



Fen Liselerinde Yönetici Öğretmen İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar (Ege Bölgesi Örnekleme)*

Vedat AKSOY¹

Ruhi SARP KAYA²

¹ Aydın Milli Eğitim Müdürlüğü, Türkiye

² Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye

ARTICLE INFO

Özet

Gönderim Tarihi

20.02.2020

Kabul Tarihi

31.03.2020

Yayın Tarihi

16.04.2020

Toplumların sosyo-ekonomik gelişmesi bakımından etkin olan unsurların başında eğitim sisteminin olduğu yaygın ve yerinde bir kanıdır. Eğitim sisteminin temel girdilerinden olan öğrencilerin planlanan hedeflere ulaşmasında öğretmenlere büyük görev düşmektedir. Eğitim sisteminde yönetim ise öğretmenlere uygun çalışma ortamı sağlamakla yükümlü makamdır. Bu bağlamda öğretmen ile kurum yönetimi arasındaki gerek bürokratik gerekse beşeri ilişkiler kurum başarısını etkilemektedir. Araştırma fen lisesi öğretmenlerinin “Yönetici-Öğretmen İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlara” ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel bir araştırmadır. Araştırma evreni 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Ege Bölgesi’nde bulunan 31 kamu fen lisesinde görev yapan 320 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda; İzmir ve Aydın ilindeki görev yapan öğretmenlerin diğer illerde görev yapanlara göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları saptanmıştır. Yöneticiler ile öğretmenler arasında siyasi ve sendikal olarak kutuplaşmaların olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre sendika güdümünde yapılan yönetici atamaları yönetici ile öğretmen arasında sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Ölçek maddeleri arasında en önemli iletişim sorununun ise “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.” olduğu görülmüştür. Ölçeğin genelinde, öğretmen görüşlerine göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar orta düzeydedir.

© 2020 AEAD

Anahtar Kelimeler: Fen Lisesi, Yönetici, Öğretmen, İnsan İlişkileri, Sorunlar

¹ Aydın Nazili Sosyal Bilimler Lisesi, Aydın, Türkiye, vaxoy@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3473-7882

² Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Aydın, Türkiye, ruhi@sarpkaya.net
ORCID: 0000-0001-5476-0716

* Bu çalışma “Öğretmen görüşlerine göre fen liselerinde yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar (Ege bölgesi örneği)” yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca bu çalışma 11-14 Mayıs 2017 tarihinde Denizli’de gerçekleştirilen 9.Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresinde sözlü bildiri olarak da sunulmuştur.

The Problems Encountered During Teacher Administrator Interactions in Science High Schools (Aegean Region Sample)

Abstract

It is a common and appropriate estimation that the chief element for the socio-economic development of the societies is education system. So as to make the students, who are one of the fundamental inputs of education system, achieve the planned goals, the teachers must undertake significant tasks. Administration is the position in education system which is responsible for providing appropriate work environment. Within this context, bureaucratic and human relations between the teachers and administration have great impact on the success of the organization. The research is a descriptive research which aims to put forth the views of science high school teachers in terms of "The Problems Encountered during Teacher-Administrator Interactions". The population of the research was composed of 320 teachers from 31 science state high schools in Aegean Region. As a result of the research, it was detected that in administrator-teacher interactions, the teachers working in İzmir and Aydın had more problems than the teachers working in other cities had more problems compared to other teachers. It was seen that there was a political and union polarization between the administrators and the teachers. According to the views of the teachers, the problems between the administrators and the teachers were caused by administrator assignments made under the guidance of the union. It was detected that among the items of the scale, the most important communication problem was "The administrators are not open to the criticism of the teachers". In general, the problems encountered in administrator-teacher interactions in terms of the views of the teachers were at medium level.

© 2020 AEAD

Keywords: Science High School, Administrator, Teacher, Human Relations, Problems

GİRİŞ

Bir milletin geleceği, yetiştirdiği bireylere dolayısıyla eğitim sistemine bağlıdır. Eğitim sistemi kendisinden beklenen verimlilikte çalışıyorsa ülke olarak belirlenen hedeflere ulaşmak daha kısa zamanda ve kolay olacaktır. Aksi takdirde "muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak" ancak bir ülkü olarak kalacaktır. Büyük ve karmaşık bir sistem olan devletin birçok dişlisi, birçok çarkı vardır. Bunlar arasında en önemlisi ve mihengi olan ise eğitim sisteminin dişlileridir. Mihenk dişlisi bozulan sistem nasıl ki çalışmaz ise eğitim sistemi bozuk olan bir devletin gelişmesi ve ilerlemesi de beklenemez. Gazi Mustafa Kemal'in dediği gibi "geleceğin mimarisi eğitim temelleri üzerine kurulur ve mimarları da ancak öğretmenlerdir". İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımları özellikle eğitim örgütlerinde ders araç gereçleri gibi kaynakların temininden çok insan kaynaklarının etkin kullanılmasının örgüt başarısında etkili olduğunu göstermiştir (Çelik, 2002:12). Örgütün en değerli sermayesi olan personel boş yere tüketilmemeli ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılmalıdır. O halde işveren niteliğinde olan eğitim yöneticisi işgörenleri olan öğretmenlerinden en iyi şekilde faydalanmalıdır (Tortop, 1994:237). İyi bir yönetici, yönetiminde olduğu eğitim örgütünde öğretmenleri ile etkili iletişim kurmak için onlarla özdeşbilmeli, onların gereksinimlerine karşı iletişim kanalları oluşturmalı ve iletişimi sürekli açık tutabilmelidir (Aydın, 2000:152). Araştırmaya konu olan fen liseleri, sayısal alanda zekâ düzeyleri yüksek öğrencilere eğitimin

verildiği okullardır (Resmi Gazete, 1999). Dolayısıyla bu okullarda görev yapacak olan öğretmenlerin seçimini 2006 yılında çıkan yönetmelikle belirli kriterlere bağlanmıştır (Resmi Gazete, 2006). Bu sayede zaten kamu eğitim kurumlarına sınavla alınan öğretmenler arasından tekrar bir eleme yapılarak fen lisesi öğretmeni olmaları sağlanmıştır. Böylece akademik olarak başarılı olan öğrencileri yine akademik olarak başarılı öğretmenlerin yetiştirmesi sağlanmıştır. Diğer okul türlerinde olduğu gibi fen liselerinde de akademik başarı okullarda çıktının niteliğini belirleyen en önemli etmenlerdendir. Bu durum fen liselerinde görev yapan yöneticiler üzerinde diğer okul yöneticilerine göre daha fazla baskıya yol açmaktadır. Okul yöneticisi üst amirlerinin beklentilerini sağlamak için yöneticisi olduğu okulda akademik başarıyı arttırmak adına diğer erdemlerden feragat edecektir. Bunu sağlamak içinse işgörenlerinden üst düzeyde faydalanmak zorundadır. Bunu ise ancak insan ilişkilerinde sahip oldukları yeteneklerini yönetim alanında kullanmaları ile sağlayabilirler. Yurt içinde ve yurt dışında konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında yönetici öğretim iletişimi, yöneticilerin insan ilişkileri yeterlilikleri, yönetici öğretmen ilişkilerinde bozukluk yaratan konular, yöneticide liderlik gibi konular üzerinde çalışıldığı görülmektedir (Okutan, 1988, Atasavun, 1994, Beatty, 2000, Tan, 2003, Güler, 2006, Ersoy, 2006, Açıknel, 2010).

İnsan İlişkileri

Kaynağını çeşitli bilim dallarından alan insan ilişkileri yine bir bilim dalı olarak görülebilir (Nazik ve Bayazıt, 2005:31). İkinci dünya savaşından sonra önem kazanmaya başlayan insan ilişkileri terimi (Tredgold, 1986:15) kısaca bireylerin ortak olan maddi ve manevi etkinlikleri sebebiyle aralarında oluşan bağlantıları ifade eder (Bilen, 2000:11). Owens (1981) insan ilişkilerini, insanların karşılıklı eylemleri aracılığıyla belirlenen amaçlara erişebilmek için çevrelerindeki her türlü nesne ve durum ile etkileşimleri şeklinde tanımlamıştır (Akt. Başaran, 1998:12). Bursalıoğlu (2000:137) ise yönetim alanında insan ilişkilerini, örgütteki insanların birleşerek ahenkleşmesi, çalışma durumuna sokulmasını amaç edinen yönetim eylemlerinin bileşkesi olarak tanımlamıştır. İnsan ilişkileri, örgüt teorileri arasında insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini vurgulaması ve işgörenlerin üretkenliğinin arttırılması ile iş tatmininin sağlanması açısından farklı bir öneme sahiptir. İnsan ilişkilerinin bu boyutta ele alınması, örgütlerde üretimsel verimliliğinin gerçekleşmesinde mihenk taşı olan insan unsurunun ön plana çıkarılması büyük önem arz etmektedir (Sağsan, 2002:1). Böylece yönetimde insan ilişkileri; işgörenin sosyal hayatını ve örgütün etkinliğini nitelik ve nicelik olarak en üst seviyeye ulaştırmayı öngörmektedir (Başaran, 1981:245).

Yönetici ve İnsan İlişkileri

Yönetim sürecini öncelikle örgütsel ve diğer hedefleri etkili gerçekleştirmek olarak açıklayan Sergiovanni, Burlingame, Coombs ve Thurston (1980), yöneticileri de bu hedeflere ulaşmada sorumlu bireyler olarak tanımlamışlardır (Akt. Shahrill, 2014:526). Çünkü yöneticiler örgütlerde işgörenlerin bireysel özelliklerinin farkında olan ve bu özellikleri göz önüne alarak işgörenleri örgüt içerisinde yönlendiren, onları motive ederek çalıştırandır (Yüksel, 2002:26). Hangi düzeyde olursa olsun bir yöneticinin taşıması gereken üç özellik vardır. Bunlar; yöneticilik bilgisi, yönetim faaliyetini gösterdiği alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Belirtilen özelliklerden ilk ikisinin gereklilik düzeyi yöneticinin konumuna göre değişiklik gösterebilir. Yani hiyerarşik olarak bulunduğu örgütte en üst düzeyde yöneticilik yapıyorsa yöneticilik bilgisinin teknik bilgisine göre daha fazla olması gerekebilirken bir usta öğretici ya da ustabaşının ise alana ilişkin teknik bilgisinin yöneticilik bilgisine göre daha fazla olması gerekir. Oysaki yöneticinin insan ilişkileri becerisi, yöneticilik

düzeyine bakılmaksızın tüm yöneticilik bilgi ve becerileri için yaklaşık %50 düzeyindedir (Açıkalın, 1998:39).

Eğitim Örgütlerinde İnsan İlişkileri

Eğitim örgütleri insan ilişkilerinin ağırlıklı olduğu yapılardır. Formal öğrenme ile sınırlı olmayan eğitim örgütleri çok yönlü ilişkileri bünyesinde barındırır (Aydın, 2000:177). Çok yönlü insan ilişkilerinin olduğu eğitim örgütlerinde bireysel ve örgütsel verimlilik artırılmasında, yönetsel davranışlarda insan ilişkileri alanında bilgi ve beceri sahibi yöneticilerin varlığı önemli bir faktördür. İnsan ilişkilerinde yeterliliğe sahip yöneticilerin idare ve sevkleri ile eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlarına daha çabuk ulaşabileceklerdir (İlgar, 1996:105). Örgütlerde insan ilişkilerine etki eden grup davranışı, motivasyon, değişim, çatışma, katılma ve moral olmak üzere altı unsur vardır (Gürsel, 2003:166).

Grup Davranışı: Eğitim örgütlerinde eğitim yöneticisinin asli görevi olan örgüt düzenini sağlama konusunda var olan grupları örgütün belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yönlendirmesi gerekir. Okul yöneticisi tüm bunları yaparken otokratik değil demokratik lider özelliği sergilemelidir (Aksu, 1996:327). Demokratik okul yöneticisi bu liderliği sergilerken var olan grupların bu liderliğe ihtiyaç duymalarını sağlamalıdır (Bursalıoğlu, 2000:142). Çünkü ihtiyaç dahilinde kabul görmüş bir lider gereksinim olmaksızın ortaya çıkmış bir liderden daha fazla kabul görecektir. Bu ise okulun eğitimsel amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırıcı bir ortam oluşturacaktır.

Güdüleme (Motivasyon): Başta çalışma hayatı olmak üzere bireyin hayatı boyunca başarılı olmasını etkileyen önemli faktörler arasında belki de en önemlisi olan motivasyon (Yıldırım, 2007:1) çeşitli uyarıcıların etkisi ile bireyleri daha önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarını sağlamadır (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010:5).

Değişme: Planlı veya plansız bir şekilde bir sürecin veya bir ortamın ya da bir örgütün mevcut olan durumundan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanan değişme kavramı (Gürsel, 2003:169) her ne kadar 19. yüzyıla adını verse de aslında oldukça eski bir kavramdır. Bireyde veya çevrede oluşan değişimler belli dönemlerde belli ölçütlerle ifade edilmiştir. Öyle ki, Thales maddeyi; Pythagoras sayıyı; Empedocles sevgi ve nefreti ölçüt almışlardır (Bayrak, 1992:3). Nicelik ve nitelik bakımından gözlenebilir farklılığın oluşması olan (Başaran, 1992:304) değişim, örgütler için gereklidir (Bursalıoğlu, 1982:216).

Çatışma: İnsan etkileşimin bir ürünü ve sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olan çatışma (Izgar, 2001:38) hem doğada hem de toplumda sürekli var olan bir olgudur (Sarpkaya, 2002:416). İnsan unsurunun bulunduğu her ortamda meydana gelen çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Çatışmalar iki birey arasında veya iki grup arasında ya da iki devlet arasında olabileceği gibi (Şimşek, 2002:288) bireyin kendisi ile iç çatışma yaşaması da mümkündür (Kılınç, 1985:103).

Katılma: İnsan ilişkileri konusunda katılma sözcüğü çoğunlukla politik anlamda katılma olarak açıklanabilir. Bu bağlamda katılmayı "birbirine bağlı eylemlerden oluşan örgütlerde her bir işgörenin kabiliyeti ve gücü nispetinde, kendi payına düşeni yapması" olarak tanımlayabiliriz (Bursalıoğlu, 1982:231).

Moral: Psiko-sosyal ve dinamik bir kavram olan moral (İlgar, 1996:113), iyilik, doygunluk ve haz duyguları sarmalında olan kişisel duygu ve düşünce toplamını ifade eder (Aydın,

2011:124). Yükselmeler ve alçalmalar gösterebilen morali yüksek tutmak için sürekli özen gösterilmeli, her an beslenip desteklenmelidir (Eren, 1998:140). Öğretmenlerin moralleri üzerinde etkili olan durumlardan biri de, eğitimin amaçlarının öğretmenlerin mesleki normlarına ve amaçlarına uyumlu olmasıdır (Aydın, 2011:107).

İletişim

İnsanoğlunun en karmaşık ve stratejik faaliyetlerinden biri olarak ifade edilen (Dewatripont ve Tirole, 2004:1218) ve birçok bilimsel çalışma alanının içerisinde yer alan iletişim kavramı oldukça zengin içeriğe sahiptir (Önür, 2002:1). Türk Dil Kurumu iletişimi, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim olarak tanımlamıştır (TDK, 2015). Fransızca'daki "communication" kelimesinin Türkçede kullanımı olan "komünikasyon" kelimesi ile ifade edilen haberleşme kavramı yakın bir zamana kadar iletişim kelimesi yerine kullanılıyordu. Günümüzde ise gelişen teknoloji ile iletişim kavramı daha geniş bir tanım olmuş ve haberleşme kavramını da içerisine almıştır (Zıllıoğlu, 2010:22).

İletişimin Türleri

İletişimin belli kıstaslara göre farklı sınıflandırmaları yapılmaktadır (Başpınar ve Bayramlı, 2008:202). İletişim türlerini sınıflandırmada yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalardan birisi de dört ana gruba ayırmadır (Dökmen, 2004:21). Pearson ve Nelson (2000:17) bu dört iletişimi; içe dönük iletişim, kişilerarası iletişim, örgüt-İçi iletişim ve kitle iletişim şeklinde sıralamıştır.

İçe Dönük İletişim: Bireyin kendisiyle iletişimine içe dönük iletişim denir (Güngör, 2013:139). Öz iletişim olarak da adlandırılan içe dönük iletişim bireyin bilinçaltı varlığı ile gerçek varlığı arasındaki iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:50). Bireyler kendi iç dünyalarında, karşılaştıkları olaylar karşısında veya muhtemelen karşılaşacakları sorunlar için bir takım sorular üretirler ve bunlara cevaplar ararlar. Kişiler bu şekilde kendileri ile çift yönlü iletişime geçmiş olurlar.

Kişilerarası İletişim: Kişinin kendisi dışındaki bireylerle kurduğu (Güngör, 2013:139) yani kaynağında ve hedefinde insanların olduğu iletişimlere "kişilerarası iletişim" denir (Dökmen, 2004:21). Kişilerarası iletişim iki birey bir araya geldiğinde ve iletişime ihtiyaç duydukları andan itibaren başlar (Başyigit, 2006:74). Formal yapılarda örgütsel iletişimin temelini oluşturan kişilerarası iletişim (Tutar ve Altınöz, 2005:159) sağlıklı yürütülemezse örgüt iletişimi de sağlıklı yürütülemez.

Örgüt İçi İletişimi: Örgüt İçi iletişim veya örgütsel iletişim örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan birim veya bireylerin ya da örgüt ile dış çevre arasında her an gerçekleşen bilgi, düşünce ve duygu alışverişine imkan veren süreçtir (Gürgen, 2008:135; Engin, 2007:62). Örgüt ile iletişim arasında öyle bir bağ vardır ki, iletişimin olmadığı bir örgütsel yapı varlığını ve sürekliliğini sağlayamaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:51). Örgütün var olması için bu denli önemli olan iletişim süreci etkili olmalıdır. Bu ise ancak örgüt çalışanlarının yüksek motivasyona sahip olmaları ve örgütteki iletişim sürecinin sürekli denetlenmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olur (Cevat, 1983:19).

Kitle İletişim: Temelinde tek yönlü iletişim olan kitle iletişimi, haber verme, eğitim, propaganda, reklam gibi çok çeşitli işlevleri olan kitlelere yönelik bilgi ve anlam aktarımıdır (Gönenç, 2002:131). Günden güne yaygınlaşan, doğrudan iletişime farklı bir boyut kazandıran

kitle iletişim birbirinden ekonomik, sosyal, kültürel, dinsel açılardan farklı kitlelerin bilgi, tutum ve davranışlarında değişiklikler yapmaya başlanmıştır (Aziz, 1982:48). Günümüzde, teknolojinin hızlı bir gelişim sergilemesinin de etkisiyle artık kitlelere erişmek, herhangi bir fikri, felsefi düşünceyi veya ideolojik görüşü yaymak hiç olmadığı kadar kolay olmaktadır (Aksoy, 2015:368). 15 Temmuz 2016 akşamında Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın haber programına telefonla bağlanarak, halkı sokaklara çağırması ile sadece dakikalar içerisinde milyonlarca kişinin sokaklara çıkması sosyal medyanın kitle iletişimi üzerindeki etkisini göstermektedir.

Eğitim ve İletişim

Eğitim ve iletişim kavramları artık günümüzde birbirinden ayrılmaz iki kavram haline gelmiştir. Bunun en temel sebebi ise eğitim amaçlarına ulaşmak için en önemli aracın karşıdaki birey/bireyler ile sağlıklı iletişim kurmak oluşudur (Deryakulu, 1992:791). Eğitim örgütlerinde sağlıklı iletişim ağının kurulabilmesi için eğitim yöneticilerinin işgörenleri olan öğretmen ve diğer personelleri ile özdeşleşebilmeli, mevcut iletişim kanallarının yetmediği durumlarda farklı iletişim kanalları oluşturmalıdır. Eğitim yöneticisi işgörenlerine yönelik olan bütün iletişim kanallarını sürekli açık tutmalı, örgüt kültürünü oluşturup eğitim örgütü içerisinde olup bitenlerden işgörenlerinin haberdar olmalarını sağlamalıdır. Eğitim örgütlerinde sağlıklı işleyen bir iletişim için yönetici işgörenlerinin fikirlerini önemsemeli, onları da örgütte alınan kararlara dahil etmelidir (Aydın, 2000:152). Eğitim ile iletişim arasındaki bağın ne kadar güçlü olduğu eğitimde kullanılan araçların iletişim araçlarına benzerliği ile de anlaşılabilir. Eğitim sisteminde kullanılan bültenler, kitaplar, dergiler, dokümanlar ile konferanslar, seminerler eğitim aracı olduğu kadar iletişim aracıdır da (Sabuncuoğlu, 2009:126). Özellikle son yıllarda ülkemizde uygulamaya konulan FATİH Projesi ile eğitim araçları sanal ortama taşınmaktadır. Böylelikle iletişimde yeni bir boyut olan sanal ağ iletişimi, eğitim aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır.

Okul Yöneticisi ve İletişim: Günümüzde okul yöneticilerinin işleri karmaşıklaşmaya başlamıştır. Yıllar sonra ise yöneticilerin işleri her zamankinden daha zahmetli hale gelecektir (Milton, 2011:1). Okul yöneticisi belirlenen hedeflere ulaşmak için kurumun diğer çalışanları ile işbirliği içerisinde olmak zorundadır. Ancak bu şekilde uzun vadede başarı elde edebilir (Özodaşık, 2012:92). Dolayısıyla yönetici, bulunduğu örgütte sağlıklı kararların alınabilmesi için iyi bir iletişim ortamı oluşturmalı, ussal karar vermeyi ve etkili iletişime engel teşkil eden siyasal ve ideolojik görüşleri, ön yargıları, dil güçlüklerini, fısıltı gazetesinden beslenen iletişim kanallarını etkisiz duruma getirmelidir. Aynı zamanda eğitim ve kültür farklılıklarından kaynaklanan iletişim kopmalarını engellemek için mevcut gruplar ile işbirliği içinde hareket ederek sağlıklı iletişim kurma yollarını bulmalıdır (Kaya, 1979:94).

Yönetici – Öğretmen İletişimi: İletişim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde en önemli problemlerin işveren-işgören arasındaki anlaşmazlıklar ve kopukluklardan meydana geldiği görülmüştür. Örgütlerde etkili yönetimin ayrılmaz bir parçası olan iletişim düzeni, örgütte açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar şeklinde devreye sokulmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:24). Bir okulda örgütsel başarıya etki eden en önemli etmenlerin başında yönetici-öğretmen iletişimi gelmektedir (Şimşek ve Altınkurt, 2009:7). Eğitim örgütlerinde işlerin idare ve sevkinden sorumlu olan yönetici bu görevini yerine getirirken çoğunlukla öğretmenlerden yardım alır veya öğretmenler aracılığı ile yapar/yaptırır. Yönetici, işgörenleri niteliğinde olan öğretmenler ile kurduğu iletişimde ne kadar başarılı olursa yönetiminde bulunduğu okul da o kadar başarılı olacaktır. Çünkü örgütsel başarıların sağlanmasında işgörenlerin desteğini

almak ön şarttır. Aksi takdirde yönetici ne kadar çalışkan olursa olsun veya ne kadar bilgili olursa olsun tek başına örgütsel bir başarı elde edemez.

Yönetici-Öğretmen İletişimini Engelleyen Etmenler: İletişim sürecinde hiçbir mesaj alıcıya kaynağın amaçladığı biçimde ve içerikte iletilemez. Çünkü kaynağın duygu ve düşüncelerinin alıcıya aynı düzeyde ulaşması imkansızdır. Bu sebeple iletişim süreci irdelenirken iletişim engellerinin olacağı kabul edilmeli (Araç, 2014:43) ve bu şekilde irdelenmelidir. Bu konuda önem arz eden husus iletişim engellerinin neler olabileceğini önceden tespit edebilmek ve bunların en aza indirgenmesi için tedbirler almaktır. Eğitim örgütlerinde yönetici-öğretmen iletişimlerinde de hiç şüphesiz engeller bulunacaktır. Çünkü bireylerin birbirleri ile etkileşimi söz konusu ise çatışma da söz konusudur. Açık veya gizli çatışmaların olması bireyler arasında gerçekleşecek iletişime engeller oluşturacaktır.

Yönetici-Öğretmen İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar

Eğitim sisteminin temel taşlarını oluşturan okullardan eğitim alanında nitelikli sonuçlar elde edebilmek için okul kültürünün oluşması, kişisel çatışmaların en alt düzeye indirilmesi veya çatışmaların yönetilerek örgüte ve bireylere faydalı hale getirilmesi gerekir. Kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesinden ve koordine edilmesinden okul içerisinde bulunan her bir birey sorumludur. Ancak gerek okul yönetiminde almasından dolayı gerekse eğitimci kişiliğinden dolayı okul yöneticisi en çok sorumluluk sahibi olan kişidir. Yine okullarda kişilerarası ilişkilerde yüksek sorumluluğa sahip olan bir diğer eğitimciler de öğretmenlerdir. Çünkü okuldaki işlerin sağlıklı yürütülebilmesi için yöneticiye ne kadar ihtiyaç varsa öğretmene de o denli ihtiyaç vardır. Bu iki ögenin koordineli çalışması ise eğitim örgütünün amacına ulaşması anlamına gelirken yönetici-öğretmen arasında karşılaşılabilecek herhangi bir sorunun da doğrudan veya dolaylı olarak eğitime olumsuz etki edeceği unutulmamalıdır. Eğitim örgütlerinde yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunları, iletişimin iki temel unsuru olan kaynak ve alıcı perspektifinden baktığımız zaman kaynak ile alıcının iletişimi süreç olarak niteleyen geri bildirim de dikkate alarak rol değiştirmesi ile yöneticiden kaynaklı sorunlar ve öğretmen kaynaklı sorunlar olarak belirleyebiliriz. Bu iki temel kaynak haricinde hem yönetici hem de öğretmen kaynaklı olmayan, bu iki unsurun dışında gerçekleşen ama yine bu iki unsurun eli ile olan sorunları da çalışma ortamı kaynaklı sorunlar ve yönetsel baskı kaynaklı sorunlar olarak belirleyebiliriz.

Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar: Yönetici kaynaklı sorunların başında yönetici ile öğretmen arasında gerçekleşen insan ilişkilerindeki eksiklikler gelmektedir. Gerek formal gerekse informal ilişkilerde yöneticinin öğretmenleri birey olarak tanımaması, onları sadece emri altında çalışan işgörenler olarak görmesi yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konuların başında gelmektedir. Eğitim örgütlerinin çekirdeği olan okullarda iletişimin nitelikli olmasından, sürekliliğinden ve sağlıklı yürütülmesinden birinci sorumlu yöneticidir. Eğer yönetici astları niteliğinde olan öğretmenler ile sağlıklı iletişim kuramazsa sadece yönetici-öğretmen sorunları ortaya çıkmaz, aynı zamanda öğretmenler arasında sorunlar da baş gösterir. Bu da okuldaki örgüt iklimini olumsuz etkiler (Davis, 1988: 51, akt. Çiftli, 2013:40). Bu sebeple yöneticinin öğretmenle olan ilişkisinin okul iklimini belirleyen önemli bir unsur olduğu unutulmamalı, okuldaki her bir öğretmen yönetici için kaybedilmemesi gereken bir personel olmalıdır.

Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar: Öğretmenlik sadece ders saatlerinde sınıfa girip dersini anlatmak, ders bitince de okuldan ayrılmak değildir. Öğretmen aynı zamanda öğrencilerinin davranışsal kazanımlarından, topluma ve vatanına faydalı birer birey olarak

yetiştirilmelerinden, ilgi ve yeteneklerine göre doğru yönlendirilmelerinden sorumludur. Öğretmen okul içinde ve okul dışında, günün her saatinde üstlenmiş olduğu bu ağır ve kutsal vazifeyi yürütmek zorundadır. Ayrıca öğretmen gerek Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirtilen yönetmeliklerle gerekse adı konmamış yönetmelikler ile okul içerisinde ve okul dışında okulun iş ve işlemlerinde yönetim kadrosuna yardım etmekle vazifelidir. Eğer öğretmen üzerine atfedilen görevleri özverili ve yapıcı bir şekilde yerine getirmezsse çalıştığı kurumda gerek üstleri gerekse mesai arkadaşları ile sorunlar yaşayacaktır.

Çalışma Ortamı Kaynaklı Sorunlar: Etkili bir eğitim öğretimden söz edebilmek için gerekli şartların sağlanması elzemdir. Bu şartlar; öğrenmeye güdülenmiş öğrenci, alanında ve öğretim tekniklerinde yeterli öğretmen ve eğitim araç-gereçleri ile donatılmış uygun ortamdır. Bu şartlardan herhangi birinin eksikliği eğitim sistemini oluşturan diğer elemanları da olumsuz etkileyeceği için doğrudan eğitim-öğretim de bu durumdan olumsuz etkilenecektir. En son teknoloji ile donatılmış bir okulda öğretmen nicelik veya nitelik olarak yetersizken o okuldan nasıl ki üst düzey başarı beklenmesi gerçekçi değil ise nitelik ve nicelik bakımından yeterli öğretmenin olduğu ama eğitim araç-gereçlerinden tamamen yoksun bir okuldan üst düzey başarı beklenmesi de gerçekçi değildir.

Yönetimsel Baskı Kaynaklı Sorunlar: Yönetimin her kademesinde, her çeşidinde olduğu gibi okul yönetimini de demokratik ve otokratik olarak ikiye ayırabiliriz. Yönetimsel baskının hâkim olduğu otokratik yönetimde her şey emirlerle yapılmaya çalışılır. Bazı iş alanları için zorunlu ve gerekli olabilen bu yönetim anlayışı, merkezinde öğrencinin olduğu eğitim örgütlerinde geçerli değildir. Otokratik yönetim yerine demokratik yönetimin tercih edilmesi örgütte insan ilişkilerine önem verildiğinin bir göstergesidir. Çünkü insani ilişkiler demokratik bir ortamda görülür (İlgar, 1996:86). Yönetici, öğretmenlere ancak bu sayede yönetimsel baskıdan uzak bir eğitim öğretim ortamı sunabilir. Aksi takdirde yönetimsel baskı kaynaklı sorunlar ortaya çıkar. Bu ise okul kültürüne ve başarısına olumsuz etki edecektir.

Bu araştırmanın temel amacı fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesidir. Tespit edilen sorunların eğitim öğretime ve ikili ilişkilere yansımalarını ortaya koymak ve bu sorunlara yönelik önerilerde bulunabilmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Araştırmanın problem cümlesi: Fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yönetici - öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir? Bu bağlamda yanıt aranacak alt problemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri, ölçeğin boyutlarında nasıldır?
3. Fen liselerinde yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar; ölçeğin boyutlarında demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma modelinde ele alınmıştır. Nicel bölümünde tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2009:77-79).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Ege Bölgesi'nde yer alan Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla ve Uşak illerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu fen liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ege Bölgesinde bulunan 31 resmi fen lisesinde 739 öğretmen görev yapmaktadır. Evreni oluşturan okulların isimleri ve öğretmen sayıları Tablo 1.1'de verilmiştir

Tablo 1.1 Ege Bölgesinde Bulunan Kamu Fen Liseleri İle Öğretmen Sayıları

İl	İlçe	Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan A.S.
İzmir	Bergama	Yusuf Kemalettin Perin F.L.	35	35	27	27
	Bornova	İzmir F.L.	30	30	20	20
	Buca	Buca İnci-Özer Tırnaklı F.L.	23	23	7	7
	Çiğli	Çiğli F.L.	35	35	0	0
	Ödemiş	Ödemiş F.L.	19	19	8	8
	Tire	Tire Belgin Atila Çalhoğlu F.L.	13	13	11	11
Aydın	Efeler	Aydın F.L.	22	22	19	16
	Germencik	Ortaklar F.L.	32	32	28	28
	Nazilli	Nazilli F.L.	23	23	0	0
Denizli	Merkezefendi	AYDEM F.L.	34	34	13	13
	Merkezefendi	Erbakır F.L.	29	29	9	8
	Tavas	Özay Gönülüm F.L.	26	26	0	0
Muğla	Fethiye	Belediye F.L.	20	20	15	13
	Köyceğiz	Köyceğiz F.L.	15	15	6	5
	Merkez	Muğla 75.Yıl F.L.	29	29	17	13
	Milas	Sebahattin Akyüz F.L.	30	30	29	27
Uşak	Merkez	Uşak F.L.	29	29	19	17
	Sivaslı	Dursun Yalın F.L.	18	18	0	0
Afyonkarahisar	Bolvadin	Ayfer-Ceylan EMET F.L.	16	16	0	0
	Dinar	Dinar F.L.	17	17	9	8
	Merkez	Süleyman Demirel F.L.	30	30	19	19
	Sandıklı	Sandıklı Türk Telekom F.L.	33	33	18	18
Manisa	Akhisar	Macide-Ramiz Taşkınlar F.L.	18	18	13	13
	Alaşehir	Alaşehir F.L.	22	22	0	0
	Yunusemre	Manisa F.L.	26	26	15	15
	Soma	Soma F.L.	15	20	10	10
	Turgutlu	Halil Kale F.L.	24	24	8	4

Kütahya	Gediz	Gediz F.L.	20	20	0	0
	Merkez	Kütahya Nafi Güral F.L.	20	20	14	12
	Simav	Simav F.L.	16	16	8	8
	Tavşanlı	Tavşanlı F.L.	20	20	0	0
TOPLAM			739	739	342	320

Araştırmada tüm evrene ulaşılmak istenmiş, bu sebeple evren, çalışma grubu olarak belirlendiği için örneklem alınmamıştır. Ancak dağıtılan anketlerden, Tablo-1’de görüldüğü üzere bazı okullardan hiç geri dönüş olmamıştır. Tablo 1.2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin *cinsiyet, görev yapılan il, öğrenim durumu ve okulda görev yapılan süre* değişkenlerine göre sayısal verileri yer almaktadır.

Tablo 1.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler	Faktörler	n	%
Cinsiyet	Kadın	137	42.8
	Erkek	183	57.2
	Toplam	320	100.0
Görev Yapılan İl	Aydın	44	13.8
	Afyonkarahisar	45	14.1
	Denizli	21	6.6
	İzmir	73	22.8
	Kütahya	20	6.2
	Manisa	42	13.1
	Muğla	58	18.1
	Uşak	17	5.3
	Toplam	320	100.0
Öğrenim Durumu	Lisans	265	82.8
	Lisans Üstü	55	17.2
	Toplam	320	100.0
Okulda Görev Yapılan Süre	1-5 Yıl	180	56.2
	6-10 Yıl	99	30.9
	11-15 Yıl	28	8.8
	16 ve Üzeri Yıl	13	4.1
	Toplam	320	100.0

Veri Toplama Aracı ve Analizi

Bu araştırmada Güler (2006)’in geliştirdiği “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular” ölçeği fen liselerine uyarlanarak kullanılmıştır. Faktör analiz sonucunda ölçeğin 4 faktörden oluştuğu saptanmıştır. Ölçeğin 0,965 Cronbach's Alpha katsayısı ile “yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmektedir (Can, 2014:369). Araştırma anketinin birinci bölümü demografik özellikleri içeren Kişisel Bilgi Formu sorularından, ikinci bölümü ise 5 basamaklı likert tipi 37 maddelik “Fen Liselerinde Yönetici-Öğretmen İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar” testi ve bir adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Ölçekte alınabilecek puanların aritmetik ortalama değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte ve alınan puanların ortalaması ne kadar yüksek ise yönetici-öğretmen ilişkilerinde o kadar fazla problem olduğunu, alınan puan ortalaması ne kadar düşük ise yönetici-öğretmen ilişkilerinde o kadar az problemin olduğunu göstermektedir. Araştırmadaki nicel verilerin analizleri, SPSS 16.0” paket programı kullanılarak yapılmıştır. Nonparametrik testlerden Mann Whitney U ve parametrik testlerden One-Way ANOVA ve bağımsız gruplar

için t-testi kullanılmıştır. Analizler sonucunda verilerin yorumlanmasında anlamlılık düzeyleri 0,05 olarak alınmıştır. Açık uçlu soruların analizinde Betimsel ve İçerik Analiz Yöntemleri tercih edilmiştir.

Tablo 1.3. YÖİKS Ölçeğindeki İfadelerin Aritmetik Ortalamalarının Yorumlanması

Boyut	Ağırlık	Katılma Derecesi	Puan Aralığı
Genel	1	Düşük	1.00-1.35
	2	Orta	1.36-2.85
	3	Yüksek	2.86-5.00
Yönetici Kaynaklı Sorunlar	1	Düşük	1.00-1.27
	2	Orta	1.28-3.32
	3	Yüksek	3.33-5.00
Öğretmen Kaynaklı Sorunlar	1	Düşük	1.00-1.30
	2	Orta	1.31-2.99
	3	Yüksek	3.00-5.00
Çalışma Ortamı Kaynaklı Sorunlar	1	Düşük	1.00-1.13
	2	Orta	1.14-2.85
	3	Yüksek	2.86-5.00
Yönetimsel Baskı Kaynaklı Sorunlar	1	Düşük	1.00-1.00
	2	Orta	1.01-2.49
	3	Yüksek	2.50-5.00

BULGULAR VE TARTIŞMA

Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlara (YÖİKS) Yönelik Öğretmen Görüşler

Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar ölçek maddelerine verdikleri cevaplara göre aldıkları puanların betimsel istatistikleri Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1 Katılımcıların algılarına göre yöiks’in soru bazında incelenmesi

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	ss
Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları	320	2.61	1.28
Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık ders programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması	320	2.50	1.28
Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları	320	2.48	1.25
Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati (kendilerini öğretmenlerin yerine koyma) kurmamaları	320	2.47	1.23
Ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması veya ek ders tablolarında yapılan hatalar	320	1.87	0.99
Okul yönetimi konusunda öğretmenlerin yöneticilere müdahale etmeleri	320	1.80	0.85
Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması	320	1.58	0.90
Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula başış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları	320	1.49	0.81
Ortalama 2.14			

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre “yönetici-öğretmen iletişimlerinde karşılaşılan sorunlar” ölçeğinin maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.” ifadesidir. En düşük düzeyde algılanan ise “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları.” ifadesidir. Verilere göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlarına ilişkin öğretmenlerin algıları ortalaması “Orta” düzeydedir. Tablo 2.1’e göre katılımcılar en fazla yöneticilerin eleştirilere açık olmamasından ve okulda kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında söz sahibi olmamalarından yakınmaktadırlar. Velilerin okula bağış yapmaları belirli dönemlerde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yasaklandığı (Resmi Gazete, 2012) için yöneticilerin öğretmenler üzerindeki baskısının azaldığı dolayısıyla katılımcıların en az sorun yaşadığı konunun bağış konusu olduğu söylenebilir. Yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin öğretmen görüşlerinin sonuçları Tablo 2.2, Tablo 2.3, Tablo 2.4’teki gibidir.

Tablo 2.2 YÖİKS’ye ilişkin genel görüşlerin görev yapılan il değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Görev Yapılan İl	N	\bar{X}	S	ss	F	p	Fark
1	Aydın	44	2.40	.754				
2	Afyonkarahisar	45	2.02	.710				
3	İzmir	73	2.38	.835				1-5
4	Muğla	58	2.09	.667	7;312	3.906	.000	1-7
5	Manisa	42	1.84	.616				3-5
6	Denizli	21	2.22	.802				3-7
7	Kütahya	20	1.85	.539				
8	Uşak	17	1.94	.533				

Tablo 2.2 incelendiğinde farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Aydın ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Aynı zamanda İzmir ilinde görev yapan öğretmen görüşleri ile Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tablo 2.2’ye göre özellikle Aydın ve İzmir illerinde görev yapan öğretmenlerin Manisa ve Kütahya illerinde görev yapanlara nazaran, yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir. İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında yönetici-öğretmen ilişkilerindeki karşılaşılan sorunların kaynağı olarak siyasi çatışmaların, siyasi ve sendikal kayırmaların olduğu söylenebilir. Aydın ilinde görev yapan öğretmenlerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında ise yönetici-öğretmen ilişkilerindeki karşılaşılan sorunların kaynağı olarak yöneticilerin otokratik yönetimi benimsemeleri, yine yöneticilerin velilerin güdümünde hareket etmeleri gösterilebilir.

Tablo 2.3 YÖİKS'ye ilişkin genel görüşlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre analiz sonuçları

Cinsiyet ve Öğrenim Durumu	n	Sıra Sayıları Ortalaması	U	P
Kadın	137	157.30	12097.00	.588
Erkek	183	162.90		
Lisans	265	162.28	6815.50	.450
Lisansüstü	55	151.92		

Tablo 2.3 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Cinsiyet değişkeni bulguları Güler (2006)'ın, Ersoy (2006)'un, Şaşlı (2008)'nin ve Nartgün ve Çakmak (2012)'in çalışmaları ile paralellik göstermekte iken öğrenim durumu değişkenine göre elde edilen bulgular yine Güler (2006)'nın çalışması ile paralellik gösteriyor, fakat Şaşlı (2008)'nin araştırma sonuçlarına göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 2.4 YÖİKS'ye ilişkin genel görüşlerin okuldaki kıdem değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Okuldaki Kıdem	N	\bar{X}	S	ss	F	p	Fark
1	1-5 Yıl	180	2.14	.762	3;316	2.84	.038	1-4
2	6-10 Yıl	99	2.11	.714				
3	11-15 Yıl	28	2.42	.741				
4	16 ve Üzeri Yıl	13	1.72	.341				

Tablo 2.4 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdem değişkenine göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre bulunduğu okulda "16 ve Üzeri Yıl" hizmeti bulunan öğretmenlerin diğer aralıkta olan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha az sorun yaşadıkları görülmüştür. Araştırma bulguları Şaşlı (2008)'nin çalışması ile paralellik göstermektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında bulunduğu okulda 16 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha az sorunla karşılaştıkları söylenebilir. Uzun yıllar bulunduğu okulda çalışan öğretmenler doğal olarak mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerdir.

Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaştıkları sorunların alt boyutlar bazında ortalamaları Tablo 2.5'te belirtilmiştir.

Tablo 2.1 YÖİKS'nin alt boyutlara göre ortalaması

	N	Minimum	Maksimum	\bar{X}	ss
Yönetici Kaynaklı Sorunlar	320	1.00	5.00	2.34	.986
Öğretmen Kaynaklı Sorunlar	320	1.00	4.70	2.14	.755
Çalışma Ortamı Kaynaklı Sorunlar	320	1.00	4.57	1.96	.807
Yönetsel Baskı Kaynaklı Sorunlar	320	1.00	4.00	1.74	.719
Genel Ortalama	320	1.00	4.57	2.14	.740

Tablo 2.5'te görüldüğü üzere tüm alt boyutlarda yer alan sorulara verilen cevapların ortalamasının “Orta” düzeyindedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde orta düzeyde sorun yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bulgulara bakıldığında en fazla yönetici kaynaklı sorun yaşandığı en az ise yönetsel baskı kaynaklı sorun yaşandığı görülmektedir.

Yönetici Kaynaklı Sorunlar (YKS)

Ankete katılan öğretmenlerin demografik (Görev yapılan il, cinsiyet, öğrenim durumu ve okuldaki kıdem) özelliklerine göre yönetici kaynaklı sorunlar alt boyutuna ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 2.2 Katılımcıların algılarına göre yönetici kaynaklı sorunların soru bazında incelenmesi

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	ss
Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları	320	2.61	1.28
Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık ders programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması	320	2.50	1.28
Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları	320	2.48	1.25
Öğretmenlerin rahat çalışmalarını için okulda uygun ortam oluşturulmaması	320	2.18	1.17
Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması	320	2.05	1.23
Ortalama 2.34			

Tablo 2.6'da görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre “Yönetim Kaynaklı Sorunlar” boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.” ifadesidir. İkinci sırada ise “Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık ders programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması.” yer almaktadır. En düşük düzeyde algılanan ise “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.” ifadesidir.

Tablo 2.3 YKS'ye ilişkin görüşlerin görev yapılan il değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Görev Yapılan İl	N	X	S	ss	F	p	Fark
1	Aydın	44	2.83	1.14				
2	Afyonkarahisar	45	2.19	.861				
3	İzmir	73	2.55	1.10				
4	Muğla	58	2.16	.848	7,312	3.80	.001	1-4
5	Manisa	42	2.02	.801				1-5
6	Denizli	21	2.48	1.030				1-8
7	Kütahya	20	2.13	.848				
8	Uşak	17	2.00	.677				

Tablo 2.7'ye bakıldığında farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen iletişimde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında “Yönetici Kaynaklı Sorunlar” boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Aydın ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Muğla, Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Aydın ilinde görev yapan

öğretmenlerin Muğla, Manisa ve Uşak illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 2.4 YKS'ye ilişkin görüşlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre analiz sonuçları

Cinsiyet ve Öğrenim Durumu	n	Sıra Sayıları Ortalaması	U	P
Kadın	137	160.55	12528.00	.993
Erkek	183	160.46		
Lisans	265	162.32	6805.00	.440
Lisansüstü	55	151.73		

Tablo 2.8'e göre ankete katılan öğretmenlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre "Yönetici Kaynaklı Sorunlar" boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 2.5 YKS'ye ilişkin görüşlerin okuldaki kıdem değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Okuldaki Kıdem	N	\bar{X}	S	ss	F	p	Fark
1	1-5 Yıl	180	2.34	1.008	3,316	3.32	.020	3-4
2	6-10 Yıl	99	2.26	.925				
3	11-15 Yıl	28	2.84	1.071				
4	16 ve Üzeri Yıl	13	1.96	.552				

Tablo 2.9'a bakıldığında öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdem değişkenine göre yönetim kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre bulunduğu okulda 11-15 yıl hizmeti bulunan öğretmenlerin "16 ve üzeri yıl" hizmeti bulunan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Öğretmen Kaynaklı Sorunlar (ÖKS)

Ankete katılan öğretmenlerin demografik (görev yapılan il, cinsiyet, öğrenim durumu ve okuldaki kıdem) özelliklerine göre "Öğretmen Kaynaklı Sorunlar" boyutuna ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 2.6 Katılımcıların algılarına göre öğretmen kaynaklı sorunların soru bazında incelenmesi

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	ss
Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri	320	2.42	1.18
Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması	320	2.35	1.18
Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli gün ve haftalar, seminer, özel günler, kutlama törenleri vb.) görev almak istememeleri	320	2.33	1.16
Öğretmenlerin, planları (Ünitelendirilmiş yıllık plan ve ders planları) zamanında yapmamaları	320	1.88	0.93
Okul yönetimi konusunda öğretmenlerin yöneticilere müdahale etmeleri	320	1.80	0.85
Ortalama 2.14			

Tablo 2.10'a görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre ÖKS boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan "Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri." ifadesidir. İkinci sırada ise "Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması." yer almaktadır. En düşük düzeyde algılanan ise "Okul yönetimi konusunda öğretmenlerin yöneticilere müdahale etmeleri." ifadesidir.

Tablo 2.7 ÖKS'ye ilişkin görüşlerin görev yapılan il değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Görev Yapılan İl	N	X	S	ss	F	p	Fark
1	Aydın	44	2.27	.641				
2	Afyonkarahisar	45	2.01	.728				
3	İzmir	73	2.38	.891				
4	Muğla	58	2.16	.701	7;312	2.886	.006	3-5
5	Manisa	42	1.94	.691				3-7
6	Denizli	21	2.11	.779				
7	Kütahya	20	1.73	.598				
8	Uşak	17	2.07	.626				

Tablo 2.11'e bakıldığında farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen iletişimde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında ÖKS boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 2.8 ÖKS'ye ilişkin görüşlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre analiz sonuçları

Cinsiyet ve Öğrenim Durumu	n	Sıra Sayıları Ortalaması	U	P
Kadın	137	160.55	12528.00	.993
Erkek	183	160.46		
Lisans	265	160.09	7180.00	.863
Lisansüstü	55	162.45		

Tablo 2.12'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre ÖKS boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Çalışma Ortamı Kaynaklı Sorunlar (ÇOKS)

Ankete katılan öğretmenlerin demografik (görev yapılan il, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve okuldaki kıdem) özelliklerine göre çalışma ortamı kaynaklı sorunlar alt boyutuna ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 2.9 Katılımcıların algılarına göre ÇOKS'ın soru bazında incelenmesi

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	ss
Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi	320	2.19	1.20
Öğrencilerin ÖSS başarılarında istenen düzeyde olmamaları	320	2.11	1.10
Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin	320	1.98	0.96
Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri	320	1.92	1.09
Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması.	320	1.91	0.97
Ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması veya ek ders tablolarında yapılan hatalar	320	1.87	0.99
Ortalama 1.96			

Tablo 2.13'te görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre ÇOKS boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan "Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi." ifadesidir. İkinci sırada ise "Öğrencilerin ÖSS başarılarında istenen düzeyde olmamaları." gelmektedir. En düşük düzeyde algılanan ise "Ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması veya ek ders tablolarında yapılan hatalar." ifadesidir.

Tablo 2.10 ÇOKS'ye ilişkin görüşlerin görev yapılan il değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Görev Yapılan İl	N	X	S	ss	F	p	Fark
1	Aydın	44	2.11	.837				
2	Afyonkarahisar	45	1.84	.729				
3	İzmir	73	2.29	.932				1-5
4	Muğla	58	1.97	.715	7;312	4.99	.000	3-5 3-7
5	Manisa	42	1.51	.612				4-5
6	Denizli	21	2.04	.918				
7	Kütahya	20	1.59	.461				
8	Uşak	17	1.84	.587				

Tablo 2.14'e bakıldığında farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen iletişiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında ÇOKS boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Manisa ilinde görev yapan öğretmen görüşleri ile Aydın, İzmir ve Muğla illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bulgulara göre Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin Aydın, İzmir ve Muğla illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha az sorun yaşadıkları söylenebilir. Aynı zamanda İzmir ilinde görev yapan öğretmen görüşleri ile Kütahya ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin Kütahya ilinde görev yapan öğretmenlere göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 2.11 ÇOKS'ye ilişkin görüşlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre analiz sonuçları

Cinsiyet ve Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sayıları	U	P
Kadın	137	163.83		12079.50	.577
Erkek	183	158.01			
Lisans	265	163.79		6416.50	.162
Lisansüstü	55	144.66			

Tablo 2.15'e göre ankete katılan öğretmenlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre ÇOKS boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 2.12 ÇOKS'ye İlişkin Görüşlerin Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Sıra	Okuldaki Kıdem	N	X	S	ss	F	p	Fark
1	1-5 Yıl	180	1.95	.814				
2	6-10 Yıl	99	1.98	.791	3;316	2.85	.037	3-4
3	11-15 Yıl	28	2.21	.871				
4	16 ve Üzeri Yıl	13	1.43	.400				

Tablo 2.16 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdem değişkenine göre ÇOKS'a ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bulunduğu okulda "11-15 Yıl" hizmeti bulunan öğretmenlerin 16 ve üzeri yıl hizmeti bulunan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Yönetimsel Baskı Kaynaklı Sorunlar (YBKS)

Ankete katılan öğretmenlerin demografik (görev yapılan il, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve okuldaki kıdem) özelliklerine göre YBKS boyutuna ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 2.13 Katılımcıların algılarına göre YBKS'nin soru bazında incelenmesi

Ölçek Maddeleri	N	\bar{X}	ss
Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde (not verme) öğretmenlere baskı yapılması	320	1.96	1.095
Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri	320	1.91	1.00
Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması	320	1.58	0.90
Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula başış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları	320	1.49	0.82

Ortalama 1.74

Tablo 2.17'de görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre YBKS boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan "Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde (not verme) öğretmenlere baskı yapılması." ifadesi olurken ikinci sırada "Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri." ifadesi yer

almaktadır. En düşük düzeyde algılanan madde ise “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula başış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları.”dır.

Tablo 2.14 YBKS'ye ilişkin görüşlerin görev yapılan il değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Görev Yapılan İl	N	X	S	ss	F	p	Fark
1	Aydın	44	1.54	.552				
2	Afyonkarahisar	45	1.73	.697				
3	İzmir	73	1.98	.812				1-3
4	Muğla	58	1.84	.742	7;312	3.28	.002	3-5
5	Manisa	42	1.50	.644				3-7
6	Denizli	21	1.88	.846				
7	Kütahya	20	1.49	.516				
8	Uşak	17	1.54	.494				

Tablo 2.18'e bakıldığında farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen iletişiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında YBKS boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Aydın, Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin Aydın, Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 2.15 YBKS'ye ilişkin görüşlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre analizi sonuçları

Cinsiyet ve Öğrenim Durumu	n	Sıra Sayıları Ortalaması	U	P
Kadın	137	157.30		
Erkek	183	162.90	12097.00	.588
Lisans	265	164.24		
Lisansüstü	55	142.49	6297.00	.108

Tablo 2.19 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu değişkenlerine göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.16 YBKS'ye ilişkin görüşlerin okuldaki kıdem değişkenine göre analiz sonuçları

Sıra	Okuldaki Kıdem	N	X	S	ss	F	p
1	1-5 Yıl	180	1.77	.752			
2	6-10 Yıl	99	1.78	.698	3;316	2.36	.072
3	11-15 Yıl	28	1.56	.637			
4	16 ve Üzeri Yıl	13	1.31	.341			

Tablo 2.20 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdem değişkenine göre YBKS'a ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer Sorunlar

Araştırma anketinde yer alan “Yönetici-öğretmen ilişkilerinde yukarıdaki konular dışında, sizce başka hangi konularda sorun yaşanmaktadır? Lütfen kısaca yazınız.” şeklindeki

açık uçlu soruyu sadece 38 katılımcı doldurmuştur. Açık uçlu soruya yanıt veren katılımcılar, anket numaraları ile anılarak; K6, K12, ..., K347 şeklinde kısaltılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden açık uçlu soruya cevap verenlerin demografik özellikleri Tablo 2.21'deki gibidir.

Tablo 2.17 Açık uçlu soruyu cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri

Demografik Özellikler	N	f	Yüzde (%)
İl	Aydın	10	26,32
	Afyonkarahisar	4	10,53
	İzmir	9	23,68
	Muğla	8	21,05
	Manisa	2	5,26
	Denizli	2	5,26
	Kütahya	2	5,26
	Uşak	1	2,63
Öğrenim Durumu	Lisans	28	73,68
	Lisans Üstü	10	26,32
Cinsiyet	Kadın	17	44,74
	Erkek	21	55,26
Okulda Geçirilen Süre	1-5 Yıl	18	47,37
	6-10 Yıl	11	28,95
	11-15 Yıl	5	13,16
	16 ve Üzeri Yıl	4	10,53

Tablo 2.21'e bakıldığında açık uçlu soruya cevap veren katılımcıların il bazında; % 26.3'si Aydın, % 10.53'ü Afyonkarahisar, % 23.6'i İzmir, %21.0'i Muğla, % 5.2'si Manisa, % 5.2'si Denizli, %5.2'si Kütahya ve % 2.6'ü Uşak şeklindedir.



Model 1 Katılımcıların “yönetici-öğretmen ilişkilerinde sizce hangi konularda sorun yaşanmaktadır?” Sorusuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri yönetici atamasına ilişkin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“Okul yönetiminde yer alan kadroların siyasi kadrolar olmaması gerekiyor. İşini yapanlar görevinden alınıp hiçbir şeyden anlamayanlar yönetimde görevlendiriliyor. Sorunların temelinde yatan budur”(K19)

“Okul yöneticilerinin sadece belli bir sendika (eğitim bir sen) ve belli bir zümre (din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni olmak) ye göre verilmesi. Başarı, beceri, insan ilişkilerinin dikkate alınmadan sadece yukarıdaki iki kriterin uygulanması beceriksiz, bilgisiz, tecrübesiz müdür ve müdür yardımcılarının atanmasına neden oluyor. ...” (K21)

“Yönetici ve yönetici yardımcılarının siyasi görüşlerine göre sendikalarına göre atanmaları okullara, öğretmenlere ve öğrencilere zarar vermektedir. Öğretmenlerin motivasyonları düştü. Kısacası vasıfsız kişilerin yönetici ve yönetici yardımcısı olmaması gerekiyor” (K25)

“İdareciler artık torpille, bazı siyasi yakınlıklarla bir yerlere geldiği için kendi düşüncesindeki öğretmenlerle sıkı fıkı olup başka görüşte olan öğretmenlere haksızlık etmeleri. Her şey sınavla olmalı. Torpilli mülakatlarla değil. Hak eden bir yerlere gelmeli. Asıl adaletli olan budur...” (K31)

“Yönetici seçiminde liyakate önem verilmiyor. Siyasi atamalar yapılıyor. Bu da okullarda huzursuzluğa yol açıyor” (K155)

“Öğretmenlere sendikalarına göre davranılması. Kendi sendikası olmayan öğretmenlere yöneticilik görevi verilmemesi” (K255)

Yönetici atanmalarında liyakat sisteminin işletilmemesi sonucunda kendilerine çalışma alanı bulan, siyasal ve sendikal yapılar güdümünde göreve gelen yöneticiler, yönettikleri örgütlerde kaosa neden olabilirler. Yönetici seçimi konusunda katılımcıların da üzerinde çokça durduğu siyasal ve sendikal etki son yıllarda daha belirgin şekilde kendini göstermektedir. Katılımcılara göre; bu şekilde göreve gelen yöneticiler kendi düşünce yapısında olan öğretmenlere daha ılımlı davranırken karşıt görüşteki öğretmenlere sert davranabilmekte, bu da öğretmenler arasında bölünmelere, gruplaşmalara neden olabilmektedir. Aksoy (2016:212-213) liyakat gözetilmeden göreve getirilen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde hafi liderlerin görülebileceğini belirtirken, olası yönetsel olumsuzlukları ise şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütün geleceği belirsizdir, tutarlı bir ülküsü (vizyonu) yoktur.
- Örgütte liyakat göz ardı edildiği için örgüt kültürü ve örgüte bağlılık düşüktür.
- Örgüt içerisindeki ödül-ceza sisteminde liyakate uygun hareket edilmez.
- Örgütte her an yönetsel kaos çıkabilir.
- İyasi veya sendikal bir hafi liderin olması örgütte kutuplaşmayı doğurabilir.
- Sivil yapılanma eksenli bir hafi liderin olduğu örgütlerde anayasal sorunlar yaşanabilir.
- Örgüt içerisinde hafi lidere karşı tehdit oluşturabilecek işgörenler yönetimden uzak tutulabilir. Hatta bu işgörelere karşı bezdirme (mobbing) uygulanabilir.

15 Temmuz 2016 tarihinde görülen “Kalkışma” ise tam da Aksoy (2016)’un söylediği gibi sivil yapılanma eksenli hafi liderlerin olduğu örgütlerde büyük çaplı anayasal sorunların yaşanmasıdır. Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri “kayırmacılık” a ilişkin öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“Yeni gelen idarecinin öğretmenlerden yandaşlar edinmesi. Adamına göre muameleler uygulanması Öğretmenler arası kutuplaşmalardan çıkar elde etmeleri...” (K22)

“Eğitimde de siyaset var. İktidar sendikasında değilseniz (sağ, sol, alt, üst fark etmez, hepsinde aynı durum var) ikinci sınıfsınız, ağzınızla kuş tutsanız yaranamazsınız” (K100)

“Okullarda siyasi etkinin belirgin bir şekilde hissedildiği görülüyor. Farklı düşüncenin davranışsal ya da psikolojik olarak dışlanması, yalnızlaştırılması sorunu yaşanmaktadır. Psikolojik mobbing had safhadadır”(K138)

“Bazı öğretmenlere (mesela kaymakam eşine) ayrıcalıklı davranma”(K193)

“Sendikalar da öğretmen-yönetici arasındaki ilişkilerde olumlu yada olumsuz olabilmektedir...”(K324)

Katılımcılar, eğitim kurumlarına siyasetin belirgin bir şekilde girdiği ve bu durumun da öğretmenlere kasıtlı olarak hissettirildiğini belirtmektedirler. Siyasi yapılarla birlikte sendikaların da eğitim örgütlerinde gereğinden fazla etkin ve müdahil olduğu ve bu durum sonucunda ciddi ayrışmaların yaşandığı ifade edilmektedir. Ayrıca bürokrasinin de mesleki kirlenme ile kendini eğitim örgütlerinde gösterdiği yine katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer konu olmuştur. Zira diğer öğretmenlerden anayasal olarak hiçbir farkı olmayan bir bayan öğretmenin sadece kaymakam eşi olduğu için yöneticilerden farklı muamele görmesi bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri “sık sık yönetici değişikliği”ne ilişkin öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“Çok sık (her yarım dönemde yeni bir müdür yada müdür yardımcısı görev aldığından) yönetici değişikliği”(K323)

“Okulumuzda sık sık yönetici değişikliği durumu süregelmiştir. Bundan sonra bu konuda çok fazla değişiklik olmaması temennilerimizle mevcut yönetimden memnun olduğumu bildirmek isterim”(K336)

“Sürekli idareci değişimi okulları ve eğitimi olumsuz etkiliyor” (K347)

Katılımcıların sorun olarak gördüğü bir diğer konu da sık sık yönetici değişikliğidir. Yöneticisi değişen kurum çalışanlarının yeni yöneticiyle uyum ile çalışabilmesi için belirli bir sürenin geçmesi gerekir. Bu süre dolmadan yöneticinin bulunduğu görevden alınması yerine başka bir yöneticinin atanması kurum çalışanlarının motivasyonunu bozabilmekte okul içerisinde huzursuzluğa, güvenilir çalışma ortamının kaybolmasına neden olabilmektedir. Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri “seçmeli ders seçimi”ne ilişkin öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“Seçmeli derslerin öğrenci inisiyatifinin yerine okul tarafından belirlenmesi. Okul yönetiminin öğretmen normları ile kendi isteklerine göre oynayabilmeleri. ... Okul idarelerinin teokratik katı benmerkezci dediğim dedik türü yönetimlerin oluşmasına neden olmaktadır” (K315)

“Seçmeli derslerin dağıtımında bazı öğretmenlere hep aynı dersler veriliyor, bazı öğretmenler kayırılıyor. Bazı öğretmenler dışlanıyor. Öğrencilere baskı yapılarak seçtikleri dersler değiştiriliyor. Okulda bazı kursların açılması konusunda yine bazı branşlar seçtirilerek, bazı öğretmenler kayırılıyor. Bazı öğretmenlerde dışlanıyor. Bu durum öğretmenin motivasyonunu olumsuz yönde etkiliyor” (K217)

Katılımcılara göre seçmeli derslerin seçiminde kanunen karar merkezinde öğrencilerin olması gerekmektedir. Uygulamada ise bu durum farklılık göstermekte ve yöneticilerin inisiyatifine bırakılmaktadır. Yöneticilerin seçmeli dersleri belirlemesi okul normunu de etkilemektedir. Yöneticiler bu sayede okulda kalmasını istedikleri öğretmene seçmeli ders vererek norm fazlası olmasını engelleyebilir aynı şekilde okuldan gitmesini istediği öğretmene seçmeli ders vermeyerek norm fazlası konumuna düşürebilmektedir. Katılımcılar görev yaptıkları okullarda bu tür olayların yaşandığını ve seçmeli derslerin okul yönetimi tarafından seçildiğini belirtmektedirler. Bu işlemle ise bazı öğretmenlerin ders dağıtımı konusunda dışlandığını ve o öğretmenlerin motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini belirtmektedirler.

Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri “iletişim eksikliği”ne ilişkin öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“Yöneticilerin, insan ilişkileri, iletişim, problem çözme becerileri konusunda iyi yetişmiş, nitelikli insanlardan olmasının okulların başarısında etkili olacağını düşünüyorum” (K26)

“Bazen konular yeterince açık anlatılamıyor. Bu yüzden farklı anlamlar oluşuyor. İletişim hataları olabiliyor. Etkili iletişim becerileri geliştirilebilir...” (K76)

“Yöneticiler arasında diyalog eksikliği okul içi sorunların çözümünü zorlaştırmaktadır” (K225)

“Sorunların çözümün konusunda ilgili öğretmenlerle görüşmek yerine toplantılarda herkes sorumluymuş gibi genelleme yapılması rahatsız edici oluyor.-” (K281)

Katılımcılara göre yöneticiler öğretmenlerle sağlıklı iletişim kuramamaktadır. Meydana gelen iletişim hataları sonucunda çözüme kavuşturulması gereken sorunların farklı boyutlarda tekrar sorun olarak ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Katılımcılara göre yöneticiler etkili iletişim becerileri geliştirerek bu sorunları aşabilirler.

Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri “veli baskısı”na ilişkin öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“Öğretmeden çok öğrenci ve veli görüşüne göre kararların alınması”(K96)

“Okulda disiplinin sağlanmasında yöneticilerin velilerin baskısı altında olmaları” (K225)

Katılımcılara göre okulda yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan bir diğer konuda yöneticilerin velilerin baskısı altında olmasıdır. Velilerin yönetim üzerindeki baskısı fen liselerindeki veli profillerinin çoğunlukla iyi eğitim almış, belirli makamlarda yer alan kişilerden oluşuyor olmasından kaynaklı olabilir. Okulda özellikle öğretmenleri ilgilendiren kararların alınmasında velilerin sözünün geçerli olması öğretmenler tarafında rahatsızlığa neden olabilmektedir. Bu sorunların aşılması için yöneticinin öğretmen-veli-öğrenci üçgenindeki ağırlık noktasını doğru belirlemek ve alınacak kararlarda kimi ne kadar ilgilendiriyorsa o derecede söz hakkı tanımak gerekmektedir.

Öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konu olarak gördükleri “otokratik yönetim”e ilişkin öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların bazıları şu şekildedir:

“... Öğretmenlerin önerilerinden çok yöneticilerin önceden uygun gördükleri görüşleri benimsemeleri”(K253)

“Yöneticiler ezberindeki fikirlerin dışındaki fikirlere çok saygı göstermiyorlar. Kendi fikirlerinde ısrar ediyorlar, muhalif fikirleri dinlemiyor ve bastırmak istiyorlar. Bu durum kurumda

huzursuzluklara yol açıyor. Velhasıl yöneticiler bir kaht-ı rical dönemi yaşıyorlar.” (K283)

“İdarecilerin kendi bildiklerini okumaları, ben yaparım olur, ben istersem yaparım taktiklerini uygulamaları, öğretmenleri sindirip, isteklerini yaptirmaları, pedagojik tutum sergilememeleri, demokratik yönetim anlayışına sahip olmamaları, üstlerine yaranma çabaları, üstlerin idarecileri olmaları, kurum ve yerel kültürün değerlerine saygısız davranmaları, ideoloji anlayışlarını dayatmaları, kadrolaşma ile idareci olmaları, yeterli tecrübe ve donanıma sahip olmamaları vb.” (K330)

Katılımcılara göre okullarda yöneticiler otokratik bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Özellikle toplantılarda alınan kararların önceden yönetici tarafından benimsenen kararlar olduğu bu kararlara aksi bir kararın yönetici tarafından reddedildiği, yöneticinin kararlarına muhalif olan bir öğretmenin yönetici tarafından derhal taarruza alındığı dile getirilmektedir. Yöneticilerde “ben yaptım oldu” fikrinin olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin demokrasinin bir gereği olan demokratik yönetim anlayışından uzaklaştıkları, bu bağlamda öğretmen ve öğrencilere de kötü örnek oluşturdukları ifade edilmektedir.

SONUÇ

YÖİKS’ye Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılarca en yüksek düzeyde algılanan sorunun “Yöneticilerin, öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.” olduğu ikinci sırada ise “Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması.” olduğu saptanmıştır. Katılımcılarca en düşük düzeyde algılanan sorun ise “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları.” çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre YÖİKS’a ilişkin öğretmen algıları ortalaması “Orta” düzeydedir. Farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen iletişiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Aydın ilinde görev yapan öğretmen görüşleri ile Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aynı zamanda İzmir ilinde görev yapan öğretmen görüşleri ile Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aydın ve İzmir illerinde görev yapan öğretmenler Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran yönetici öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdem değişkenine göre yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre bulunduğu okulda “16 ve Üzeri Yıl” hizmeti bulunan öğretmenlerin diğer aralıkta olan (“1-5 Yıl”, “6-10 Yıl” ve “11-15 Yıl”) öğretmenlere kıyasla yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha az sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

YÖİKS’ye Yönelik Katılımcı Görüşlerinin Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Sonuçlar

Yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlarda yer alan alt boyutlar tek tek ve bir bütün olarak ele alındığında verilen cevapların ortalamasının “Orta” düzeyde toplandığı, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişkilerde nadiren sorun yaşandığı ortaya çıkmıştır. Her ne kadar aynı düzeyde toplanmış olsa da “Yönetici Kaynaklı Sorunlar” boyutunun diğer boyutlara nazaran daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, “Yönetimsel Baskı Kaynaklı Sorunlar” boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

YÖİKS Alt Boyutlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçları

Yöneticiden Kaynaklı Sorunlar (YKS) Boyutuna İlişkin Sonuçlar: Araştırma bulgularına göre katılımcı algılarına göre YKS boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan sorunun “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.” olduğu saptanmıştır. En düşük düzeyde algılanan ise “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.” ifadesi olmuştur. Araştırma bulgularına göre farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunların YKS boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre Aydın ilinde görev yapan öğretmen görüşleri ile Muğla, Manisa ve Uşak illerinde görev yapan öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aydın ilinde görev yapan öğretmenler Muğla, Manisa ve Uşak illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran yönetici öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşamaktadırlar. Katılımcıların “görev yaptıkları okuldaki kıdem” değişkenine göre yönetim kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bulunduğu okulda “11-15 Yıl” hizmeti bulunan öğretmenlerin “16 ve Üzeri Yıl” hizmeti bulunan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıkları görülmüştür.

Öğretmen Kaynaklı Sorunlar” (ÖKS) Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların algılarına göre “ÖKS” boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan sorunun “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri.” olduğu saptanmıştır. En düşük düzeyde algılanan ise “Okul yönetimi konusunda öğretmenlerin yöneticilere müdahale etmeleri.” ifadesi olmuştur. Araştırma bulgularına göre farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunların “ÖKS alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İzmir ilinde görev yapan öğretmenler diğer iki ilde görev yapan öğretmenlere nazaran ÖKS boyutunda daha fazla sorun yaşadığını ifade etmektedirler.

Çalışma Ortamı Kaynaklı Sorunlar (ÇOKS) Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre katılımcıların algılarına göre “ÇOKS” boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan “Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi.” ifadesi olurken en düşük düzeyde algılanan ölçek maddesi ise “Ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması veya ek ders tablolarında yapılan hatalar.” olmuştur. Araştırma bulgularına göre araştırmaya dâhil olan 8 ilde görev yapan katılımcıların ÇOKS boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Manisa ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Aydın, İzmir ve Muğla illerinde görev yapan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Manisa ilinde görev yapan öğretmenler bu üç ilde görev yapan öğretmenlerden daha az çalışma ortamı kaynaklı sorun yaşadıkları ifade etmektedirler. Katılımcıların “görev yaptıkları okuldaki kıdem” değişkenine göre ÇOKS’a ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bulunduğu okulda “16 ve üzeri yıl” hizmeti bulunan öğretmenler 11-15 yıl hizmeti bulunan öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen ilişkilerinde daha fazla sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetimsel Baskı Kaynaklı Sorunlar (YBKS) Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre katılımcıların algılarına göre “YBKS” boyutunda yer alan ölçek maddeleri arasında görece en üst düzeyde algılanan “Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde (not verme) öğretmenlere baskı yapılması.” ifadesi yer almaktadır. En düşük düzeyde algılanan ölçek maddesi ise “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları” ifadesidir. Araştırma bulgularına göre farklı illerde görev yapan katılımcıların yönetici-öğretmen iletişiminde karşılaşılan sorunların YBKS boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bulgulara göre İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Aydın, Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İzmir ilinde görev yapan öğretmenler Aydın, Manisa ve Kütahya illerinde görev yapan öğretmenlere nazaran “Yönetimsel Baskı Kaynaklı” daha fazla sorun yaşamaktadır. Araştırma bulgularına göre “Yönetimsel Baskı Kaynaklı” en fazla sorun yaşayan il İzmir iken en az sorun yaşayan il Kütahya’dır.

Öğretmenlerin açık uçlu soruya verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar

Öğretmenlere göre; yönetici atamalarının siyasi ve sendika kaynaklı olması yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorunların yaşanmasına neden olduğu algısı hâkimdir. Bu şekilde göreve gelen yöneticilerin öğretmenler arasında ayrışmalara neden olduğu düşünülmekte, bu durumun da okuldaki motivasyonu bozduğu, çalışma isteğini körelttiği savunulmaktadır. Ayrıca son yıllarda yöneticilerin veli baskısı altında oldukları, okul içinde alınan bazı kararlarda öğretmenlerden çok velilerin görüşlerinin dikkate alınmasının yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yarattığı ifade edilmektedir. Yöneticilerin otokratik yönetim anlayışını benimsedikleri belirtilmiştir. Seçmeli derslerin seçiminde yöneticilerin isteği doğrultusunda seçim yapıldığı, bazı öğretmenlerin sürekli kayırıldığı bu durumun da yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yarattığı saptanmıştır. Son olarak da okullarda sık sık yönetici değişikliklerinin yapılmasının okuldaki motivasyonu olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

ÖNERİLER

Fen liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde karşılaşılan sorunların giderilebilmesi için Yönetici ve öğretmenlere şu öneriler sunulabilir:

- Yöneticilerin öğretmenlerden gelen yapıcı eleştirilere açık olmaları, bu eleştirileri kendilerine bir saldırı olarak düşünmemeleri gerekmektedir.
- Yöneticilere uygulanan rotasyon işlemi öğretmenler için de uygulanmalıdır. Bulunduğu okulda 10 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler rotasyona tabi olmalıdır.
- Okullarda özellikle öğretmenleri ilgilendiren kararların alınmasında karar mekanizmasına öğretmenlerin de dahil edilmesi hem sorumluluğun paylaşılmasını hem de öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır.
- Yönetici atanmalarında siyasi ve sendikal etkilerden olabildiğince uzaklaşılmalı, liyakat ilkesi benimsenmelidir. Atanacak yöneticilerin yönetim alanında yeterliliğe sahip olmaları, aynı zamanda insan ilişkileri, etkili iletişim becerileri, liderlik özellikleri bakımından da yeterli olmaları, okul içerisinde olumlu bir havanın oluşmasını ve dolayısıyla eğitim kalitesinin artmasını sağlayacaktır.
- Yönetici ve öğretmenler özellikle okullarda siyasi ve ideolojik diyaloglardan uzak durmalıdır. Ancak bu şekilde, okullarda var olan siyasi ve ideolojik kutuplaşmaların önüne geçilebilir.

- Yöneticiler, okullarda görülebilecek her türlü (din, ırk, mezhep, siyasi görüş, etnik kimlik, cinsiyet vb.) ayrışmalara karşı tedbirli olmalı ve bu tür olayların oluşumuna mahal vermemelidir.
- Yöneticiler otokratik yönetim yerine demokratik yönetim anlayışını benimsemelidir. Yöneticiler öğretmenler üzerinde yönetici yetkilerini kullanmak yerine liderlik etkilerini kullanmalıdır. Bu sayede yönetici-öğretmen ilişkilerinde muhtemelen görülecek olan yönetsel baskı kaynaklı sorunlar ortadan kalkmış olacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A.(1998). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (4. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkel, G.(2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, V.(2015). İnternet bağımlılığı ve sosyal ağ kullanım düzeylerinin fen lisesi öğrencilerinin demografik özelliklerine göre değişimi ve akademik başarılarına etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(19), 365-383
- Aksoy, V.(2016). Eğitim örgütlerinde meritokrasi ihlali sonucu oluşan yeni bir liderlik: hafi liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 54, 204-215
- Aksu, M.B.(1996). İnsan ilişkilerinde bir boyut: grup davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 315-328
- Araç, İ.(2014). *Okulda iletişim*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atasavun, M.M.(1994). *Okulöncesi eğitimde yönetmenler ile öğretmenler arasında ilişki bozuklukları yaratan konular*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydın, M.(2000). *Eğitim yönetimi* (6. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M.(2011). *Çağdaş eğitim denetimi* (6. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aziz, A.(1982). *Toplumsallaşma ve Kitleli İletişim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları No:2
- Başaran, İ.E.(1981). Beş bakanlıktaki yönetmenlerin yönetimde insan ilişkilerine ilişkin tutumları (araştırma özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 14(1)
- Başaran, İ.E.(1992). *Eğitim psikolojisi modern eğitimin psikolojik temelleri* (12. baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E.(1998). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başpınar, N.Ö. ve Bayramlı, Ü.Ü.(2008). *Büro yönetimi*. Ankara: Nobel yayınları.
- Başığit, A.(2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bayrak, C.(1992). *Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:547

- Beatty, B.R.(2000). Emotion Matters In Educational Leadership. Sdney, Australia: Australian Association For Research In Education Annual Conference. Dec 3-8.
- Bilen, M.(2000). *İnsan ilişkileri 1*. Ankara: Ecem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z.(2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z.(1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (6. baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 107
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H.(2005). *Organizasyon ve yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, A.(2014). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cevat, A.(1983). Üniversite yönetiminde iletişim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(2)
- Çelik, V.(2002). *Okul kültürü ve yönetimi* (3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çiftli, S.(2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü
- Dewatripont, M. ve Tirole, J.(2004). Modes of Communication. *Journal of Economy* 113: 1217-1238
- Deryakulu, D.(1992). Eğitim İletişimi Kavramı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26 Sayı: 1
- Dökmen, Ü.(2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E.(1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersoy, S.(2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Engin, D.(2007). *Kurum İçi İletişimde Yeni Normal*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırat, M., Yurdakul, I.K. ve Ersoy, A.(2014). Bir Eğitim Teknolojisi Araştırmasına Dayalı Olarak Karma Yöntem Araştırması Deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2-1, ss65-86
- Gönenç, E.Ö.(2002). Kitle Kültürü ve Kitle İletişimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, sayı 13
- Güler, A.(2006). *İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konular (Bingöl örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Gürgen, H.(2008). Örgüt içi iletişim. N. A. Yüksel, (Ed), *İletişim bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1758.
- Gürsel, M.(2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Güngör, N.(2013). *İletişime giriş* (2. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- İlgar, L.(1996). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi* (1. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Izgar, H.(2001). *Okul yöneticisinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y.K.(1979). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 181
- Kılınç, T.(1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4
- Milton, P. M. (2011). *Educational leadership and school culture: a study of the perceptions of effective leadership*. Yayınlanmamış doktora tezi. UMİ dissertation publishing. Imprint.
- Nartgün, Ş.S. ve Çakmak, Y.(2012). Meslek liselerinde yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(1)
- Nazik, M.H. ve Bayazıt, A.(2005). *İnsan ilişkileri ve iletişim*. İstanbul: Ya-Pa Yayıncılık.
- Okutan, M.(1988). *Ortadereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Önür, N.(2002). *Küreselleşen dünyada iletişim ve toplum*. Ankara: Alp Yayınları.
- Özodaşık, M.(2012). Halkla İlişkiler ve İletişim. (Ed. F.Seçil Banar), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:2682
- Pearson, J.C. ve Nelson, P.E.(2000). *An Introduction to Human Communication Understanding and Sharing*. New York: McGraw Hill.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M.(1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z.(2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sağsan, M.(2002). Örgütsel seçimlerde küme modeli: insan ilişkileri, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ara kesitinde "insan". *Bilim Dünyası*, 3(2), 1-33
- Sarpkaya, R.(2002), Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* Sayı: 31
- Shahrill, M.(2014). Exploring Educational Administration: The Relationship between Leadership and Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4(1), ISSN: 2222-6990
- Şaşı, M.(2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, M.Ş.(2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y.(2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 17
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y.(2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1, 3-20
- Tortop, N.(1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

- Tredgold, R.F.(1986). *Çağdaş çalışma düzeninde kişiler arası iletişim*. Çev. C. Aykan. İstanbul: Mert Yayıncılık
- Tutar, H. ve Altınöz, M.(2005). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri*. Ankara: Seçkin yayınları.
- Yıldırım, S.(2007). *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yüksel, İ.(2002). *İşletmelerde insan ilişkilerinin verimlilik üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zıllıoğlu, M.(2010). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu (2015). *İletişim Tanımı*. 16.08.2015 http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55d068b1695bc6.07927738
- Resmi Gazete (1999). *Fen Liseleri Yönetmeliği*. Yayımlanma tarihi: 10.01.1999 Sayı: 23579
- Resmi Gazete (2006). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Spor Liseleri ile Her Türdeki Anadolu Liseleri Öğretmenlerinin Seçimi ve Atamalarına Dair Yönetmelik*. Yayımlanma tarihi: 20.10.2006 Sayı: 26325
- Resmi Gazete (2012). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği*. Yayımlanma tarihi: 09.02.2012 Sayı: 28199

Atf İçin/Please cite as: Aksoy, V., Sarpkaya, R. (2020). Fen Liselerinde Yönetici Öğretmen İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar (Ege Bölgesi Örnekleme) (The Problems Encountered During Teacher Administrator Interactions in Science High Schools (Aegean Region Sample). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 31-60. <http://dergipark//academiadergi.com>