gall ve Gall, 1993). Tarama modeli, kişisel ifadelere dayalı inançlar ya da davranışlara ilişkin araştırma soruları için uygundur. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Önemli olan var olanı değiştirmeye ve etkileme çabasına kalkışmadan gözlemleyebilmektir (Karasar, 2005).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Ankara ilinin farklı ilçelerindeki resmi ve özel ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ilinin farklı ilçelerindeki resmi ve özel ilkokullardan tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 58 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	12	20.69
Erkek	46	79.31
TOPLAM	58	100.00

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Kadın okul yöneticisi sayısının, bütün okul yöneticisi sayısının yalnızca dördte biri kadar olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticilerine uygulanan anket araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Okul yöneticilerinin belirlenen ifadelere yönelik eğilimlerini belirlemek amacıyla kapalı uçlu sorular kullanılırken yöneltilen sorulara ilişkin yanıtlardaki farklılıkları betimlemek için açık uçlu sorular kullanılmıştır. Açık uçlu sorular, sağladığı verilerin çözümlenmesi açısından sorunlu olsa da katılımcılara gerçek düşüncelerini ifade etme fırsatı sunması açısından önemlidir (Babbie, 1992). Katılımcıların ankette yer alan sorular dışında belirtmek istedikleri görüşleri yazmalarına da olanak sağlanmıştır.

Nasıl bir öğretmen istenildiğine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini tespit etmek amacıyla hazırlanan ankette ilk olarak okul yöneticisinin görev yaptığı okulun adını yazması ve kendi cinsiyetini işaretlemesi istenmiştir. Ardından açık uçlu sorulara ilişkin yanıtlarını, her soru için verilen boşluğa yazmaları istenmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırma 2014-2015 eğitim-öğretim yılı Güz yarıyılında ve Ankara ilinin farklı ilçelerindeki ilkokullarda gerçekleştirilmiştir. Verilerin geçerliğini yükseltmek için katılımcılarla güvene dayalı bir iletişim kurulmuş ve sadece gönüllü katılımcıların anket formunu yanıtlamaları sağlanmıştır. Anket formuna isim yazılmaması belirtilmiş; ayrıca katılımcılara açık uçlu soruları yanıtlarken gerçek düşüncelerine dayalı ifadeleri yazmalarının, araştırma sonuçlarının geçerliği açısından önemli olduğu

vurgulanmıştır. Katılımcıların vereceği yanıtların araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacağı da belirtilmiştir. Anket formları araştırmacı tarafından katılımcılara dağıtılmış ve tamamlandıktan sonra toplanmıştır.

Araştırma kapsamında öğretmenlere uygulanan anketteki her bir soru "içerik analizi" tekniğiyle temalara ayrıştırılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan temalar ve diğer sorulara verilen yanıtlar frekans ve yüzde değerleriyle tablolar halinde sunulmuştur.

BULGULAR

Bu başlık altında okul yöneticilerinin nasıl öğretmenler istediklerine yönelik ankette yer alan sorulara verdikleri yanıtlar tablolar ile sunulmuştur.

"Öğretmenleriniz Ne Yaparsa Sizi Mutlu Eder?" Sorusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine yöneltilen "*Öğretmenleriniz ne yaparsa sizi mutlu eder?*" sorusuna okul yöneticilerinin verdiği yanıtların dağılımı Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: "Öğretmenleriniz Ne Yaparsa Sizi Mutlu Eder?" Sorusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Dağılımı

No	İfadeler	f
1	Görev ve sorumluluklarını yerine getirirse	49
2	Öğrencilerde etkili ve kalıcı öğrenme sağlarsa	46
3	Öğrencileriyle olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa	43
4	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alırsa	39
5	Okul yönetimiyle işbirliği yaparsa	38
6	Alan bilgisine hâkim olursa	35
7	Velilerle olumlu ve yapıcı ilişkiler kurarsa	32
8	Okul etkinliklerine aktif olarak katılırsa	28
9	Meslek etiğine uygun davranırsa	23
10	Çözüm odaklı çalışırsa	21
11	Tutum ve davranışlarıyla olumlu rol model olursa	17
12	Öğrencilerin kişilik gelişimine destek olursa	16
13	Eğitim - öğretimde yeni yöntem ve teknikler kullanırsa	14
14	Disiplinli olursa	12
15	Güler yüzlü/kibar olursa	9
16	Kişisel ve mesleki açıdan kendini sürekli geliştirirse	7
17	Meslektaşlarıyla olumlu ve yapıcı ilişkiler kurarsa	5
18	Okulu doğru ve etkili bir biçimde temsil ederse	3
19	Resmi yazışma ve evrakları takip ederse	2

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri, öğrencilere, velilere, meslektaşlarına ve yönetime karşı yaklaşımı, ayrıca öğretim sürecine yönelik yeterlikleri konularında görüşlerini belirttiği görülmektedir. Tablo 2'deki verilere göre, okul yöneticileri, öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri konusunda; alan bilgisine hâkim olması, okul etkinliklerine aktif katılımı, meslek etiğine uygun davranması, çözüm odaklı çalışması, tutum ve davranışlarıyla olumlu rol model olması, eğitim-öğretimde yeni yöntem ve teknikleri kullanması, disiplinli olması, güler yüzlü / kibar olması, kişisel ve mesleki açıdan kendini sürekli geliştirmesinden mutlu olacaklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri öğretmenlerin öğrencilere yaklaşımı konusunda, öğretmenler; öğrencilerde etkili ve kalıcı öğrenme sağlarsa, öğrencileriyle olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alırsa, öğrencilerin kişilik gelişimine destek olursa mutlu olacaklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlerin velilere yaklaşımı konusunda, öğretmenler; velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa, meslektaşlarına yaklaşımı konusunda meslektaşlarıyla olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa, yönetime karşı yaklaşımı konusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirirse, okul yönetimiyle işbirliği yaparsa, resmi yazışma ve evrakları takip ederse, okulu doğru ve etkili bir biçimde temsil ederse mutlu olacaklarını belirtmişlerdir.

"Öğretmeniniz Ne Yaparsa Sizi Üzer?" Sorusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine yöneltilen "*Öğretmeniniz ne yaparsa sizi üzer?*" sorusuna okul yöneticilerinin verdiği yanıtların dağılımı Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3: "Öğretmeniniz Ne Yaparsa Sizi Üzer?" Sorusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Dağılımı

No	İfadeler	f
1	Görev ve sorumluluklarını aksatırsa	47
2	Okul yönetimi tarafından belirlenen kurallara uygun davranmazsa	46
3	Öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almazsa	43
4	Eğitim/öğretim etkinliklerini aksatırsa	39
5	Öğretmenlik mesleğine uygun tutum ve davranışlar göstermezse	37
6	Okul yönetimine destek olmazsa	34
7	Velileriyle ilişkilerinde sorun yaşarsa	29
8	Öğrencilerinin öğrenme ve gelişimini önemsememezse	26
9	Öğrencileriyle olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmazsa	21
10	Öğrencilere kızıp bağırırsa	18
11	Meslektaşlarıyla işbirliği halinde çalışmazsa	16
12	Disiplinsiz davranışlar gösterirse	13
13	Kişisel ve mesleki gelişime açık olmazsa	9
14	Okuldaki sosyal etkinliklere katılmazsa	5
15	Fiziksel görünümüne ve kişisel bakımına özen göstermezse	3

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışlarının sınıf içi süreçler, okula karşı sorumlulukları, veliler ve meslektaşlarıyla ilişkileri boyutlarında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sınıf içi süreçler kapsamında okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışları; öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmaması, eğitim-öğretim etkinliklerini aksatması, öğretmenlik mesleğine uygun tutum ve davranışlar göstermemesi, öğrencilerin öğrenme ve gelişimini önemsememesi, öğrencileriyle olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmaması, öğrencilere kızıp bağırması, disiplinsiz davranışlar göstermesi, kişisel ve mesleki gelişime açık olmaması şeklinde belirtilmiştir.

Okula karşı sorumlulukları kapsamında okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışları; öğretmenin görev ve sorumluluklarını aksatması, okul yönetimi tarafından belirlenen kurallara uygun davranmaması, okul yönetimine destek olmaması ve okuldaki sosyal etkinliklere katılmaması olarak belirtilmiştir. Diğer yandan öğretmenler velileriyle ilişkilerinde sorun yaşarsa ve meslektaşlarıyla işbirliği halinde çalışmazsa da okul yöneticileri üzüldüklerini belirtmişlerdir. Sayıca az da olsa bazı okul yöneticileri öğretmenin fiziksel görünümüne ve kişisel bakımına özen göstermezse üzüldüğünü belirtmiştir.

"Öğretmenleriniz Okul Yönetimine Karşı Nasıl Bir Yaklaşım İçerisindedir?" Sorusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine yöneltilen "*Öğretmeniniz okul yönetimine karşı nasıl bir yaklaşım içerisindedir?*" sorusuna okul yöneticilerinin verdiği yanıtların dağılımı Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4: "Öğretmeniniz Okul Yönetimine Karşı Nasıl Bir Yaklaşım İçerisindedir?" Sorusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Dağılımı

No	İfadeler	f
1	Olumlu tutum ve davranış içerisindedir.	46
2	Okul yönetimine destek olur.	43
3	Okulda işbirliği içerisinde çalışır.	41
4	Değişim ve gelişime açıktır.	37
5	Öğrenci başarısını arttırmaya önem verir.	32
6	Çözüm odaklı çalışır.	28
7	Saygılı davranır.	26
8	Sorumluluk alır.	23
9	Fikir ve öneri geliştirir.	19
10	Velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurar.	18
11	Şikâyetçi oldukları konuları dile getirir.	15
12	Okulumuzu temsil eder.	12
13	Okul yönetimi tarafından organize edilen etkinliklere katılır.	8
14	Verilen göreve itiraz eder.	7
15	Muhalef tutum ve davranış sergiler.	4
16	Okul yönetiminden uzak durmaya çalışır.	3

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin çoğunluğunun görüşlerine göre; öğretmenler okul yönetimine karşı olumlu tutum ve davranış göstermekte, okul yönetimine destek olmakta, okulda işbirliği içerisinde çalışmakta, değişim ve gelişime açık, öğrenci başarısını arttırmaya önem vermekte, çözüm odaklı çalışmakta, saygılı davranmakta ve sorumluluk almaktadır. Bunların yanında okul yöneticileri öğretmenlerin fikir ve öneri geliştirdiklerini, velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurduklarını, şikâyetçi oldukları konuları dile getirdiklerini, okulunu temsil ettiklerini, okul yönetimi tarafından organize edilen etkinliklere katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okul Yöneticisi-Öğretmen Etkileşimine İlişkin Olarak Okul Yöneticileri Tarafından Belirtilen Görüşlerin Dağılımı

Araştırma kapsamında okul yöneticisi-öğretmen etkileşimine ilişkin olarak okul yöneticileri tarafından belirtilen görüşlerin dağılımı Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5'teki veriler incelendiğinde; okul yöneticisi - öğretmen etkileşimine ilişkin olarak okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu; öğretmenleri ile çalışmaktan memnun olduğunu, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini aldığını, öğretmenlerin velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurduklarını, görev ve sorumlulukları konusunda duyarlı olduklarını, düzenli olarak zümre çalışmaları yaptıklarını, öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldıklarını, her öğrenciye eşit mesafede olduklarını, okulunu temsil etme sorumluluğunu taşıdığını, meslek etiğine uygun davrandığını belirtmişlerdir.

Diğer yandan okul yöneticileri, öğretmenler ile etkileşimlerine ilişkin olarak "kısmen" yanıtını verdiği özellikler de bulunmaktadır. Bunlar; öğretmenlerin okul kurallarına uygun olarak çalışmaları, öğrencilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurmaları, karşılaştıkları sorunlara etkili çözümler üretmeleri, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate almaları, tutum ve davranışlarıyla örnek oluşturmaları, kendilerini sürekli geliştirmeye özen göstermeleri ve işbirliği, takım ruhu ile çalışmaları olarak belirtilmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticisi-Öğretmen Etkileşimine İlişkin Olarak Okul Yöneticileri Tarafından Belirtilen Görüşlerin Dağılımı

No	İfadeler	Evet		Kısmen		Hayır	
		f	%	f	%	f	%
1	Öğretmenlerim ile çalışmaktan memnunum.	39	68	13	22	6	10
2	Öğretmenlerimi dinlerim ve onların görüşlerini alırım.	42	72	14	24	2	4
3	Öğretmenlerimiz okul kurallarına uygun olarak çalışır.	23	40	28	48	7	12
4	Öğretmenlerimiz öğrencilerimizle olumlu ve yapıcı iletişim	24	41	26	45	8	14
5	Öğretmenlerimiz velilerimizle olumlu ve yapıcı iletişim kurar.	28	48	21	36	9	16
6	Öğretmenlerimiz görev ve sorumlulukları konusunda	26	45	24	41	8	14
7	Öğretmenlerimiz düzenli olarak zümre çalışmaları yapar.	34	59	19	33	5	8
8	Öğretmenlerimiz karşılaştıkları sorunlara etkili çözümler üretir.	17	29	29	50	12	21
9	Öğretmenlerimiz öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini	29	50	23	40	6	10
1	Öğretmenlerimiz öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alır.	21	36	28	48	9	16
1	Öğretmenlerimiz tutum ve davranışlarıyla olumlu örnek	26	45	27	47	5	8
1	Öğretmenlerimiz kendilerini sürekli geliştirmeye özen gösterir.	14	24	31	53	13	23
1	Öğretmenlerimiz her öğrenciye eşit mesafededir.	25	43	24	41	9	16
1	Öğretmenlerimiz işbirliği ve takım ruhuyla çalışır.	17	29	30	52	11	19
1	Öğretmenlerimiz okulumuzu temsil etme sorumluluğunu taşır.	27	46	23	40	8	14
1	Öğretmenlerimiz meslek etiğine uygun davranır.	39	67	15	26	4	7

TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul Yöneticilerini Mutlu Eden Öğretmen Davranışları

Araştırmada elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin okullarında çalışan öğretmenlerin olumlu kişisel özelliklerine sahip olmalarını, mesleki yönden kendisini sürekli yenileyip geliştirerek etkili bir öğrenme-öğretme süreci gerçekleştirmelerini önemsedikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenler hakkında böyle düşünmelerinin gerekçesi olarak, okul müdürlerinin iyi ve başarılı bir okulun nitelikli öğretmenler ile gerçekleştirilebileceğini bilmelerinden kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenlerin meslek etiğine uygun davranmasından mutlu olduğunu belirtmeleri, okul yöneticilerinin mesleki etik konusunda duyarlılık gösterdiklerine de işaret etmektedir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğrencilerle olumlu bir iletişim kurmasını, onların bireysel farklılıklarına uygun olarak gelişimlerini desteklemelerini önemsedikleri görülmektedir. Eğitim-öğretim süreci bir iletişim süreci olduğuna göre, okul yöneticilerinin de en etkili öğrenme sürecinin olumlu bir iletişim sürecinde gerçekleştiğini bildikleri söylenebilir. Okul yöneticileri her öğrencinin bir birey olarak kabul edilip kendi özelliklerine uygun olarak desteklendiğinde gelişimine katkı sağlanacağını bilmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin de öğrencilerin gelişimine katkı sağlamalarını istemektedirler. Okul yöneticilerini mutlu eden öğretmen davranışları arasında; öğrencilerde etkili ve kalıcı öğrenme sağlamaları, öğrencileriyle olumlu ve yapıcı iletişim kurmaları ve eğitim öğretimde yeni yöntem ve teknikleri kullanmaları görülmektedir. Eğitimciler uzun zamandır çeşitliliğin, öğrencilerin motivasyonunu ve öğrenmesini arttırdığına ve öğretmen etkililiğini tahmin eden güçlü bir değişken olduğuna inanmaktadırlar. Etkili öğretmenler sözel olmayan davranışları, sınıf organizasyonunu, soru biçimini, jest ve mimikleri de kapsayan sınıf içi davranışların hemen hemen tüm boyutlarında bir çeşitliliğe sahiptirler. Yıl boyunca tüm dersleri aynı biçimde, aynı etkinliklerle ve monoton bir ses tonuyla anlatmak öğrenmeyi olumsuz yönde etkiler. Çeşitliliği kullanan öğretmenler öğrencileri hem sıkılmaktan korur hem de derse aktif olarak katılmalarını sağlarlar. Etkili öğretmen bir ders boyunca aynı yöntemi kullanmaz. Öğrencilerin istenen davranışlarını pekiştirmek ve övmek için değişik yöntemler kullanır (Cruickshank ve diğ., 2001).

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, okul yöneticilerinin çoğunluğu öğretmenlerin, öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonucu destekler şekilde Langlois ve Zales (1992) etkili öğretmenlerin, dersleri öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilişkilendirdiklerinde ve onlara başarılı olabilecekleri görevler verdiklerinde öğrencilerin derslere daha fazla katıldıklarını bildiklerini belirtmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerin özellikle öğrencilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurmasını önemsemektedirler. Bu konuyla ilgili olarak, Amerika'da öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada öğrencilerine olumsuz tepkiler veren öğretmenlerle, olumlu tepki veren öğretmenler karşılaştırılmıştır. Öğrencilerine olumlu tepkiler veren öğretmenlerin, olumsuz tepki veren öğretmenlere göre sınıflarında disiplin sorunlarını daha kolay çözdükleri, öğrencilerinin özsayıgı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin öğrencilerine karşı olumlu tutumlarının çocukların öz saygı düzeylerini artırdığı ve özsayıgı düzeyi ile akademik başarı arasında ise pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Arseven, 1986; Skaalvik ve Hagtvet, 1990).

Okul yöneticilerinin mutlu olmalarını sağlayan öğretmen davranışları genel olarak değerlendirilirse; okul yöneticilerinin öğretmenlerin öğrencilere, velilere, meslektaşlarına ve yönetime karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini, aynı zamanda da olumlu ve yapıcı bir iletişim kurmasını önemsedikleri söylenebilir. Bu durumda okulun niteliğinin artırılmasında öğretmenin önemli bir rolünün olduğu görülmektedir. Çünkü bir öğretmenin sahip olduğu özellikler öğretimin niteliği yanı sıra öğrencileri, velileri, meslektaşlarını ve yönetimi etkilemektedir. Diğer yandan yöneticiler öğretmenin okulu temsil etmede önemli bir rolünün olduğunu da farkındadırlar. Çünkü öğretmenler yalnızca okulda buldukları sürede değil, aslında okul dışında geçirdikleri zaman diliminde okullarını daha çok temsil ederler. Bunun bir göstergesi olarak okul yöneticileri öğretmenin okulu doğru ve etkili bir biçimde temsil etmesini önemsediklerini belirtmişlerdir.

Okul Yöneticilerini Üzen Öğretmen Davranışları

Okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışları genel olarak değerlendirildiğinde, bu başlık altında elde edilen verilerin büyük ölçüde okul yöneticilerini mutlu eden öğretmen davranışları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Çünkü okul yöneticilerinin hem öğretmenlerinin nitelikli olmasını ve kendilerini geliştirmelerini önemseydiği hem de öğretmenlerin öğretim sürecindeki başarısında, öğrencilerle, velilerle ve meslektaşları arasında kritik bir öneme sahip olduğunun farkında olduğu anlaşılmaktadır. Burada okul yöneticilerinin ifade ettikleri görüşler de bunu desteklemektedir.

Özer'in (1993) de belirttiği gibi, belirli değişimlerin öğrencilerin yararına olabilmesi için öğretmenlerin bilgi ve becerilerini sürekli yenilemesi, öğrenmeye açık olması bir zorunluluktur. Çünkü etkili ve iyi öğretmen, değişim ve gelişim isteğinde olan, olumlu, esnek ve demokratik davranışlar sergileyen, coşkulu, hevesli ve diğer insanların olumlu tepkilerini alan ve onlarla birlikte olmaktan hoşlanan öğretmenlerdir (Good ve Brophy, 1997).

Öğretmenlerin Okul Yönetimine Karşı Yaklaşımları

Okul yöneticilerinin belirttikleri görüşlere göre öğretmenlerin yönetime karşı çoğunlukla olumlu yaklaşımlar içerisinde olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin büyük ölçüde okul yöneticileri ile uyumlu olarak çalıştıkları söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticileri öğretmenlerin sayıca az da olsa okul yönetimine karşı olumsuz yaklaşımlarından da söz etmişlerdir. Öğretmenlerin verilen göreve itiraz etmesi, muhalif tutum ve davranış sergilemesi, okul yönetiminden uzak durmaya çalışması gibi davranış biçimlerinin okul yönetimine karşı olumsuz yaklaşımlar arasında belirtildiği görülmektedir.

Okul Yöneticisi-Öğretmen Etkileşimi

Okul yöneticileri-öğretmen etkileşimine ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmenleri hakkında çoğunlukla olumlu görüş belirttikleri ve onlarla çalışmaktan memnun oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin genel olarak okul yöneticileriyle olumlu bir iletişim kurduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin; öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri, öğrencilere, velilere, meslektaşlarına ve yönetime karşı yaklaşımı, öğretim sürecine yönelik yeterlikleri konularında görüşlerini belirttiği görülmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri konusunda; alan bilgisine hakim olması, okul etkinliklerine aktif katılımı, meslek etiğine uygun davranması, çözüm odaklı çalışması, tutum ve davranışlarıyla olumlu rol model olması, eğitim-öğretimde yeni yöntem ve teknikleri kullanması, disiplinli olması, güler yüzlü/kibar olması, kişisel ve mesleki açıdan kendini sürekli geliştirmesinden mutlu olacaklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin öğrencilere yaklaşımı konusunda, öğretmenler; öğrencilerde etkili ve kalıcı öğrenme sağlarsa, öğrencileriyle olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alırsa, öğrencilerin kişilik gelişimine destek olursa mutlu olacaklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlerin velilere yaklaşımı konusunda öğretmenler velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa; meslektaşlarına yaklaşımı konusunda meslektaşlarıyla olumlu ve yapıcı iletişim kurarsa; yönetime karşı yaklaşımı konusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirirse, okul yönetimiyle işbirliği yaparsa, resmi yazışma ve evrakları takip ederse, okulu doğru ve etkili bir biçimde temsil ederse mutlu olacaklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışlarının sınıf içi süreçler, okula karşı sorumlulukları, veliler ve meslektaşlarıyla ilişkileri boyutlarında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sınıf içi süreçler kapsamında okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışları; öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmaması, eğitim-öğretim etkinliklerini aksatması, öğretmenlik mesleğine uygun tutum ve davranışlar göstermemesi, öğrencilerin öğrenme ve gelişimini önemsememesi, öğrencileriyle olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmaması, öğrencilere kızıp bağırması, disiplinsiz davranışlar göstermesi, kişisel ve mesleki gelişime açık olmaması olarak belirtilmiştir.

Okula karşı sorumlulukları kapsamında okul yöneticilerini üzen öğretmen davranışları; öğretmenin görev ve sorumluluklarını aksatması, okul yönetimi tarafından belirlenen kurallara uygun davranmaması, okul yönetimine destek olmaması ve okuldaki sosyal etkinliklere katılmaması olarak belirtilmiştir. Diğer yandan öğretmenler velileriyle ilişkilerinde sorun yaşarsa ve meslektaşlarıyla işbirliği halinde çalışmazsa da okul yöneticileri üzüldüklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çoğunluğunun görüşlerine göre; öğretmenler okul yönetimine karşı olumlu tutum ve davranış göstermekte, okul yönetimine destek olmakta, okulda işbirliği içerisinde çalışmakta, değişim ve gelişime açık, öğrenci başarısını artırmaya önem vermekte, çözüm odaklı çalışmakta saygılı davranmakta ve sorumluluk almaktadır. Bunların yanında okul yöneticiler öğretmenlerin fikir ve öneri geliştirdiklerini, velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurduklarını, şikayetçi oldukları konuları dile getirdiklerini, okulunu temsil ettiklerini, okul yönetimi tarafından organize edilen etkinliklere katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi-öğretmen etkileşimine ilişkin olarak okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu; öğretmenleri ile çalışmaktan memnun olduğunu, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini aldığını, öğretmenlerin velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurduklarını, görev ve sorumlulukları konusunda duyarlı olduklarını, düzenli olarak zümre çalışmaları yaptıklarını, öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldıklarını, her öğrenciye eşit mesafede olduklarını, okulunu temsil etme sorumluluğunu taşıdığını, meslek etiğine uygun davrandığını belirtmişlerdir. Diğer yandan okul yöneticileri, öğretmenler ile etkileşimlerine ilişkin olarak "kısmen" yanıtını verdiği özellikler de bulunmaktadır. Bunlar; öğretmenlerin okul kurallarına uygun olarak çalışmaları, öğrencilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurmaları, karşılaştıkları sorunlara etkili çözümler üretmeleri, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate almaları, tutum ve davranışlarıyla örnek oluşturmaları, kendilerini sürekli geliştirmeye özen göstermeleri ve işbirliği, takım ruhu ile çalışmaları olarak belirtilmiştir.

Öneriler

Nasıl bir öğretmen istedikleri konusunda okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen öneriler aşağıda sunulmuştur. Bu kapsamda öğretmenler;

- Alan bilgisine hakim olmalı, kişisel ve mesleki açıdan kendisini sürekli geliştirmelidir.
- Okul etkinliklerine aktif olarak katılmalı ve sorumluluk almalıdır.
- Meslek etiğine uygun davranmalı, tutum ve davranışlarıyla olumlu rol model olmalıdır.
- Güler yüzlü ve kibar olmalıdır.
- Disiplinli ve çözüm odaklı çalışmalıdır.
- Eğitim - öğretim etkinliklerini aksatmamalı, eğitim-öğretim sürecinde yeni yöntem ve teknikleri kullanmalıdır.
- Öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak etkili ve kalıcı öğrenmeler sağlamalıdır.
- Öğrencileriyle olumlu ve yapıcı iletişim kurmalıdırlar.
- Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate almalı ve onların kişilik gelişimine destek olmalıdır.
- Velilerle olumlu ve yapıcı iletişim kurmalıdırlar.
- Okul yönetimiyle işbirliği yapıp okul yönetimine karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.
- Resmi yazışma ve evrakları takip etmelidir.
- Okulunu doğru ve etkili bir biçimde temsil etmelidir.

Not: Bu çalışma Antalya'da 18-20 Mayıs 2017 tarihlerinde düzenlenen 8'inci Eğitimde Yeni Yönelimler Kongresinde bildiri olarak da değerlendirilmiştir.

KAYNAKÇA

Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157, www.meb.gov.tr

Anderson, M.E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct and evaluate leaders for america's schools*. Eric Clearing House on Educational Management. College of Education. University of Oregon.

Arseven, D. A. (1986). Çocukta benlik gelişimine ailenin etkisi ve çocuğun okuldaki başarısı. *Eğitim ve Bilim*, 10 (60),11-17.

Babbie, E. (1992). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth.

Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Akademi.

Borg, W., Gall, J., & Gall, M. (1993). *Applying educational research, a practical guide*. New York: Longman.

Cruickshank, D.R., Kennedy, J.J., Williams, E.J., Holton, J., & Fay, D.F. (2001). Evaluation of reflective teaching outcomes. *Journal of Educational Research*, 75(1), 22-32.

Gareis, C. R. & Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.

Good, T. L. & Brophy, J. E. (1997). *Looking in classrooms*. New York. NY: Harper&Rowe.

Gümüşeli, A. (2004). Aile katılım ve desteğinin öğrenci başarısına etkisi, <http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ailekatilimiogrencibasarisini.pdf>

- Hanson, E. M. (1985). *Educational administration and organizational behavior*. California: Allyn & Bacon.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Langlois, D. E. & Zales, C. R. (1992). Anatomy of a top teacher. *The Education Digest*, 57(5), 31.
- Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning*. Buckingham: Open Uni. Press.
- Skaalvik, E. M. & Hagtvet, K. A. (1990). Academic achievement and self-concept: An analysis of causal predominance in a developmental perspective. *Journal of personality and Social Psychology*, 58(2), 292.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.