

## İlkokul Müdürlerinin Okul Yönetimlerinde Öğretmenlerin Etkisi\*

### Teacher Influence on Management Process of Primary School Principals

Ahmet Melih GÜNEŞ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi, melihgunes@gmail.com

**Makalenin Geliş Tarihi: 13.01.2020**

**Yayına Kabul Tarihi: 22.02.2020**

#### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı ilkökul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisine yönelik görüşlerini kendi anlatılarına dayalı olarak ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu çok aşamalı örnekleme yöntemiyle seçilen 12 ilkökul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürleri yönetim sürecinde cinsiyet, yaş/kıdem, aile yapısı, maddiyat ve kişilik etmenleriyle ilgili çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri yönetim sürecinde karşılaştıkları bu sorunları iletişim süreciyle çözmeye çalıştıklarını; iletişim sürecinin etkili olamadığı durumlarda da genellikle kurumsal güçlerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada son olarak okul müdürleri; okul müdürlüğünün yetki ve sorumluluğunun azaltılması, öğretmen seçiminin düzenlenmesi ve öğretmenlerin kendilerini yenilemesi gerektiği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.*

**Anahtar Sözcükler:** Okul Müdürü, Öğretmen, Okul Yönetimi, İlkokul

#### ABSTRACT

*The aim of this research is to establish the views of primary school principals on the influence of teachers in school administration based on their own narratives. A phenomenology pattern from qualitative research patterns was used in the research. The study group consists of 12 primary school principals selected by multi-stage sampling method. A semi-structured interview form developed by the researcher was used as a data collection tool in the research. The data obtained in the study were analyzed using the content analysis technique. According to the results obtained from the research, school principals experienced various problems related to gender,*

---

\* **Alıntılama:** Güneş, A. M.(2020). İlkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 23-50.

*age/seniority, family structure, material and personality factors in the management process. They stated that school principals engaged the communication factor in solving these problems they encountered during the management process and often used their institutional powers in cases where this effect did not affect them. Finally, school principals suggested that; the authority and responsibility of the school directorate should be reduced, teacher selection should be regulated and teachers should renew themselves.*

**Keywords:** *School Principal, Teacher, School Management, Primary School*

## GİRİŞ

Okullar, eğitim sürecinin daha kaliteli ve etkili bir rol alması için her zaman tartışılan ve araştırılan bir etmen olmuştur. Toplumun gelişim ve ilerlemesinde önemli rolleri bulunan okullara yönelik yapılan tartışma ve araştırmalar geçmişten günümüze kadar sürmüş ve süreceği de düşünülmektedir. Bilindiği gibi okullarda birçok eğitsel faaliyet gerçekleştirilmektedir. Fakat önemli olan okullarda gerçekleştirilen bu eğitsel faaliyetlerin ne derece etkili ve başarılı olduğudur. Okullarda gerçekleştirilen eğitsel faaliyetlerin başarıya ulaşmasına birçok etmen etki etmektedir. Okulun fiziki özellikleri, okulun yardımcı personeli, öğrenciler, veliler, öğretmenler ve okul müdürleri bu etmenlerin en belirginleridir. Aynı ayrı öneme sahip olan bu etmenlerin koordineli ve sağlıklı bir şekilde belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesindeki en önemli pay ise okul müdürlerindedir. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) okulların etkili olmaları ve yaşamlarını sürdürmelerinin büyük ölçüde karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri ile olanaklı olduğunu ve okullarda yaşanılacak sorunları çözmedeki en önemli etmenin ise okul müdürleri olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin başarısının da karşılaştıkları sorunları çözme becerilerine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Celep (2004) ise okul yönetiminde liderliği sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi ve onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektireceğini belirtmiştir.

Eğitim kurumlarının üstleneceği roller, yaşanan değişim ve gelişmeler düşünüldüğünde daha da büyük önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarının çağın gereklerine uygun bir eğitsel amaç taşımaları ve çalışanları bu amaç doğrultusunda yönlendirmeleri okul müdürlerinin sahip oldukları etkili liderlik becerisi ile mümkün görünmektedir. Liderlik hem basit hem de karmaşık bir alandır. Etkili liderleri diğer liderlerden ayıran etmen ise

kurumlarında çalışanları koordine etmede çeşitli strateji ve yöntemler kullanılmaktadır. Liderler bu süreci çok özenli bir şekilde yürütür. Bu sayede çalışanlar işlerine daha iyi motive olur ve birbirlerini teşvik ederler (National College for School Leadership, 2007). Örgütlerde tüm süreçleri etkin ve verimli bir şekilde işletebilmek ve örgüt çalışanlarını motive etmek ve bu motivasyonu devam ettirerek süreci yönetmek yöneticilerin sorumluluğundadır. Liderler, çalışanlarını güdülemede, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanları birleştirmede ve onları örgütlerine adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de örgütün işleyiş sürecini geliştirmede etkilerini kullanmakta (Koşar, 2018) ve bu şekilde başarıyı daha kolay şekilde elde edebilmektedirler. Okullar için liderlik önemli bir güçtür ve bu gücün okulun amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmesi için kullanması oldukça önemlidir. Sergilenecek liderlik ile hem öğretimin niteliğinde hem öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinde hem de güçlü bir okul kültürü ve sağlıklı bir okul iklimi (Kılınç, 2018) oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Bush' a (2019) göre liderlik bir etki sürecidir ve liderler belirli hedeflere ulaşılması için çabalarlar. Okullarda görev yapan liderler de eğitim sorumluluğunu üstlenir. Birçok araştırmacı, okul başarısızlığının genellikle liderin ya da bir başka deyişle yönetimin başarısızlığı olduğunu belirtmişlerdir.

Okulları için vizyonları gerçekleştirmek amacıyla gereken ortak anlamları oluşturmak, hedefleri belirleyerek bu hedeflere dayalı olarak yön belirlemek ve çalışanların beklentilerini karşılamak etkili liderliğin önemli bileşenleridir. Liderler bu süreçte hem çalışanlarının iş birliği içerisinde olmalarını hem de çalışanlarına bireysel destek sağlayarak gelişmelerine yardımcı olmayı çalışırlar. Liderler bu sayede okul kültürünü güçlendirirler ki bu da etkili liderliğin önemli özelliklerinden birisidir (Leithwood ve Riehl, 2003). Okul lideri okulun örgütsel yapısının zirvesindedir ve resmî müfredatın doğru uygulanmasını koordine etmek ve denetlemek gibi kritik bir rol oynar. Öğrenciler için kaliteli eğitim sağlama çabasında lider, personeli ile birlikte öğrenciler için yüksek hedefler ve beklentiler belirler ve öğrencilerin okul beklentilerini karşılamasına yardımcı olmak için mümkün olan her şeyi denemeye çalışır (Powell, 2004).

Her kurumda olduğu gibi okulların yönetim sürecinde de çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Değişik nitelik ve farklı boyutlardaki bu sorunlar, okulların kendilerinden beklenen toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmelerinde engel oluşturabilmektedir. Bu sebeple okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunların belirlenmesi önemli görülmektedir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014). Bu sorunların etkili ve başarılı bir şekilde çözülmesi hem yönetim sürecine hem de öğretmenlerin okullarında daha mutlu ve istekli bir şekilde bulunmalarına katkı sağlayacaktır. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde okul çalışanlarından alacağı destek ve öğretmenlerce sağlanacak iş birliği okul müdürlerinin yönetim sürecindeki başarılarını doğrudan etkileyecektir. Öğretmenlerin tutum ve davranışları ise bu süreç içerisindeki en önemli etmenlerden birisidir. Öğretmenlerin yönetim sürecini sekteye uğratması kurumsal hedeflere ulaşmada sıkıntı yaratacakken öğretmenlerin yönetim sürecine olan katkısı da kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynayacaktır. Hem Türkiye’ de hem de yurtdışında yapılan araştırmalara bakıldığında ilkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmen etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple bu çalışmada ilkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisini belirlemek hedeflenmiştir.

## YÖNTEM

### **Araştırmanın Modeli**

İlkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni; insanların fenomeni nasıl algıladıkları, nasıl betimledikleri, hakkında ne hissettikleri, nasıl yargıladıkları gibi görüşlere odaklanır. Fenomenoloji araştırmalarında veriyi toplamak için, ilgilenilen fenomeni doğrudan deneyimleyen, yani yaşamış deneyimlere sahip olan insanlar ile derinlemesine mülakatlar yapılmalıdır (Patton, 2014). Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin görüşleri ve duyguları derinlemesine betimlenmeye çalışılmıştır.

**Çalışma Grubu**

Araştırmaya katılan ilkokul müdürlerinin seçiminde çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çok aşamalı örnekleme yönteminin ilk aşamasında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu sebeple araştırmada ilk olarak okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik görüşlerini alabilmek amacıyla görev yaptıkları kurumda en az iki yıl müdürlük yapması ölçütü benimsenmiştir. Çok aşamalı örnekleme yönteminin ikinci aşamasında ise araştırma amacından haberdar olan çalışmaya gönüllü ve istekli olan, bununla birlikte zaman ve maliyet açısından uygun durumlarda kullanılan (Hatch, 2002; Johnson ve Christensen, 2004), kolay ulaşılabilen durum örnekleme kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilen durum örnekleme yönteminde araştırmaya katılan bireyler hakkında derinlemesine bilgilerin sunulması oldukça önemlidir (Johnson ve Christensen, 2004). Yapılan bu çalışmada ilkokullarda görev yapan toplam 12 okul müdürüne ulaşılmıştır. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1’ de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunda Bulunan Müdürlere Yönelik Bilgiler

<b>Katılımcı / Kod</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>Müdürlükteki Kıdem</b>
M1	Erkek	52	27	25
M2	Erkek	40	20	17
M3	Erkek	46	22	13
M4	Erkek	43	23	11
M5	Erkek	51	24	10
M6	Erkek	52	31	21
M7	Kadın	51	32	9
M8	Erkek	42	19	13
M9	Erkek	50	27	12
M10	Erkek	49	30	18
M11	Erkek	38	18	6
M12	Erkek	40	17	5

Okul müdürlerine ilişkin demografik değişkenler incelendiğinde, okul müdürlerinin 11' inin erkek, 1' inin kadın olduğu, okul müdürlerinin yaşlarının 38 ile 52 yaş arasında olduğu, okul müdürlerinin mesleki kıdemlerinin 17 ile 30 yıl arasında olduğu ve okul müdürlerinin müdürlük kıdemlerinin ise 5 ile 25 yıl arasında olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Süreci**

Fenomenolojik araştırmalarda başlıca veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Yapılan bu araştırmada okul müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Soruların belirlenmesi sürecinde hazırlanan dokuz adet soru alan uzmanlarına gönderilmiştir. Geri bildirimler sonucunda formun son şeklinde yedi adet soru yer almaktadır. Görüşme öncesinde okul müdürleri araştırmanın amacından haberdar edilmiş ve kişisel bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Görüşmeler okul müdürlerinin önerdikleri

zaman sürecinde gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleriyle yapılan her bir görüşme ortalama 35-40 dakika arasında sürmüştür. Veri kaybını engellemek amacıyla okul müdürlerinin görüşleri izinleri doğrultusunda ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

### **Etik Kurallara Uygunluk**

İlkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisi başlıklı çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” nde belirtilen tüm kurallara uyulmuş ve yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirisi gerçekleştirilmemiştir. İlgili araştırma için Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu’ nun 16/03/2020 tarihli 52899066/100/13404 sayılı yazısıyla gereğince etik kurul izin belgesi alınmış ve ilgili belge Ek 1’ de sunulmuştur.

### **Verilerin Analizi**

İlkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisini okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada ilk olarak görüşme sırasında yapılan kayıtlar olduğu gibi yazıya dökülmüş ve bu işlem görüşme yapılan 12 okul müdürü için tekrarlanmıştır. Yazıya dökülen görüşmeler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmada geçerliliğin sağlanması amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme formu geliştirilirken ilgili alan yazın taranmış ve araştırma konusu ile ilgili bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin görüşleri neticesinde elde edilen verilerden yola çıkarak ana tema, sorun ve örüntüler (Miles ve Huberman, 1994) belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ulaşılan kod ve kategorilerle ilgili karşılaştırmalar yapılarak tekrarlı ve gereksiz kodlamalar çıkarılmış ve gerekli görülen kısımlarda yeni kodlamalar eklenmiştir. Bu şekilde derin odaklı veriler elde etmenin araştırmanın güvenilirliğine katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırma bulgularının güvenilirliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla müdür görüşlerinden sıkça alıntılar yapılmış, çalışma grubunun seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve veri

toplama süreci ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Çalışmada ayrıca okul müdürleri Müdür 1 = M1, olarak kodlanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmada ilk olarak okul müdürlerin cinsiyet etmenine ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Cinsiyet Etmenine İlişkin Müdür Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Yapı	Mizaç	Kadınların duygusal olması	7
		Kadınların kıskanç olması	2
		Kadınların alıngan olması	1
		Kadınların kaprisli olması	1
	Durum	Kadınların velilerle iletişim sıkıntısı	1
		Kadınların doğum izni süreci	1
		Erkeklerin şiddet uygulaması	1

Cinsiyet etmenine verilen cevaplar; *Yapı* teması içerisinde *Mizaç* ve *Durum* kategorileri altında toplanmıştır. Bu etmene yönelik verilen cevaplar incelendiğinde okul müdürleri kadınların duygusallığının yönetim sürecine en çok etki eden etmen olarak belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin cinsiyet etmenine ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M2: Kadınların duygusal yönleri, bazen kaprisleri var. Bunlar ister istemez yönetim sürecini etkileyebilir. Zaten kadınlar arasında buna benzer sıkıntılar mutlaka yaşanabiliyor (Mizaç- Kadınların duygusal olması-Kadınların kaprisli olması).*

*M9: Kadınların doğum süresince izinli olmaları ve bu konuda öğretmen bulmak sıkıntı yaratıyor. Öğretmen doğuma ayrılıyor, 6 ay gelmiyor. Bu sefer eski olan öğretmenlerle yeni gelenler sıkıntı yaşıyor. Sonraki süreçte yine uyum süreci oluyor, kabullenmemeler oluyor. Bu da etkiliyor ister istemez (Durum- Kadınların doğum izni süreci).*

*M6: Çoğunluğunun kadın olduğu bir ortamda kıskançlık gibi sıkıntılar yaşanabiliyor. Mesela iş gereği bir öğretmene daha fazla vakit ayırmak zorunda kalıyorsun. Bu da başkaları tarafından yanlış anlaşılabilir (Mizaç- Kadınların kıskanç olması).*



M8: ...Bazı öğretmenlerimiz öğrencilere şiddetli olmasa da bazen dokunabiliyor. O konuda bazı öğretmenler de çeşitli sıkıntılar yaşıyoruz. Erkek öğretmenler yetersiz kaldığı durumlarda maalesef şiddete başvuruyor. Bu noktada velilerden şikâyet geliyor (Durum- Erkeklerin şiddet uygulaması).

Araştırmada ikinci olarak okul müdürlerin yaş etmenine ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Yaş Etmenine İlişkin Müdür Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Tutum	Beklenti	Kıdemli öğretmenlerin kendilerini geliştirememesi	7
		Genç öğretmenlerin istekli olması	6
		Genç öğretmenlerin yönetmeliği bilmemesi	3
		Kıdemli öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü olması	2
		Kıdemli öğretmenlerde sınıf yönetiminde sıkıntı yaşaması	2
		Genç öğretmenlerin acemice davranması	1
		Kıdemli öğretmenlerin başına buyruk olması	1
	Baskı	Genç öğretmenlerdeki deneyimsizlik	1
		Kıdemli öğretmenlerin emeklilik tehdidinde bulunması	4
		Kıdemli öğretmenlerin velilerle iletişim sıkıntısı yaşaması	4
		Kıdemli öğretmenlerin yönetim sürecine katkı sağlaması	4
		Kıdemli öğretmenlerin iş yapmaması	3
		Kıdemli öğretmenlerde mesleki doygunluk olması	2
		Kıdemli öğretmenlerin sabırsız olması	1
Kıdemli öğretmenlerin idareye baskı kurması	1		

Yaş/Kıdem etmenine verilen cevaplar; *Tutum* teması içerisinde *Beklenti* ve *Baskı* kategorileri altında toplanmıştır. *Beklenti* kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde okul müdürleri kıdemli öğretmenlerin kendilerini yeterince geliştiremediğini ve genç öğretmenlerin daha istekli olduklarını belirtmişlerdir. *Baskı* kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde okul müdürlerinin kıdemli öğretmenlerin emeklilik tehdidinde bulduklarını, velilerle iletişim sıkıntısı yaşadıklarını ve kıdemli öğretmenlerin yönetim sürecine katkı sağlamlarının bu

kategori içerisinde en çok karşılaşılan etmenler olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yaş etmenine ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M2: Kıdemi yüksek olanlarda mesleki doygunluk olmuş olanlar var. Bunlarla ne yaparsanız yapın bir yere kadar gidiyorsunuz (Baskı- Kıdemli öğretmenlerde mesleki doygunluk olması).*

*M3: Kıdemi çok yüksek olanlar kendilerini yenilemediği için sıkıntı olabiliyor. Diğer öğretmenler akıllı tahtayı çok iyi kullanıyor ama kıdemliler eski metotlarla devam ediyor (Beklenti- Kıdemli öğretmenlerin kendilerini geliştirememesi).*

*M6: Yeni nesilden kaynaklanan bir durum var. Çok rahatlar bana göre. Çok bilgisizler. Her şey teori ile olmuyor. Okuldan gelip de şu şöyle olacak diyorlar ama yaşanmışlıklarla ilerliyorsun meslekte (Beklenti- Genç öğretmenlerdeki deneyimsizlik).*

*M12: ...Kıdem yüksekse ve öğretmen iyi niyetli ise tecrübe size büyük artı kazandırıyor. Çünkü bu yönetim sürecinde ne ile karşılaşabileceğiniz bilmiyorsunuz. Eğitim anlamında sizi çok güzel tavsiyeleri olabiliyor (Baskı-Kıdemli öğretmenler yönetim sürecine katkı sağlaması).*

Araştırmada üçüncü olarak okul müdürlerin aile yapısı etmenine ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Aile Yapısı Etmenine İlişkin Müdür Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Etki	Süreç	Moral bozukluğu yaşama	2
		İçe kapanık olma	1
		Kafası dalgın olma	1
	Davranış	Velilerle iletişim sıkıntısı yaşama	3
		Öğrencilere sürekli bağırma	3
		Okula alkollü gelme	2
		Şiddete meyil etme	2
		Derste telefonla görüşme	1

Aile yapısı etmenine verilen cevaplar *Etki* teması içerisinde *Süreç* ve *Davranış* kategorileri altında toplanmıştır. Süreç kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürleri öğretmenlerin en çok moral bozukluğu yaşadıklarını

belirtmişlerdir. Davranış kategorisine yönelik verilen cevaplarda okul müdürleri öğretmenlerin velilerle iletişim sıkıntısı yaşadıklarını ve öğrencilere sürekli bağırdıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin aile yapısı etmenine ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M3: Eşiyle sıkıntı yaşayan öğretmenimiz vardı, stresli geliyordu okula. Stresli gelince de çocuklara yansıyor. Daha sonra velilerden de duyuyorduk. Çocuğa yansıyor, çocuk da anneye söylüyor tabii (Süreç- Moral bozukluğu yaşama).*

*M5: ...Telefonda sürekli konuşmaları oluyor, bunları da görüyoruz tabii (Davranış- Derste telefonla görüşme).*

*M7: ...Sıkıntılar var kafası dalgın oluyor. Yetersiz kalıyor. İstemeyerek çocuğa vurabiliyor o anki durumundan dolayı, içinde bulunduğu psikolojik durumdan dolayı (Davranış- Şiddete meyil etme).*

*M8: ...Öğretmenin bu psikolojik durumu sınıfa da yansıyor, veliye de yansıyor. Öğretmenin idare ile olan ilişkisine yansıyor. Öğretmenin öğrencilerle ve velilerle iletişimi zayıfladığı zaman o sınıfla ilgili şikâyetler artıyor. Bu da bize geliyor (Davranış-Velilerle iletişim sıkıntısı yaşama).*

*M11: ... Ama önceden yaşadıklarım var. Tam bir problemdi. Birisi alkol bağımlısı, eşinden ayrıldığı için. Bu öğretmenler de sınıfta öğrencilere karşı sıkıntı yaşıyor. Bunlar veliye de yansıyor. Veli de bize şikâyette buluyordu. Öğrenciden alkol parası alan, öğle arası içen öğretmenler var (Davranış- Okula alkollü gelme).*

Araştırmada dördüncü olarak okul müdürlerin maddi etmenlere ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Maddi Etmenlere İlişkin Müdür Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Tavır	Kaygı	Dalgın olma	2
		Motivasyon düşüklüğü yaşama	1
		Huzursuzluk yaşama	1
	Kaçınma	İşi aksatma	6
		Özel ders verme	1

Maddi etmenlere yönelik verilen cevaplar; *Tavır* teması içerisinde *Kaygı* ve *Kaçınma* kategorileri altında toplanmıştır. Kaygı kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde okul müdürleri öğretmenlerin dalgın olma, motivasyon düşüklüğü yaşama ve huzursuzluk yaşama etmenleriyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Kaçınma kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde okul müdürleri öğretmenlerin en çok işlerini aksattıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin maddi etmenlere ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M5: Öğretmenin maaşına haciz geldiği zaman bu öğretmenin psikolojisine etki ediyor, zarar veriyor. Bu da öğretmenin motivasyonunu düşürüyor (Kaygı-Motivasyon düşüklüğü yaşama).*

*M2: ...Kendini işine veremiyor, farklı yöntemlere, farklı yollara başvuruyor. Özel derse gidiyor (Kaçınma - Özel ders verme).*

*M7: Maddi zorluk yaşayan arkadaşlar ya işini aksatıyor ya da farklı mekânlarda maddi sıkıntılarını tolere etmeye çalışıyor (Kaçınma -İşi aksatma).*

Araştırmada beşinci olarak okul müdürlerin kişilik etmenine ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Kişilik Etmenine İlişkin Müdür Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Problem	Bireysel	Sürekli eleştirme	3
		Küçük sorunları büyütme	2
		Alınganlık gösterme	1
	İlişkisel	İletişim sıkıntıları yaratma	2
		İdarenin motivasyonunu azaltma	1

Kişilik etmeni verilen cevaplar; *Problem* teması içerisinde *Bireysel* ve *İlişkisel* kategorileri altında toplanmıştır. Bireysel kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürleri öğretmenlerin sürekli her şeyi eleştirdiklerini ve küçük sorunları büyüttüklerini belirtmişlerdir. İlişkisel kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürleri öğretmenlerin en çok iletişim sıkıntı yarattıklarını

belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kişilik etmenine ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M9: Çok kaprisli yapısı olan, çabuk alınganlık gösteren, iletişim sıkıntısı yaratan arkadaşlar çok fazla yönetim sürecinde. Mutlaka bir sekteye uğrattıyor (Bireysel-Alınganlık gösterme).*

*M8: ...Şevkinizi kırıyor, motivasyonunuzu azaltıyor. Öğretmenlerle bir etkinlik yaptığımız zaman kaynaşma ile ilgili olsun. Ya hocam benim işim var gelemem. Tanışsaydık zaten tanışırđık bu zamana kadar. Onlarla olmaz, onlar katılmazlar diye kendisi en başta problem yaratıyor (İlişkisel - İdarenin motivasyonunu azaltma).*

*M7: Negatif tutumlu kişiler sürekli eleştirip konuşmaya başladığı zaman bu da okul ortamını etkiliyor. Karar alma sürecini de etki ediyor (Bireysel- Sürekli eleştirme).*

Araştırmada altıncı olarak okul müdürlerinin okulda öğretmen kaynaklı yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okulda Yaşanılan Sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Sonuç	Kurumsal Güç	Kurumsal gücü kullanmama	2
		Kurumsal gücü kullanma	10
	Bürokrasi	Öğretmene soruşturma açma	3
		Yaşanılan sorunu öğretmene resmi yazı ile bildirme	2
	Huzur	Kurumsal çözümün okul ortamını etkilemesi	3
		Kurumsal çözümün öğretmeni üzmesi	1
		Kurumsal cezaların sorunların çözümünde etkili olmaması	1

Okul müdürlerinin öğretmen kaynaklı yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri öncelikle yaşanan sorunların çözümüyle ilgili öğretmenlerle iletişime geçtiklerini ifade etmişlerdir. İletişim sürecinde çözülemeyen sorunlara yönelik müdür görüşleri incelendiğinde, iki okul müdürünün sorunların çözümünde kurumsal gücünü kullanmadığı, on okul müdürünün ise kurumsal gücü

kullandığı belirlenmiştir. Kurumsal gücü kullanarak sorunları çözdüğünü belirten okul müdürlerinin cevapları; *Sonuç* teması içerisinde *Bürokrasi* ve *Huzur* kategorileri altında toplanmıştır. Bürokrasi kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürleri bu kategori içerisinde en çok soruşturma yoluna başvurdıklarını belirtmişlerdir. Huzur kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürleri kurumsal gücü kullanmanın okul ortamını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin sorunların çözümüne ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M9: Kurumsal açıdan kurumsal yetkimi kullanarak herhangi bir sorunu çözmedim. Kurumsal açıdan verilebilecek ödül haricindeki cezaların öğretmen üzerinde etkili olacağına inanmıyorum (Kurumsal gücü kullanmama).*

*M2: Öğretmeni derste aksatması, öğrencilerle ilgilenmemesi anlatmamıza rağmen devam etmesi üzerine kurumsal gücü kullandık. Soruşturma açtık. Fakat soruşturma çok sıkıntılı bir süreç (Bürokrasi – Soruşturma açma).*

*M4: Kurumsal etkiyi kullanırsan biraz emrivaki yapmış olursun. Öğretmen de bozuluyor ister istemez. Bu sefer Milli Eğitime aksettiriyor. Milli Eğitim de ceza verdiği zaman farklı oluyor (Huzur - Kurumsal çözümün öğretmeni üzmesi).*

*M8: ...Öğrencilere hafif dokunmalar varmış ama raporluk bir şiddet uygulaması yok. Fakat çocuk bu tip şeyleri hiç görmediği için sıkıntı oluyor. Resmi yazı yazdım. Resmi yazıyla yazıyı tebliğ ettim (Bürokrasi - Yazı ile bildirme).*

Araştırmada son olarak okul müdürlerin okul yönetim sürecine ilişkin önerileri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Yönetim Sürecine İlişkin Önerileri

Tema	Kategori	Kod	f
Tebdir	Yönetsel	Okul müdürlerinin sorumluluğunun fazlalığı	1
		Okul müdürlerinin yetkisi arttırılmalı	1
		Okul müdürleri öğretmeni seçmeli	1
		Okul müdürlüğünde kişiliğe dikkat edilmeli	1
	Sistemsel	Öğretmen seçim sistemi düzenlenmeli	7
		Seminerlerin içeriği düzenlenmeli	3
		Öğretmenlik mesleğinin maddi cazibesi sağlanmalı	2
		Öğretmenlere hizmet içi eğitim verilmeli	2
		Performans sistemi gelmeli	2
		Yönetim sürecinde bürokrasi çok fazla olmamalı	1
		Öğretmenler mevzuata hâkim olmalı	1
		Eğitim fakültesinde ders içerikleri güncellenmeli	1
		Öğretmenlere yönelik sendikal ayırım yapılmamalı	1
		657 sayılı devlet memurluğu kanunu değişmeli	1
		Öğretmenlere kıdem sınırı gelmeli	1
		Genç öğretmenler merkezde görev yapmalı	1
		Öğretmene dönük etkili ceza sistemi olmalı	1
		Öğretmenler kendilerini yenilemeli	3
		Öğretmenler entelektüel olmalı	1
		Öğretmenler çalışkan olmalı	1
		Öğretmenler iletişim becerilerini geliştirmeli	1
		Öğretmenler donanımlı olmalı	1
		Öğretmenler bildiğini okumamalı	1
		Öğretmenler her şeye eleştirel bakmamalı	1
	Öğretmenlik tercihi isteyerek yapılmalı	1	
	Kişisel		

Okul müdürlerinin yönetim sürecine ilişkin önerileri *Tebdir* teması olarak adlandırılmış ve bu temaya yönelik tanımlamalar; *Yönetsel*, *Sistemsel* ve *Kişisel* kategorileri altında toplanmıştır. Yönetsel kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürleri; okul müdürlüğünü yetkisiz ve sorumluluğu çok olan bir görev olarak tanımlamışlardır. Sistemsel kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, okul müdürlerinin çoğu öğretmen seçiminin düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlik mesleğinin maddi cazibesinin sağlanması, öğretmenlere

hizmet içi eğitim verilmesi ve performans sisteminin gelmesinin de vurgulandığı görülmektedir. Kişisel kategorisine yönelik verilen cevaplar incelendiğinde ise okul müdürleri en çok öğretmenlerin kendilerini yenilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin önerilere ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*M1: ...Daha liseden “Ben lisede öğretmen olabileceğim” demeli. O tercih olmaz, bu tercih olmaz, hiç birisi olmazsa ben öğretmen olayım diye gittiği zaman bu uygun olmuyor. İsteyerek gitmeli (Kişisel - Öğretmenlik tercihi isteyerek yapılmalı).*

*M4: Eğitim yönetiminde astığım astık kestiğim kestik dersin yapamazsın. Şimdi idarecilerin sorumluluğu çok fazla ama yetkisi neredeyse hiç yok. Şu an ben bunu yapamayacağım deme şansı hiç yok (Sistemsel - Okul müdürlerinin sorumluluğu fazlalığı).*

*M6: Eğitimde kıdemli öğretmenlerin yarattığı bitkinlik sıkıntısı var. Bir taraftan da genç istekli öğretmenlerin merkezde olamaması da sıkıntı yaratabiliyor. Genç öğretmen o sınıfa girse o sınıfı inanılmaz uçurur çocuk çok farklı olur (Sistemsel - Genç öğretmenler merkezde görev yapmalı).*

*M8: Bence acilen 657 sayılı devlet memurluğu kanununun kaldırılması lazım. Çalışanla çalışmayanın ayırt edileceği bir sistem olması lazım. Çalışanın çalışmaya sevk edecek bir sistem olması lazım çalıştırma yanında çalışmaya sevk edecek bir sistem olması lazım (Sistemsel - 657 sayılı devlet memurluğu kanunu değişmeli).*

## **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Okul müdürlerinin cinsiyet etmenine ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri genellikle kadın öğretmenler açısından çeşitli sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri cinsiyet etmenine bağlı olarak kadınların duygusallığının yönetim sürecine en çok etki eden etmen olduğunu ve kıskançlık, alınganlık, velilerle iletişim sıkıntısı gibi sorunların bu sürece etki ettiğini belirtmişlerdir. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin çoğunun erkek olmasının kadın öğretmenlerle bu tarz sıkıntılar yaşamalarına sebep olabileceği düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar



incelendiğinde, Yıldız (1996), Karlı (2007), Sancar (2010), Katmer (2013) ve Gencer (2018) yaptıkları çalışmada yönetsel sorunlar ve iletişim sorunları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, Kelce (2009), Özbudak (2009) ve Uyğur (2014) ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran yöneticileri ile olan iletişimleri daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin yaş/kıdem etmenine ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri genellikle kıdemli öğretmenlerle daha çok sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri kıdemli öğretmenlerle çoğunlukla; kendilerini geliştirmedikleri, emeklilik tehdidinde bulunması, velilerle iletişim sıkıntısı, okul idaresinin verdiği ders dışı görevleri almama, motivasyon düşüklüğü, mesleki doygunluk ve sınıf yönetimi sürecinde sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte bazı okul müdürleri kıdemli öğretmenlerin yönetim sürecine katkı sağladıklarını belirtmişleridir. Okul müdürleri kıdemi düşük (genç) öğretmenlerle çoğunlukla; yönetmeliği bilmemeleri, acemice davranmaları ve akademik bilgilerini aktaramamalarından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Doğan (2015), üniversite öğretim programında yer alan çoğu dersin ilkökul müfredatında yer almamasının genç öğretmenlerin bu derslerde öğrendikleri bilgi ve beceriyi kullanamamalarına sebep olduğunu belirtmiştir. Sarı (2011) ve Doğan (2015) da genç öğretmenlerin mevzuat, resmî yazışma ve idari işlemlerde çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu olumsuz davranışlarına rağmen genç öğretmenlerinin çoğunun öğretmenlik mesleğini istekli ve motive olmuş bir şekilde yaptıklarını ifade etmişlerdir. Günümüzde birçok okulda kıdemli öğretmenler bulunmakta ve bu öğretmenlerin genç öğretmenlere rol model olması beklenmektedir. Fakat araştırmada elde edilen sonuç bu durumun aksini göstermektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Yüksel (2008), Kelce (2009), Sancar (2010), Uyğur (2014) ve Gencer (2018) yönetsel sorunlar ve iletişim sorunları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; Karlı (2007) ve Özbudak (2009) ise öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça yöneticilere bakış açılarının daha olumlu olduğu; Yıldız (1996), 31-40 yaş grubunda olan öğretmenlerin, Katmer (2013) ise 25

yaş altı ve 46–55 yaş üstünde okul yönetim ile iletişimlerinin daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin aile yapısı etmenine ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri öğretmenlerin en çok velilerle iletişim sıkıntısı yaşadıklarını, öğrencilere sürekli bağırdıklarını, şiddet uyguladıklarını ve okula alkollü olarak geldiklerini belirtmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bu verilere göre öğretmenlerin aile içerisinde yaşadıkları sorunları okul ortamına yansıtıkları söylenebilir. Öğretmenlerin yaşadığı bu sıkıntıları davranışlarına yansıtıkları ve bu durumdan da hem velilerin hem de öğrencilerin olumsuz yönde etkilendiği belirtilmiştir. Yağbasan ve İmik (2006) de toplumdaki diğer bireylerin ait olduğu gibi öğretmenlerin de bir aile üyesi olduğunu; öğretmenlerin içinde buldukları ailelerin kendilerine çeşitli görev ve sorumluluklar yüklediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin aile yaşantısı iş yaşantısını da etkileyecektir. Kabaklı Çimen (2015) de iş ve aile rollerinin kişinin hayatında iç içe geçmiş halde bulunduğunu; sürekli etkileşim halinde olduğunu ve birindeki olumlu ya da olumsuz durumun diğerini kolaylıkla etkileyebileceğini belirtmiştir. Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin ailelerinde yaşadıkları sorunlar neticesinde öğretmenlerin derste telefon görüşmeleri yaptıkları, kendilerini işe veremedikleri gibi etmenlerin yaşanması da ders sürecinin etkili ve verimli bir şekilde işlenmesine de engel oluşturduğu söylenebilir cümle uzun olduğu için anlatım bozukluğu var gözden geçirilmeli. Nitekim Yağbasan ve İmik (2006) ve Kabaklı Çimen (2015) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin aile ortamındaki olumsuz bir durumun iş hayatını da etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Tabii ki öğretmenler de aileleriyle ilgili çeşitli sorunlar yaşamaktadır ve yaşayacaktır da. Fakat önemli olan bu sorunların sınıf içerisine en az şekilde yansımadır. Aksi halde hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği olasıdır. Yaşanabilecek bu tarz sorunların sınıf içerisine yansımaması için okul rehberlik servisi gibi birimlere ayrı bir görev düşeceği söylenebilir.

Okul müdürlerinin maddi etmenlere ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri yaşadığı maddi sorunlar sebebiyle öğretmenlerin çoğunlukla işlerini aksattıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlerin dalgın olduklarını, motivasyon

düşüklüğü ve huzursuzluk yaşadıklarını ayrıca öğretmenlerin maddi sorunlarla baş edebilmek için özel ders verdiklerini de belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çalıştıkları işten doyum almaları ve daha verimli olabilmeleri için maddi açıdan belli bir gelir seviyesinin üstünde olmalarının önemli bir etmen olacağı söylenebilir. Türkiye’de öğretmenler, Cumhuriyet Döneminin başından günümüze kadar ekonomik olarak istenen seviyeye ulaşamamıştır. Bu durum da öğretmenlik mesleğine atfedilen değeri düşürdüğü gibi, meslekte çalışanları da olumsuz yönde etkilemiştir (Güven, 2003). Sağlam ve Sağlam (2005) ise öğretmenlerin yaşadığı ekonomik sıkıntılar nedeniyle kendilerini mesleklerine veremediklerini ifade ederek işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için ekonomik durumlarının, toplumda gelir düzeyi yüksek olan diğer meslek çalışanlarının durumuna getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Erdem (2010) Demir ve Arı (2013) ve Dağlı ve Han (2017) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin ekonomik sıkıntılarının eğitim sürecine yansıdığını ve bu durumun da çeşitli sorunlar yaşanmasına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Maddi sorunlar yaşayan bir öğretmenin bu sorunları çözebilmek için işini aksatması sınıfta öğretmenlerini bekleyen öğrenciler için kabul edilemez bir durumdur. Bu durumun öğrenme sürecinin verimliliğini düşürmesi olasıdır. Bununla birlikte yaşadığı maddi sorunlar neticesinde dalgın olan ve motivasyon düşüklüğü yaşayan öğretmenlerin durumunun da öğrenme sürecine olumsuz yönde etki edeceği söylenebilir. Dolayısıyla öğretmenlerin maddi durumlarıyla ilgili adımlarını daha dikkatli atmaları ve yaşanacak sıkıntıları sınıf ortamına en az yansıtacak şekilde çözmeleri gerektiği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin kişilik etmenine ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul müdürleri sürekli olarak her şeyi eleştiren, okulda yaşanan küçük ve önemsiz sorunları büyüten ve iletişim sıkıntı yaratan öğretmenlerle daha çok sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğrenme-öğretme sürecinde yer alan etmenler içerisinde kendisine verilen görev ve sorumluluklar bakımından en önemli etmen öğretmenlerdir. Kalkınmanın ve çağdaşlaşmanın en önemli girdisi iyi yetiştirilmiş insan gücüdür ve nitelikli insan gücünü yetiştiren ise nitelikli öğretmendir (Şahin, 2011). Dolayısıyla öğretmen;

toplumun ve eğitim kurumlarının hızla değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için şartları en iyi şekilde değerlendirebilen, mükemmele ulaşma konusunda sürekli çalışan, bu yolda yaratıcılığını kullanarak esneklik gösterebilen, toplumunun temel ilkelerine zarar verebilecek ideolojik saplantıları olmayan, iş birliğine açık olan bir kişi olmalıdır. Öğretmenin samimî, canlı, neşeli ve öğrencilerinin sorunlarına duyarlı olması bunun için de işini sevmesi ve günlük sorunlarını okulun dışında bırakabilmesi gerekir (Yetim ve Göktaş, 2004). Öğretmenlik mesleği; meslek ve alan bilgisiyle birlikte olumlu ve yapıcı karakter ve kişilik yapısına da sahip olunması gereken bir meslektir. Kurum içerisinde yaşanabilecek sıkıntı ve sorunları sahiplenerek çözmeye çalışan, iş birliği içerisinde bulunan bir öğretmen hem yönetim sürecine hem de okul ortamına önemli katkılar sağlayacağı olasıdır. Bunun aksine olumsuz bir bakış açısına ve karaktere sahip olan öğretmenler hem yönetim sürecini hem de okul ortamını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin çoğu öğretmenlerle yaşadıkları sorunların çözümünde öncelikle öğretmenlerle birebir iletişime geçtiklerini; bu şekilde çözüme ulaşmayan durumlarda ise okul müdürleri genellikle kurumsal güçlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri kurumsal gücü kullanma sürecinde en çok soruşturma yoluna başvurduklarını ve yaşanan sorunlarla ilgili olarak öğretmenleri resmi yazı ile uyardıklarını ifade etmişleridir. Bununla birlikte okul müdürleri kurumsal gücü kullanmanın neticesinde okul ortamının bu süreçten olumsuz bir şekilde etkilendiğini ve çalışanların motivasyonunun da olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Aslanargun ve Bozkurt (2012) okul müdürlerinin genellikle okullarda yaşanan sorunların kaynağına inerek önce problemi tanımlayıp mevcut problemi istişare içinde çözümlenmeyi hedeflerken bazı durumlarda informal bazen de formal çözüm yollarını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yiğit ve Bayrakdar (2006) okul müdürünü yasa ve yönetmelikleri kendisine verilen yetki ve sorumluluğa bağlı olarak, sahip olduğu personel ve maddi kaynakları kullanarak okulunu hedeflere ulaştırmakla görevli olan kişi olarak tanımlamıştır. Yörük ve Akdağ'a (2010) göre okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve yürütülmesindeki en önemli etmen okul müdürleridir. Okul

müdürlerinin yasalardan gücünü alarak okulu yönetme rolleri yerine insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde yetiştirildiği liderlik roller beklenmektedir. Mendels'e (2012) göre de bir lider olarak okul müdürleri tek başlarına gidemeyeceklerini bilir. Okul müdürleri okul içerisinde tüm çalışanları koordine eder, tüm çalışanlara sorumlulukları dağıtır ve öğretmenleri eğitsel hedeflere ulaşmaları için teşvik eder. Okul müdürü tüm bu süreçlerde bir kahraman gibi görünmeden bu etkiyi yürütmeye çalışır. Çevik (2019) de okul müdürlerinin geniş bir bakış açısına sahip, donanımlı ve bilgili olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin okulda yaşanılacak sorunlara yönelik kalıcı çözüm yolları bulmaları ve sorunlarla mücadele etme noktasında kendilerini geliştirmiş olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bilindiği gibi okul ortamında öğretmen kaynaklı çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Önemli olan ise bu sorunların çözüm şeklidir. Hem okul yönetiminin hem de öğretmenin çözüm için çaba göstermesinin atılacak en doğru adım olacağı söylenebilir. Yaşanılan sorunları resmî bir sürece dâhil etmek hem okul ortamı hem de öğretmen için istenilmeyen bir durum olabilir. Bu sebeple okul müdürlerinin yaşanılan sorunlara ivedilikle müdahale etmesi ve kaliteli bir iletişim sürecini başlatması gerekeceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim sürecinin daha etkili ve kaliteli olmasına yönelik önerileri incelendiğinde, okul müdürlerinin daha çok sistemsel sorunlara yönelik önerilerde bulunduğu görülmektedir. Okul müdürleri bu sorun içerisinde öğretmen niteliğinin artması için özellikle öğretmen seçim sisteminin düzenlenmesi gerektiğini belirtmiş bununla birlikte öğretmenlere verilen seminer içeriklerinin de düzenlenmesi gerektiği söylemişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlik mesleğini entelektüel, çalışkan, donanımlı olmayı ve etkili iletişim becerilerine sahip olmayı gerektiren bir meslek olarak ifade etmişlerdir. Kurt, Ekici, Aktaş ve Aksu (2013) öğretmenlik mesleği kişiliğine uygun olmayan bir öğretmen adayının göreve başladığında belli bir zamandan sonra mesleğinde istediği başarıyı gösteremeyeceğini ve verimli olamayacağını bu sebeple öğretmenlik mesleğini seçen öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğinin kişiliklerine uygun olup olmadığının iyi değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çünkü öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin insanları sevmesi, öğrenmeyi-öğretmeyi sevmesi,

sosyal olması, paylaşmayı bilmesi, yeniliklere açık olması ve yeni bilgiler öğrenmeye istekli olması gibi pek çok kişilik özelliklerine sahip olması gerekebilecek bir meslektir. Nitekim yapılan bu çalışmada da okul müdürleri öğretmenlerin niteliklerinin artması için öğretmenlerin hem mesleki hem de kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca okul müdürlüğünü yetkisiz ve sorumluluğu çok olan bir görev olarak gördüklerini, bununla birlikte görev yapacağı öğretmenleri de kendilerinin seçmesi gerektiği noktasında öneride bulunmuşlardır. Günümüzde okul müdürlerinin öğretimsel işlerle birlikte birçok farklı sorunla da uğraştığı söylenebilir. Yaşanılan bu sorunlar, okulların akademik açıdan belirlenen hedeflere ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Nitekim araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin görüşleri de bu doğrultudadır. Okul müdürlerinin bu önerilerinin okulların eğitsel amaçlarına ulaşmasına önemli derecede katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bir okulun vizyonu çalışanlarını o vizyon doğrultusunda harekete geçirebilen ve kendisi de bu sürecin içerisinde olabilen okul müdürleriyle daha da ulaşılabilir olacaktır. Dolayısıyla okul müdürlerinin sorumluluklarının azaltılması ve öğretmen niteliklerinin artırılmasının okulların istenilen eğitsel hedeflere ulaşmasındaki en etkili adımlardan birisi olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenler yönetim sürecinin en önemli paydaşlarından birisidir. Yapılan çalışmada birçok okul müdürü öğretmenlerin genellikle kişisel özellikleri ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple yönetim sürecinin daha verimli ve etkili olması için öncelikle öğretmenlik seçim ve atama sistemi daha nitelikli bir hale getirilmelidir. Öğretmen adaylarına mezun olduktan sonra değil eğitim fakültelerine kabul sürecinde mülakat yapılması ve eğitim fakültelerinde okutulan ders içeriklerinin daha çok mesleki uygulamaya dönük olması, bu durumun çözümü olarak görülmekte ve önerilmektedir. Bununla birlikte özellikle kıdemli öğretmenlerden mesleki olarak daha çok verim alınabilmesi için etkili ve işe yarar hizmet içi eğitimler ve mesleki seminerler de verilmelidir. Bu çalışmada sadece ilkökul müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir. Yapılacak diğer çalışmalarda okul öncesi, ortaokul ve lise kademesinde görev yapan

okul müdürlerinin görüşlerinin alınacağı çalışmalar ve kademeler arası karşılaştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR


- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 -368.
- Bush, T. (2019). Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs?. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 501–503.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Ankara: Anı.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1648.
- Çevik, M. S. (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Dağlı, A. & Han, B. (2017). Öğretmen görüşlerine göre Diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Demir, M. K. & Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları: Çanakkale ili örneği. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 107-126.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(51), 421–455.
- Doğan, Z. G. (2015). *Göreve yeni başlayan öğretmenlerin yaşadığı sosyal kültürel ve mesleki sorunlar*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Erdem, A. R. (2010). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin karşılaştığı ekonomik sorunlar ve bu ekonomik sorunların performanslarına etkisi konusundaki görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 271-287.
- Gencer, İ. (2018). *Okullarda yaşanan yönetsel sorunların iletişim sorunları ile ilişkisinin araştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güven, İ. (2003). 1940' dan günümüze öğretmenlerin ekonomik sorunlarının tarihsel analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 215-233.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany: Suny Press.

- Johnson, B. & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston: Pearson.
- Kabaklı Çimen, L. (2015). Öğretmenlerin aile işlevleri ile mesleki performans düzeylerinin karşılaştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 759-772.
- Karlı, C. (2007). *İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi: Öğretmen algılarına göre İstanbul ili Tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Katmer, B. (2013). *Yeni eğitim sisteminde (4+4+4) ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin karşılaştıkları iletişim sorunları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelce, M. (2009). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, A. Ç. (2018). *Çağdaş liderlik yaklaşımları*. N. Güçlü (Ed.), Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama içinde (s. 130-168). Ankara: PegemA.
- Koşar, D. (2018). *Liderlerin etkileme taktikleri*. N. Güçlü (Ed.), Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama içinde (s. 203-228). Ankara: PegemA.
- Kurt, H., Ekici, G., Aktaş, M. & Aksu, Ö. (2013). Öğretmen adaylarının kişilik tiplerinin sınıf yönetimine yönelik tutum ve inançlarına etkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 199-208.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Memduhoğlu, B. H. & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Mendels, P. (2012). The effective principal: 5 pivotal practices that shape instructional leadership. *Journal of Staff Development*, 33(1), 54-58.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook*. Beverly Hills: Sage.
- National College for School Leadership (2007). *What we know about school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-öğretmen iletişimi (İstanbul ili Küçükçekmece ilköğretim okulları örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patton M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. : Bütün, M. ve Demir, S.B.). Ankara: PegemA.



- Powell, S. T. (2004). *Leadership and school success: The behaviors and practices of principals in successful and risk schools.* (PHD Thesis), Virginia Polytechnic Institute Virginia State University, Blacksburg, USA.
- Sağlam, M. & Çiçek Sağlam, A. (2005). Öğretmenlik mesleğinin maddi yönüne ilişkin genel bir değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 317-328.
- Sancar, E. (2010). *Öğretmen ve yönetici ilişkilerinde yaşanan engeller (İstanbul-Kağıthane ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, M. H. (2011). *Göreve yeni başlayan sınıf öğretmenlerinin mesleklerinin ilk yıllarında karşılaştıkları sorunlar*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, A. (2011). Öğretmen algılarına göre etkili öğretmen davranışları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 239-259.
- Taşdan, M., Tösten, R., Bulut, K. & Karakaya, V. (2013). Okul yöneticilerinin ilköğretim okullarında karşılaşılan yönetim sorunlarına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 12(24), 95-113.
- Tösten, R., Han, B. & Ergül, H. F. (2016). Diyarbakır'daki kamu okullarının yönetim sorunları. *EKEV Akademi Dergisi*, 65, 433-450.
- Uyğur, G. (2014). *İlk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yağbasan, M. & İmik, N. (2006). Öğretmenlerin aile içi iletişimi (Malatya ili örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 227-245.
- Yetim, A. A. & Göktepe, Z. (2004). Öğretmenin mesleki ve kişisel nitelikleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 541-550.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8.baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldız, K. (1996). *Bolu ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.
- Yiğit, B. & Bayrakdar, M (2006). *Okul-Çevre İlişkileri*. Ankara: PegemA.
- Yörük, S. & Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 66- 92.
- Yüksel, S. (2008). *İlköğretim okullarında müdür öğretmen iletişimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ORCID**

Ahmet Melih GÜNEŞ  <https://orcid.org/0000-0002-7484-5685>

**SUMMARY****Introduction**

The roles assumed by educational institutions are of even greater importance when considering the changes and developments that have taken place. It is possible for the educational institutions to have an educational goal in accordance with the requirements of the age and to direct the employees towards this goal through effective leadership skills of the school principals. According to Bush (2019), leadership is a process of influence, and leaders strive to achieve certain goals. Leaders working in schools take responsibility for education. Many researchers have noted that school failure is often a failure of leadership or, in other words, management. As with every institution, there are various problems in the management process of schools. These problems of different qualities and different dimensions can create obstacles for schools to fulfill their social responsibilities expected of them. Therefore, it is important to identify the main problems encountered in school administration (Memduhoğlu and Meriç, 2014). The aim of this research is to establish the views of primary school principals on the influence of teachers in school administration based on their own narratives.

**Method**

In the current study, phenomenology pattern was employed to determine the teacher influence on the management process of school principals. Multi-stage sampling method was used in the selection of school principals who participated in the research. The subjects being interviewed were supposed to have at least two year experience as a school principal in their institution. In the second phase, easy-to-reach case sampling was used. The study group consisted of 12 school principals. In this study, a semi-structured interview form which was developed through scanning the relevant literature by the researcher was used in face-to-face interviews. The data obtained in the study were analyzed using the content analysis technique.

**Results**

When the answers to the gender factor are examined, the school principals have stated that the sentimentality of women is the most effective factor in the management process.

Analysis of the answers to age/seniority factor revealed that senior teachers were not improving themselves sufficiently and young teachers were more willing to do working. They also stated that senior teachers threatened to retire, had problems communicating with parents and experienced problems in contributing to the management process.

When the answers to the family structure factor were examined, the school principals stated that teachers came to school under the influence of alcohol, had troubles in communicating with parents and had tendency to yell at students continuously.

*The answers to the financial factors were examined, and the results indicated that teachers slack off at work, get lost in thoughts, suffer from low motivation and uneasiness. But they were faced with absent-mindedness, low motivation and unrest.*

*When the answers to the personality factor were analyzed, the school principals stated that the teachers were constantly criticizing everything, fussing about a small matter and creating communication difficulties.*

*School principals first contacted the teachers to solve the problems they experienced with teachers. The most widely used institutional power is to conduct an investigations. Also, they reported that using institutional power has a negative impact on the school atmosphere.*

*When the suggestions of the school principals regarding the management process were examined, the school principals defined the school directorship as unauthorized job which involves a lot of responsibilities. School principals stated that the teacher criteria and seminar content should be regulated. School principals also suggested that teachers should renew themselves.*

#### **Discussion and Conclusion**

*Teachers are one of the most important stakeholders in the management process. In this study, many school principals stated that teachers often had difficulties due to personal characteristics. For this reason, in order for the management process to reach a more efficient and effective process, the teacher selection and appointment system should be made more eligible. It is considered as the solution of this situation and it is suggested that candidates for teachers should be interviewed during the admission process to the faculties of education rather than after graduation and that the course content taught in the faculties of education should be more oriented towards professional practice. In order to achieve more professional efficiency, especially from senior teachers, effective and useful in-service training and professional seminars should be provided. In this study, only primary school principals' opinions were given. In the future studies, opinions and views of the kindergarden, primary school, secondary school and high school principals could be studied and compared in order to provide insights into effective management.*

**Ek 1: Etik Kurul Onay Belgesi**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KOMİSYONU  
ONAY BELGESİ**

Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Temel Eğitim Bölümü Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih GÜNEŞ'in "İlkokul Müdürlerinin Okul Yönetimlerinde Öğretmenlerin Etkisi" başlıklı çalışması ile ilgili isteği komisyonumuzca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur. 16.03.2020




Komisyon Başkanı  
Prof. Dr. Mehmet NARLI

  
Prof. Dr. Elif ÇİMEN  
Üye

  
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT  
Üye

  
Prof. Dr. Dilek İNAN  
Üye

  
Prof. Dr. Salim ÇONOĞLU  
Üye