



T.C.

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖĞRETMENLERİN OKUL
YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ
(DENİZLİ İLİ KALE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Abdülkadir KÖYEBAKAN

Denizli-2020

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

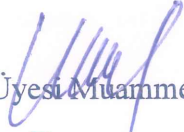
**ÖĞRETMENLERİN OKUL
YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ
(DENİZLİ İLİ KALE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Abdülkadir KÖYEBAKAN

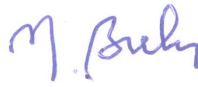
**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Muammer KUNT**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Abdülkadir KÖYEBAKAN tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin Kale Özelinde İncelenmesi” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.


Dr.Öğr.Üyesi Muammer KUNT
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22.01.2010...tarih ve 05/10.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Abdülkadir KÖYEBAKAN

TEŞEKKÜR

Bu araştırma öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklenti düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın planlanmasından raporlaştırılmasına kadar birçok kişinin katkısı olmuştur. Bu kişilerden araştırma sürecinin her aşamasında yardımcı olan ve değerli önerilerde bulunan danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Muammer KUNT'a teőekkürlerimi sunarım.

Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında bizleri en iyi şekilde yetiştirmek amacıyla, değerli bilgi ve tecrübelerini bize aktaran ve her zaman destek olan tüm hocalarıma; Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü çalışanlarına ve adını sayamadığım emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Son olarak her zaman yanımda olan, beni destekleyen, güvenen, cesaretlendiren ve sabır gösteren sevgili eşim Hanife KÖYEBAKAN'a ve değerli anne ve babası Zühra ve Ahmet ÇÖLGEÇEN'e, yaşamım boyunca hep yanımda olan, başta annem Sabiha KÖYEBAKAN ve büyük ailem KÖYEBAKAN ailesinin tüm fertlerine sonsuz kez teşekkür ederim.

Abdülkadir KÖYEBAKAN

ÖZET

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri: Denizli İli Kale İlçesi Örneği

KÖYEBAKAN, Abdülkadir

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi

Proje Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muammer KUNT

Ocak 2020, 49 sayfa

Bu araştırma; okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise eğitim-öğretim hizmetlerinde bulunan öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, yöneticilere öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri ve performanslarını artırabilmeleri açısından neler yapmaları ve nasıl davranış sergilemeleri gerektiği konusunda bilgi vermesi yönünden önemlidir. Nitel bir çalışma olan araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Kale ilçesinde bulunan resmi okullarda görev yapan 10 kadın ve 6 erkek öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolaylıkla bulunabileni örnekleme (convenience sampling) yöntemi ile örneklem alınmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerine yönelik beş tema altında görüşleri alınmıştır. Bu temalar: (1) eğitim-öğretim, (2) liderlik özellikleri, (3) idare, (4) okul-çevre ilişkisi ve (5) mesleki performans. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Verilerin doğru olarak yorumlanması ve açıklanması amacıyla öğretmen görüşleri temalara göre tablolar halinde frekanslarıyla verilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin en çok liderlik teması (f=50) altında görüşler ifade ettikleri belirlenmiştir. Eğitim kademeleri içerisinde en fazla ilkokul öğretmenlerinin (f=64) okul yöneticilerinden beklenti içerisine girdikleri görülmüştür. Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri tüm temalarda okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine ve etkili liderlik becerilerine sahip olması gerektiği görüşünü ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bunların yanında; motive etme becerisi, adalet algısı, sorun çözme becerisi, veli ilişkisi, sorumluluk

duygusu, eğitim-öğretim davranışı, takdir etme ve ödüllendirme ile ilgili beklentileri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, okul yönetimi, öğretmen beklentileri, öğretmen görüşleri

İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	x
BİRİNCİ BÖLÜM:GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.1.1. Alt Problemler	3
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem.....	3
1.4. Varsayımlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar	5
İKİNCİ BÖLÜM:KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.2. İlgili Çalışmalar	8
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:YÖNTEM	13
3.1. Araştırmanın Modeli.....	13
3.2. Evren ve Örneklem	13
3.3. Verilerin Toplanması	15
3.4. Verilerin Analizi	16
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:BULGULAR VE YORUM.....	17
4. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	17
4. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	20
4. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	23
4. 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	26
4. 5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	29
BEŞİNCİ BÖLÜM:SONUÇ VE ÖNERİLER	34
5.1. Sonuçlar	34
5.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar	35
5.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar	35
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar	36
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar	37
5.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar	38
5.2. Öneriler	39

KAYNAKÇA.....	41
EKLER.....	48
Ek 1. Görüşme Formu.....	48
Ek 2. ÖZGEÇMİŞ.....	49

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1	<i>Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı</i>	14
Tablo 4.1	<i>1. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi</i>	17
Tablo 4.2	<i>2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi</i>	20
Tablo 4.3	<i>3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi</i>	23
Tablo 4.4	<i>4. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi</i>	26
Tablo 4.5	<i>5. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi</i>	29

BİRİNCİ BÖLÜM:GİRİŞ

Okullar, çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu, eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ortamlardır (Balcı, 2005).

Eğitim sisteminin genellikle karmaşık bir yapısı ve işleyişi vardır. Sistemin içinde ve dışında çeşitli paydaşlar okulların amaçları doğrultusunda birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde sistemin çalışmasını sağlarlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlenmesini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Yöntemler, teknikler, araç ve gereçler gibi diğer faktörler bu temel paydaşların özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre düzenlenmektedir.

Okulların etkili ve özel konumlarından dolayı okul yöneticisi kavramı ön plâna çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998). Okul yöneticisi, bir okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için okulun ve çevrenin kaynaklarını en etkin şekilde kullanan kişidir (Aydın, 1994). Bursalıoğlu'na (1987) göre, okulun amaçlarını gerçekleştirecek iç unsurların lideri okul müdürüdür. Okulların amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesinden, karar vermeye, plânlamadan uygulama kadar tüm faaliyetlerden okul müdürleri sorumludur. Öğretmen ise, okulda öğrenci ile doğrudan görüşen ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren kişidir.

Okullardaki faaliyetleri başlatıp devam ettirmekten birinci derecede okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticileri öğretmenleri motive etmede, okulun amaçları etrafında toplamada, kendilerini okula adamalarında ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmalıdırlar. Bunu yaparken de, öğretmenleri etkileyecek davranışları göstermek zorundadırlar. Bu nedenle okul yöneticileri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeleri ve okullarında da uygulamaları gerekir. Bunun için de bu alanda belirli yeterliliklere sahip olmalıdırlar (Akçay, 2003; Aslan ve Yıldırım, 2004).

Okul yöneticilerinde bulunması gereken temel yeterlikler, liderlik becerileri kapsamında ele alınmaktadır. Günümüzde okul yöneticilerinin rol davranışları, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek nicelik ve nitelik olarak farklılaşmaktadır (Korkmaz, 2005).

Bugün okullarda “okul yönetimi” ve “öğretim liderliği” kavramları üzerinden tartışmalar yaşanmaktadır. Bu kavramlara karşılık gelen sorumluluklar okul yöneticisi üzerinde

bir karmaşıklık meydana getirmekte ve bunun sonucunda da okullarda yönetimsel sorunlar ortaya çıkmaktadır. Okul yönetimi, okullarda düzenin sağlanmasına yönelik sorumlulukları içerirken öğretim liderliği ise sürekli kendini yenileme, geliştirme, değişim ve dönüşüm durumlarını içermektedir. Okul yöneticilerine bir taraftan düzeni sağlama sorumluluğu verilirken diğer taraftan onlardan okulu sürekli geliştirmeleri istenmektedir (Kesen vd., 2019).

1.1. Problem

“Bir okul, müdürü kadar iyi okuldur” (Açıkalm, 1998). Gelir durumu iyi, öğretmen niteliği yüksek, fiziki donanımı yeterli bir okul başarısız bir yönetici tarafından yönetilirse başarısız bir okula dönüşüp düşük performans gösterebilirken gelir durumu kısıtlı, öğretmen niteliği düşük, fiziki donanımı yeterli olmayan bir okul ise nitelikli bir yönetici tarafından yönetilirse büyük başarılar gösterebilir.

Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliği büyük oranda öğretmen ve yöneticilerin ortaya koyduğu performansla ilgilidir. Bu iki grubun ortaya koyacağı performans ve uyum ölçüsünde eğitim öğretim gören öğrencilerin nitelikli yetişebilmeleri mümkündür. Bu süreçte öğretmenlerin okul yönetimi ile uyumlu olması ve yönetim tarafından desteklenmesi oldukça önemlidir (Aslanargun, 2015).

Bu bağlamda öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin neler olduğunun tespiti, hem yöneticilerin performansı ve davranışları açısından hem de öğretmenlerin performansları açısından önemlidir.

Bu nedenle bu araştırma ile öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini daha iyi yapabilmeleri için okul yöneticilerinden beklentilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin eğitim-öğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-çevre ilişkisi ile mesleki performans açılarından değerlendirilmesi, irdelenmesi ve analiz edilmesi hedeflenmiştir.

Bu araştırma, Denizli ili Kale ilçesinde devlete bağlı okullarda görev yapan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

1.1.1. Alt Problemler

Ele alınan problemin çözüme ulaşılabilmesi için aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

1) Okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentileriniz nelerdir?

Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

2) Okul yöneticilerinin, liderlik özellikleri açısından beklentileriniz nelerdir?

Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

3) Okul yöneticilerinden idare anlamındaki beklentileriniz nelerdir?

Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4) Okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentileriniz nelerdir?

Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

5) Okul yöneticilerinden mesleki performansınız açısından beklentileriniz nelerdir?

Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı; Denizli ili Kale ilçesinde devlete bağlı okullarda görev yapan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin neler olduğunun farklı değişkenlere göre tespit edilmesidir. Bu amaca yönelik olarak öğretmen beklentilerinde okul yöneticilerinin eğitim-öğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-çevre ilişkisi ve mesleki performans değişkenleri ele alınmıştır.

1.3. Önem

Okullarda etkinlikleri başlatıp devam ettirmekten öncelikli olarak okul müdürleri sorumludur. Okul müdürleri; öğretmenleri motive etmek, okulun amaçları etrafında birleştirmek, okula aidiyet duygularını geliştirmek ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmek amacıyla etkilerini kullanmak zorundadır (Aslan ve Yıldırım, 2004).

Okullarda iyi bir öğrenme ortamı oluşturabilmek ve etkili öğrenmeleri gerçekleştirebilmek için okul yöneticisi ile öğretmenlerin işbirliği içerisinde birlikte çalışmalarını gerekmektedir. Bu da hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin etkili iletişimlerini gerektirmektedir (Celep, 2000). Bu süreçte öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri söz

konusudur ve bu beklentiler okuldaki eğitim öğretimin niteliğini etkilemektedir (Bursalıoğlu, 1999).

Beklenti, bir konunun sonunda gerçekleşmesi istenilen, ümit edilen veya beklenen şeydir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim ortamındaki davranışlarını etkileyen çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentiler temel ihtiyaçları ve meslekleriyle ilgilidir. Temel ihtiyaçlar; fizyolojik gereksinimler, korunma, güvenlik, sevgi, kendine değer verme, potansiyelini ve becerilerini keşfetme ve bunları en üst düzeyde gerçekleştirir. Öğretmenlerin okul ortamındaki ilişkilerinde sevgi, saygı görme, öz değerler, yeteneklerini gösterme ihtiyacı oldukça etkilidir (Ada ve Küçükali, 2009). Öğretmenlik mesleğiyle ilgili beklentiler ise; öğretmenleri yaptığı işe karşı moral ve motivasyonlarını yüksek tutma, eğitim-öğretimle ilgili yapılan değişikliklerde bilgilendirme, değişikliklerin hazırlanması aşamasında ilgililerin katılımına sağlama, yönetici ile öğretmen arasında çıkan sorunları birlikte çözme, yönetimle ilgili işlere katılmadır (Bursalıoğlu, 1999). Bu beklentilerin dışında okul yöneticilerinin yapmakla sorumlu olduğu bazı konular da öğretmenlerin beklentileri arasındadır.

Ülkemizde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında; Tanrıoğren (2000), sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarını, Çubukçu ve Döndar (2003) okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerini, Aslan ve Yıldırım (2004) ilköğretim okulu müdürlerinden, öğretmen, öğrenci ve veli beklentilerini, Güzelce (2009) ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin karar alma süreçlerine ilişkin algı ve beklentilerini, Helvacı ve Aydoğan (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin özelliklerini, Özgan (2013) ilköğretim okullarında görev yapan stajyer öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinden beklentilerini, Özel (2014) sosyal bilgiler öğretmenlerinin okul idaresinden öğretimsel beklentilerini, Aslanargun (2015) değişik branşlardaki öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için okul müdürlerinden beklentilerini, Kuyucak ve Ünal (2017) okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerden beklentilerini, Ergen ve Günay (2019) okul öncesi öğretmenlerinin çalıştığı kurumlarda yaşadığı yönetsel sorunlarını incelemişlerdir.

İlgili alanyazın tarandığında; okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini birlikte araştıran çalışmalara

rastlanmamıştır. Öğretmen beklentilerinde okul yöneticilerinin eğitim-öğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-çevre ilişkisi ve mesleki performans değişkenlerinde inceleyen araştırmaların olmadığı belirlenmiştir. Bu anlamda devlete bağlı farklı kademelerdeki öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri incelenerek alana katkı sağlanabileceği düşünülmüştür. Bu araştırma ile farklı kademelerdeki okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapmış oldukları yanlışlıkların onların gözüyle açığa çıkarılması ve bu sayede okul yöneticilerinin bu yanlışlıkların farkına varmaları ve eğitim-öğretim süreçlerine katkıda bulunmaları hedeflenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

- 1.Araştırmaya katılan öğretmenler ölçüm aracına görüşlerini doğru, istekli ve objektif olarak ifade etmişlerdir.
- 2.Araştırmada kullanılan ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.
- 3.Elde edilen görüşlere dayalı olarak öğretmenlerin beklentileri saptanabilir.

1.5. Sınırlılıklar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma;

1. 2019-2020 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Kale ilçesinde devlet okullarında görev yapan gönüllü öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
- 2.Öğretmenlerin yaşına, cinsiyetine, mesleki deneyimine, okul kademelerine, okul türüne, eğitim durumuna gibi değişkenlerle sınırlıdır.
- 3.Araştırma konusu ile ilgili alanyazın taraması ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma kapsamına uygun kuramsal çerçeve ve öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri konularında yapılmış çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Okul, farklı grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğun olduğu bir eğitim-öğretim ortamıdır. Bu ortamda taraflar birbirlerini etkileme adına farklı güç gösterileri içerisine girebilmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticileri ve öğretmenler arasında, diğer kurumlara göre birbirlerini etkileme eylemleri daha fazla gerçekleşmektedir (Erçetin, 1993). Okul yöneticileri buldukları ortamda sürekli farklı kişiliklerle etkileşim içerisinde bulduklarından bu kişilerin neden olduğu sorunları çözümlenmek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişiliklerini okulun yararına harekete geçirmek, okulun amaç ve hedefleri etrafında birleştirmek zorundadırlar (Sarıtaş, 1991).

Günümüzde toplum bilgiyi kullanan ve yöneten, sürekli öğrenen, öğrencilerin ve öğretmenlerin katılımlarını sağlayan ve bunları yöneten bir okul istemektedir. Dolayısıyla okullar eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken bunları göz önüne almalı ve öğrencilerin öğrenme stillerine uygun öğretmen ortamları oluşturmalıdır. Okulların hızla ve güvenle ilerleyebilmesi okul yöneticilerin eylemlerine bağlıdır. Bu da okulları nasıl bir okul yöneticisinin yönetmesi gerektiği konusunu tartışmaya getirmektedir (Özden, 2005). O zaman “Nasıl bir okul yöneticisi?” olmalı sorusu kişilerin konumuna göre farklılık gösterebilir. Bir okul yöneticisi öğretmenler için kolay izin veren, öğrenciler için babacan ve kızmayan, veliler için sürekli toplantı yapmayan ve okula yardım parası istemeyen, amirlere göre az ödenek ile okulu yöneten ve sorun çıkarmayan şekilde tanımlanabilir. Görüldüğü gibi kişilerin istekleri ve beklentileri çeşitlendikçe okul yöneticisinin işi daha da zorlaşmaktadır (Aslan 2012).

Kendilerine verilen yeni rol doğrultusunda okul yöneticilerinden, öğretmenler başta olmak üzere tüm personele eğitim-öğretim faaliyetlerini sevdirmeye, isteyerek okulda çalışmalarını sağlama, okula karşı aidiyet duyguları geliştirme ve okulla bütünleştirme çalışmaları beklenmektedir. Can'a (2002) göre değişimin ve gelişimin gerekliliğine inanan okul yöneticilerinden şu davranışları göstermeleri de beklenir: Yönetimin bir takım çalışması olduğunun farkına varıp okulunda bunu uygulaması; kararlar alırken ilgili kişilerin karar sürecine katılımını sağlaması; çalışanların özgürce kendilerini ifade edebilmelerine imkan

tanınması; araştırma, geliştirme ve yenilenme çalışmalarına önem vererek bu konuda hep ileriye adım atması; zaman yönetimi bilinci geliştirerek yapılmasını gerekenlerin zamanında yapılmasının sağlanması; çalışanlara kurumsal bir aidiyet duygusu kazandırmak için çaba harcaması, tüm çalışanlara değer vermesi; okulun amaçlarıyla çalışanların ve velilerin amaç, istek ve beklentilerini dengede tutması; etkili yeni öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı öğrenme ortamlarının oluşturulmasında öğretmenleri desteklemesi; öğretmen ve öğrencilerin nitelikli olarak gelişiminde her zaman sorumluluk alması; okulun misyon ve vizyonunu tüm çalışanlarıyla birlikte belirleyerek çevreyle paylaşımını sağlanması; ortak değerler etrafında okul kültürü oluşturarak tüm çalışanların başarılarının artmasına katkıda bulunması; etkili bir yönetim ile eğitim-öğretimin kalitesini artırarak okuldaki herkesi mutlu bireyle haline getirmeye çalışması.

Okul yöneticileri adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, güler yüzlü, sevgi, saygı, hoşgörü, demokrasi, iyimserlik gibi etik değerleri okulu yönetme sürecinde uyguladıklarında öğretmenler kendilerini güvende hissederler. Bu gibi evrensel değerlerin olduğu okullarda öğretmenlerin motivasyonları artar, kendilerini okulun bir parçası olarak görürler ve yaptıkları işten memnuniyet duyarlar. Okulu yönetme sürecinde okul yöneticisinin sergilediği tutum ve davranışlar öğretmenlerin aynı amaç etrafında toplanmalarını sağlar. Aynı zamanda okulun iklimini, okulun kültürünü, çalışanların performanslarını ve kuruma bağlılıklarını etkileyerek okul ortamının mutlu, huzurlu ve verimli olmasına katkıda bulunur (Yalçın, 2017).

Bir okul yöneticisinde bulunması gereken özelliklere bakıldığında, tüm bu özelliklerin öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri arasında da yer aldığı görülmektedir. Helvacı ve Aydoğan (2011), Aslanargun (2012) ile Özel (2014) tarafından yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunmasını istedikleri özellikler şunlardır: Eşit ve adil davranmalı, dürüst ve samimi olmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı, tutarlı ve istikrarlı olmalı, anlayışlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici olmalı, yeniliklere açık olmalı, sorunlara çözümler üretebilmeli, çalışanların haklarını savunabilmeli, öğretmen ve öğrenciye karşı davranışlarında dikkatli olmalı, sorumluluk almalı ve en iyi şekilde yerine getirebilmeli, mevzuatı iyi bilmeli ve ona göre hareket etmeli, işinde ve alanında bilgili olmalı, sosyal aktiviteler gerçekleştirmeli.

Okul yöneticilerinden öğretmenlerin bu istek ve beklentilerine cevap verecek davranışlar ortaya koymaları beklenmektedir. Eğer okul yönetimi tarafından bu beklentiler karşılanmazsa öğretmenlerde iş doyumsuzluğu, dolayısıyla eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimsizlik ortaya çıkacaktır (Ada ve Küçükali, 2009). Eğitim ve öğretimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, okul yöneticileri ile öğretmenlerin birbirlerinin beklentilerini dikkate alan davranışlar sergilemeleri ve uyum içinde çalışmalarıyla mümkündür.

2.2. İlgili Çalışmalar

Ülkemizde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; öğretmenin yaptığı işe karşı moral ve motivasyonunu yükseltme, okulda yapılan değişikliklerle ilgili öğretmeni bilgilendirme, değişikliklerin hazırlanması sürecine öğretmenlerin katılımını sağlama, öğretmenle arasında yaşanan sorunları birlikte çözme, okul yönetimiyle ilgili işlere katılma gibi beklentilerden oluşmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Tanrıöğren (2000), İzmir’de sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerin bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarını araştırmak amacıyla 444 öğretmenle bir çalışma yapmıştır. Betimsel tarama modeli kullanılan çalışmada sonunda öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının; iletişim becerileri, öğretimi ve öğretmeni geliştirme öğretimi denetleme, öğretimsel iklim geliştirme, öğrenci gelişimi ve amaç tanımlama olmak üzere altı boyutta toplandığı belirlenmiştir

Tok’un (2002), yaptığı bir araştırmada okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan yönetim sorunları, bu sorunların yönetici ve öğretmen performanslarını ne derece etkilediği araştırılmıştır. Ege Bölgesinde görev yapan 123 öğretmen ve 40 yöneticiyle yaptığı çalışmada 60 maddeden oluşan bir anketle veri toplamıştır. Yöneticilerin en çok katıldıkları sorunların yardımcı personel, hizmet içi eğitim, denetim, rehberlik ve psikolojik danışma, öğretmen personel sayısı ve yeterlikleri ile bütçe konularındaki yetersizlikler olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin en çok karşılaştıkları yönetim sorunları arasında ise; mesai saatleri, uzman ve yardımcı personel yetersizlikleri, hizmet içi eğitim gereksinimleri, atama, denetim, veli ile işbirliği, öğrenci sayısı, eğitim programı ve sosyal etkinlikler konularının yer aldığı görülmüştür.

Çubukçu ve Döndar (2003), okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerini araştırmışlardır. Tarama modeli kullanılarak Eskişehir il merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan 255 öğretmene anket uygulanmıştır. Sonuçta okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından beklentilerinin bazı etkinlikleri “her zaman” (Çalışanları ilgilendiren konuları iletme, sürekli iletişim içerisinde olma, çalışanlara içten davranma, iletişimde etkili ve net olma, sorunların çözümünde tarafsızlığını koruma, iletişim sonrası tutum değiştirebilme), bazılarını “çoğu zaman” (Okul çıkarlarına öncelik verme, ast-üst ilişkilerinde yönetmeliği uygulama), bazılarını da “hiçbir zaman” düzeyinde olduğu beklendiği tespit edilmiştir.

Aslan ve Yıldırım (2004), ilköğretim okulu müdürlerinden, toplam kalite yönetimi, öğrenci, veli ve öğretmen beklentileri üzerine çalışmışlardır. Tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmanın örneklemini Tokat merkezde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sonunda; okul yöneticileri öğrenci, TKY, öğretmen ve velilerin beklentilerini “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin ise daha olumsuz düşündükleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri, öğrencilerin, “Sanatsal etkinliklere ağırlık verme” beklentisini daha az düzeyinde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.

Aydoğan (2006), ilköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin düzeyini araştırmıştır. Bu amaçla Kayseri’de devlete bağlı resmi 36 ilköğretim okulunda görev yapan 193 öğretmene bir anket uygulamıştır. Araştırmada sonunda; okulların çevreyle ilişkilerinin yeterli boyutta olmadığı, öğretim programının çevreye yönelik yapılandırılmadığı, çevreyle ilgili etkinliklerin olmadığı ve okulların çevrenin sorunlarına karşı duyarlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Güzelce (2009), ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin karar alma süreçlerine ilişkin algı ve beklentilerini ortaya koymak amacıyla İstanbul Anadolu yakasında ilköğretim okullarında görevli 231 öğretmen ve 34 yönetici ile bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın verileri üç bölümden (kişisel bilgi, algı, beklenti) oluşan bir anketle toplanmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında öğretmenlerin, yöneticilerin karar alma sürecine ilişkin beklentileri için verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde, ölçeğin en yüksek puanlanan ifadesinin ‘*Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi*’ olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu ifadeye ‘Her zaman’ düzeyinde katılmaktadır. Ölçeğin en

düşük puanlanan ifadesi ise ‘*Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi*’ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ise ‘Çoğu zaman’ düzeyinde katıldıklarını belirtmektedir. Öğretmenlerin mevcut algıları ile beklentilerinin maddelerin çoğu için aynı olmadığı belirlenmiştir.

Helvacı ve Aydoğan (2011), Uşak il merkezinde ilköğretim okullarında farklı branşlarda çalışan 105 öğretmenin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul yöneticisine ilişkin özellikleri belirlemişlerdir. Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması modeli kullanılmıştır. Araştırma verileri kişisel bilgiler ve iki açık uçlu sorudan oluşan bir anketle toplanmıştır. Araştırma bulguları; etkili bir okulun özelliklerine yönelik öğretmen görüşlerinin dört ana tema (okul iklimi–kültürü, eğitim öğretim süreci, okul aile-veli ilişkisi, okul çevre ilişkisi) altında toplandığını göstermiştir. Ayrıca, etkili bir okul yöneticisine yönelik öğretmen görüşlerinin görev-sorumluluk ve liderlik temalarında olduğu belirlenmiştir.

Özgan’ın (2013), yaptığı bir çalışmada okul yöneticilerinden ilköğretimde staj yapan öğretmenlerin sosyalleşme sürecindeki beklentilerini araştırmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı araştırma, Gaziantep’te 2008–2009 yıllarında görev yapan 41 stajyer öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmada, stajyer öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin, okulun işleyişi, duyuşsal, okulun durumu, kişilerarası ilişkiler, çevre ve sosyal aktiviteler konularında olduğu sonucuna varılmıştır.

Şanlı, Altun ve Karaca (2014), okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları, öğretmen ve öğrencilerle rahat bir şekilde iletişim kurup kuramadığı, ilişkilerinde kullandığı dilin niteliği, etkili iletişim için okul yöneticilerinden beklentileri ve bu beklentilerin hangi oranda karşılandığı gibi konularda değerlendirmeler yapmışlardır. Araştırma Malatya’da 2014–2015 yıllarında görev yapmakta olan, farklı branşlardan 15 öğretmenin ve 20 öğrencinin görüşleri alınmıştır.

Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda; okul yöneticilerinin öğretmenlerin %60’ı ile rahat bir şekilde iletişim kurabildikleri buna karşılık %40’ı ile de yeterince iletişim içinde olmadıkları görülmüştür. Öğrencilerin %95’inin ise okul

yöneticileri ile iletişimlerinin yetersiz oldukları ve okul yöneticilerinden yararlanamadıkları görülmüştür.

Özel (2014) yaptığı bir çalışmada, sosyal bilgiler öğretmenlerinin okul idaresinden öğretimsel beklentilerini araştırmıştır. Araştırmada veriler yapılandırılmış açık görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesinde lisansüstü yapan 12 sosyal bilgiler öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinden; fizik ortam şartlarının sağlanması, adalet, iletişim, sorun çözme becerisi, disiplin anlayışı, veli ilişkisi, zaman yönetimi ve sosyo-kültürel yapı bakımından beklentileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Aslanargun (2015), Düzce il ve ilçelerinde değişik branşlardaki 677 öğretmenin okul yöneticilerinden beklentilerini araştırmıştır. Nitel bir çalışma olup olgu bilim deseninde tasarlanmıştır. Veriler açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formuyla toplanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden en önemli beklentileri kendilerine değer vermeleridir. Saygı gösterme, takdir etme, demokratik olma, danışma, destek olma, adil olma, motive edilme, güven verme gibi öğretmen görüşlerinin de çok tekrarlandığı görülmüştür.

Yalçın (2017), istenmeyen okul yöneticisi davranışlarını Erzincan'daki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 52 öğretmenin görüşlerini alarak belirlemiştir. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanırken içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik becerisinin eksik olması öğretmenler tarafından en çok istenmeyen okul yöneticisi davranışı olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca yöneticiliklerinin zayıf, iletişim becerilerinin ve sorun çözme becerilerinin yetersiz, sorumluluk almama gibi öğretmen görüşlerinin de yoğun olarak olduğu görülmüştür.

Kuyucak ve Ünal (2017); Kırklareli il ve ilçelerinde 271 okul öncesi öğretmeniyle 2012'de yaptıkları çalışmada, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerden beklentilerini 5 başlık altında (fiziksel ortam, eğitim-öğretim, mesleki gelişim ve kişilik-yönetim tarzı) boyutlandırmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri toplam olarak "çoğu zaman" düzeyindedir. Fiziksel beklentilerin özel okul öğretmenleri ve bağımsız anaokulu öğretmenlerinde anasınıflı öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Okulun imkanlarının daha yüksek olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin hem fiziksel ortama hem de yönetici yeterliklerine ilişkin beklentileri daha yüksektir.

Aydoğan (2018), okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetimsel liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Ankara ili Polatlı ilçesindeki 40 ilkokul, ortaokul ve lise devlet okulundaki 110 müdür ve müdür yardımcısının liderlik davranışlarını araştırmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı betimsel çalışmada veriler 23 sorudan oluşan uluslararası bir anketle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikte “okul amaçlarının yönetimi” ile “ğretimsel yönetim” alt boyutlarını hemen hemen aynı gösterdiği, yönetimsel liderlikte ise bürokratik yönetim alt boyutunu en fazla sergilediği tespit edilmiştir.

Ergen ve Günay (2019), yaptıkları araştırmada okul öncesi ğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda karşılaştıkları sorunlar arasından yönetimle ilgili olan sorunları ele almışlardır. Araştırma Mersin ili Erdemli ilçesinde görev yapan 121 okul öncesi eğitimi öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler 20 maddeli bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonunda, yöneticilerin öğretmenlerin üst düzey gereksinimlerine karşılık gelecek motivasyon araçlarını okulda gerekli düzenlemeleri yaparak sağlamaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin en çok katıldıkları görüş “*ğretmenlerin teneffüs ihtiyacını gidermek için çözüm üretilmemesi*” iken en az katıldıkları görüş ise “*ğretmenlerin kaynaşması için düzenli olarak yapılabilcek sosyal etkinliklere yanaşılmaması*” olmuştur. Öğretmenlerin teneffüs ihtiyacı, ödüllendirme, yardımcı personel ihtiyacı ve veli ile ilgili sorunlarla ilgili olarak daha çok çaba sarf etme isteğinde olmadıkları tespit edilmiştir. Ancak ğretmenlerin sorunların çözümüne katılmak istemedikleri gibi bir durum söz konusu değildir. Genel olarak öğretmenlerin “şikayetçi” konumunda olmadıkları ifade edilebilir.

Yapılan alanyazın taramasında okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini aynı çalışmada ele alan ve bu beklentileri eğitim-ğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-evre ilişkisi ve mesleki performans temalarında inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak tek bir branş veya kademedede çalışanlarla ilgili pek çok çalışma mevcuttur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırmalar, sosyal bilimlerdeki üç temel yaklaşımdan biri olan yorumlayıcı yaklaşıma dayanır. Nitel çalışma, yapılandırılmamış gözlem, yapılandırılmamış görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı ve olayların doğal ortamında gerçeğe yakın bir şekilde tespit edildiği bir araştırma türüdür. Nitel durum çalışmalarının en önemli özelliği farklı durumların derinlemesine araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırma yöntemi ise, insanoğlunun kendi sosyal dünyalarını nasıl kurduğunu, anladığını, oluşturduğunu, yorumladığını, algıladığını, deneyimlediğini ve ürettiğini anlamayı amaçlayan nitel araştırma çalışmalarında takip edilen tutum ve stratejileri kapsar (Sandelowski, 2004).

Tarama modeli, hala günümüzde var olan ya da geçmişte olmuş bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma desenidir. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne, olay, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002).

Bu araştırma, öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Durum çalışması, bir veya birden fazla olayı kendi sınırları içinde kapsamlı olarak analiz etmeyi kapsar. Durum çalışmasının en önemli özelliği bir durum hakkında derinlemesine bilgi toplanması ve her yönüyle araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilerek betimsel olarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz yönteminde, toplanan bulgular düzenlenerek okuyucuya yorumlanmış biçimde sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada evren 2019–2020 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Kale ilçe merkezindeki okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmakta olup kolaylıkla bulunabileni örnekleme (convenience sampling) yoluyla örneklem alınmıştır. Araştırma, 16 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Örnekleme alınan 16 öğretmenin kişisel özellikleri açısından dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı*

Değişkenler	Sayısı (N)	
Cinsiyet	Kadın	10
	Erkek	6
	Toplam	16
Yaş	21-29	3
	30-39	11
	40-49	1
	50 ve üzeri	1
	Toplam	16
Mesleki kıdem	1-5 yıl	3
	6-10 yıl	6
	11-15 yıl	5
	16-20 yıl	1
	21 ve üzeri yıl	1
	Toplam	16
Eğitim durumu	Lisans	16
	Yüksek lisans	0
	Doktora	0
	Toplam	16
Okuldaki görevi	Müdür yardımcısı	0
	Öğretmen	16
	Toplam	16
Eğitim kademesi	Okul öncesi	4
	İlkokul	4
	Ortaokul	4
	Lise	4
	Toplam	16

Tablo 3.1'e göre, çalışmada, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu, yaş dağılımı bakımından da 30-39 yaş grubuna giren öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin altı ile onbeş yıl arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi, yüksek lisans veya doktora yapmış ya da müdür yardımcılığı görevinde bulunan hiçbir öğretmen çalışma grubunda yer almamıştır. Bundan dolayı bu veriler çalışmada dikkate alınmamıştır. Tüm eğitim kademelerinden dörder öğretmen araştırmaya katılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Denizli ili Kale ilçesindeki okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise eğitim kademelerindeki toplam 16 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-çevre ilişkisi ve mesleki performans açılarından okul yöneticilerinden beklentileri ölçülürken öğretmenlerin bu konudaki tutum ve düşüncelerini daha derinlemesine öğrenebilmek için görüşme tekniğinin kullanılması daha uygundur.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacılara şu avantajı sunar; görüşme sorularının araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış olması ve görüşme sırasında soru eklenip çıkarılabilmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi vermesidir (Yıldırım, 1999).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu öğretmenlerin altı kişisel özelliklerini, beş okul yöneticilerinden beklentilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. birinci soru eğitim-öğretim açısından; ikinci soru liderlik özellikleri; üçüncü soru idare anlamında; dördüncü soru okul-çevre ilişkisi açısından ve beşinci soru mesleki performans açısından beklentilere yöneliktir. Sorular seçilirken öğretmenlerin okul yöneticisinden beklentileri ve okul ile okul yöneticileri hakkındaki düşünceleri tam bir netlikte ortaya koyabilecek ve araştırmanın alt problemlerini kapsayacak şekilde olması önemlidir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmadan önce konuyla ilgili olarak alanyazın taranmıştır. Araştırma konusuyla ilgili daha çok, farklı branşlardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri, istenmeyen okul yöneticisi davranışları, yöneticilerin karar alma süreçlerine ilişkin algıları, okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi, öğretmenlerin yönetsel sorunlarla ilgili görüşleri, okul müdürlerinin yetiştirilmesinde sorunlar ve çözüm önerileri, velilerin yönetici ve öğretmenlerden beklentileri, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi, öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisini rolü gibi çalışmalara rastlanmıştır. Temalara uygun olarak oluşturulan açık uçlu sorular, araştırma grubunda yer almayan okul yöneticisi ve öğretmen ile alanda uzman akademisyenlere sorulmuş, böylelikle araştırmanın amacına göre anlaşılabilirlik düzeyi test edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun araştırma problemini aydınlatacağı ve alt problemlere uygun olacağı yönünde fikir birliği oluştuktan sonra kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veriler açık uçlu sorulardan oluşan bir form aracılığıyla elde edilmiş, öncelikle eğitim kademelerine göre gruplandırılmış, çözümlenmesi betimsel analiz yoluyla yapılmıştır.

Öğretmenlerin belirlenen temalara uygun düşünceleri benzerlik ve farklılıkları dikkate alınarak gruplanmış ve tablolara aktarılmıştır. Verilerin açıklanırken öğretmenlerin cevapları aynen sunulmuştur. Görüşme formundan elde edilen veriler frekanslarıyla verilmiştir. Araştırmada veri toplama aracının hazırlanması, uygulanması ve ayrıntılı olarak analizi yapılarak araştırmanın iç geçerliği arttırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:BULGULAR VE YORUM

Bu kısımda, araştırmadaki alt problemler dikkate alınarak bulgular ele alınmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerine ilişkin görüşleri dört ana tema altında araştırılmıştır.

4. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentileriniz nelerdir?” biçiminde sorulmuştur. Bu alt problemi ortaya koymak amacıyla Denizli Kale ilçesinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 16 öğretmenle yarı yapılandırılmış bir görüşme formuyla düşüncelerini açıklamaları istenmiştir. Elde edilen görüşler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Okul öncesi	Alınan eğitim kararlarında tüm paydaşları sürece dahil etmeli	1
	Yeni yöntem ve teknikleri desteklemeli	1
	Öğrencilerin motive olacağı çalışmalara ağırlık verilmeli	1
	Maddi sıkıntılardan dolayı birçok ihtiyacımız geri planda kalabiliyor	1
	Okulun güvenliği ve temizliği açısından daha özverili olmalı	1
	Pozitif yaklaşımı, istikrarlı davranışı, çalışanları iyi analiz etmeli	1
	Tatlı-sert yaklaşımda bulunma (Sertlik otorite şeklinde olmayıp ölçülü tenkit olabilir)	1
	Toplam	7
İlkokul	İletişim becerileri güçlü olmalı	1
	Öğretmeni, öğrenciyi ve diğer çalışanları motive edici özelliklere sahip olmalı	1
	Öğretmeni destekleyen, şevklendiren yöneticiler olmalı	1
	Eğitim-öğretimin planlaması	1
	Eğitim-öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi	1
	Personel ve öğrencilerin verimlilik ilkesini ayarlama	1
	Kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesi	1
	Okul gelişimi ve eğitim faaliyetlerinin daha etkili yürütülmesi üzerine çalışmalar yapılmalı, örnek olmalı	1
	Eğitim-öğretimin başarılı olabilmesi için profesyonel eğitim almaları şarttır. / Yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olmalı	2
	Alanlarında uzmanlaşmalı ki kurumu iyi yönetebilsinler	1
	Toplam	11

(Devamı arka sayfadadır)

Tablo 4.1 *Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular (Devamı)*

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Ortaokul	Eğitim fakültesi mezunu ve gerekli eğitimi almış olmalı	1
	Yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olmalı	2
	Kendilerini güncel tutmalıdır	1
	Her konuda demokratik (adil ve eşit) davranmalı	1
	Disiplin olmadan saygı, saygı olmadan sevgi, sevgi olmadan da başarı olmaz	1
	Okul personelinin beklentilerini olabildiğince gerçekleştirmeye çalışmalı, sorumluluk almalı	1
	Eğitim öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kuralların uygulanması planlı bir şekilde yapılmalı	1
	Çocuklar için uygun ortamlar oluşturulmalı	1
	Toplam	9
Lise	Öğrencilerin eğitim ve öğretimden en üst düzeyde yararlanabilmesi için okulun ve çevrenin kaynaklarını en üst düzeyde kullanımının sağlanması	1
	Öğretmenleri yakından tanıyıp branşlarıyla ilgili yeterliliklerini artırmalarını beklerim.	1
	Fiziki eksiklikleri gidererek başarıyı artırmalarını beklerim.	1
	Öğretmen ve öğrencilerin ilgili yönetmelik kurallarına uymalarını sağlamaları	1
	Öğrencilerin bireysel disiplinlerini oluşturmak ve geliştirmek	1
	Öğrenci-öğretmen-veli ilişkisini sağlamak	1
	Okul başarısının takip edilmesi, bunun için gerekli çalışmaların yapılması (takdir edilme, ödüllendirme)	1
	Öğrenciler denemeler, test kitapları ve takipleri ile daha iyi yerlere getirilebilir.	1
	Eğitim-öğretim süreçlerini desteklemelerini beklerim.	2
Toplam	10	
Genel	Toplam	37

Tablo 4.1 incelendiğinde, eğitim-öğretim açısından okul yöneticilerinden en fazla beklentileri olan grubun ilkokul kademesindeki öğretmenler ($f=11$) olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla lise ($f=10$), ortaokul ($f=9$) ve okul öncesi ($f=7$) öğretmenleridir. Tüm eğitim kademelerindeki benzer öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinden eğitim-öğretim teması altındaki beklentiler; eğitim-öğretim süreçlerinin desteklenmesi; yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olması; yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olması; öğretmeni, öğrenciyi ve diğer çalışanları motive etmesi; kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesi, disiplinli olması; fiziki eksiklikleri gidererek başarıyı artırması; iletişim becerilerinin güçlü olması; öğretmenleri desteklemesi; adil ve eşit davranması; öğrenci-öğretmen-veli ilişkisini sağlaması ve başarının takdir edilip ödüllendirilmesi.

Öğretmenlerin daha verimli çalışması için eğitim-öğretim ortamında ortaya çıkan temel ihtiyaçlarından bir tanesi de okul yöneticileri tarafından beklentilerinin karşılanmasıdır. Okul yöneticisi eğitim öğretim çalışmalarının daha verimli olması için öğretmenlere örnek olmalı, onları yönlendirmeli ve teşvik etmelidir. Böyle bir okul yöneticisi tavrı olumlu okul iklimi oluşturmada oldukça etkilidir (Hoy ve Miskel, 2010; Recepoğlu ve Özdemir, 2013). Çiftçi'ye (2017) göre, etkili lider okul yöneticilerinin bulunduğu ve huzurlu bir okul ikliminin olduğu okullarda bulunan öğretmenlerin motivasyonları artmaktadır.

İlgili literatüre bakıldığında, eğitim-öğretim açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin farklı başlıklar altındaki temalarda ele alındığı ancak alt temalarda veya görüşlerde benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Özel'in (2014) sosyal bilgiler öğretmenlerinin okul idaresinden beklentilerini araştırdığı farklı temalardan elde ettiği bulgular bu temanın bulgularıyla örtüşmektedir. Örneğin; okul idaresi öğretmenlerle iletişim kurarak öğretmenleri desteklemeli, öğretmenlere karşı pozitif yaklaşımı olmalı, eğitim olanaklarını eşit paylaşmalı ve öğretmenler adil davranmalı, okulda temiz ve hijyenik bir ortam oluşturulmalı. Bunun yanında; Tanrıoğen (2000), Çubukçu ve Döndar (2003), Akçay (2003), Aslan ve Yıldırım (2004), Çubukçu ve Girmen (2006), Kuşaksız (2010), Helvacı ve Aydoğan (2011), Şanlı vd. (2014), Aktepe (2014), Aslanargun (2015), Argon ve Demirer (2017), Kuyucak ve Ünal (2017), Yalçın (2017), Çiftçi (2017), Ergen ve Günay (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da bazı benzer bulgular elde edilmiştir.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim açısından beklenti içine girdiği tüm bu bulgular değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmadığı, yönetim alanında tecrübesiz olduğu, liderlik becerilerinin eksik olduğu, empati yapmadığı, çağdaş öğretim yöntem ve teknikleri desteklemediği, öğretmenlere adil ve tarafsız davranmadığı, personeli yeterince motive edemediği, öğretmenlere mesleki yeteneklerini geliştirme olanağı sağlamadığı, eğitim öğretimle ilgili her konuda öğretmenler önderlik edemediği, ihtiyaç duyulan araç gerecin sağlanması için yeterince çaba harcamadığı, başarıları ödüllendirmediği, okul ve aile ilişkisini sağlayamadığı ifade edilebilir.

4. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri açısından beklentileriniz nelerdir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt problemi ortaya koymak amacıyla okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden düşüncelerini yazmaları istenmiştir.

Tablo 4.2 *İkinci Alt Probleme Ait Bulgular*

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Okul öncesi	Emin ve güvenilir olmalı	1
	Tutarlı davranışlar sergilemeli	1
	Ödüller ve cezalara titizlikle yaklaşmalı	1
	Adaletli olmalı / Öğretmenler arasında ayırım yapmamalı	3
	Manevi destek olmalı	1
	Yapılan işin takdirinin önemini anlamaları	1
	Şeffaf olmalı	1
	Kuralları belli olmalı	1
	Verdiği kararların sebebi-sonucu belli olmalı	1
	Liderlik yapmalı ama kendisinin de bir öğretmen olduğunu unutmamalı	1
	Personeli ile üst makamlar arasında köprü oluşturmali	1
	Toplam	13
	İlkokul	Çalışanların kendilerini ifade edebilmelerini sağlamalı
Zaman yönetimi bilincine sahip olmalı		1
Örgüt kültürü oluşturabilmeli		1
Örgüt iklimine önem vermeli		1
Kendini sürekli yenilemeli/yetiştirmeli		2
Moral ve motivasyonu yüksek tutmalı		1
Çalışanların ekip kurma, yönetim ve becerilerini güdülemeli		1
Sorunlara ve sorunu olanlara profesyonel müdahalede bulunabilmeli		1
Öğretmenleri harekete geçiren onları motive edip destekleyen özelliklere sahip olmalı		1
Okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişimini hedefleyen yeniliklere açık olmalı		1
Kararlı ve tutarlı olmalı		1
Vizyon sahibi olmalı		1
Güven vermeli		1
İyi örnek olmalı		1
Toplam		15

(Devamı arka sayfadadır)

Tablo 4.2 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular(Devamı)

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Ortaokul	Motivasyonlarının yüksek olması	1
	Davranışlarında tutarlı ve kararlı olmalı	1
	Otoriteyi sağlayabilmeli	1
	Personeliyle uyumlu ve ilgili olmalı	1
	Her zaman sorumluluk almalı	1
	Herkese eşit davranmalı / Adaletli olmalı	3
	Ekip bilinci oluşturmali	1
	İletişim becerisi kuvvetli olmalı	1
	Farklı ırk, din ve dile sahip kişilere ön yargısız olmalı	1
	Toplam	10
Lise	Samimi olmasını isterim	1
	Tutarlı davranmasını beklerim	1
	Okul personeli, öğretmen ve öğrenci ile kuracakları diyaloglarda yol gösterici olmak	1
	İlgili kişilerin düşüncelerini olumlu ve yapıcı hale dönüştürerek geliştirmek	1
	Öğretmen ve öğrencilerin sahip oldukları haklarını kurallar içerisinde dış etkilere karşı savunabilmek / Dışarıdan gelen müdahalelere karşı en önde yer almalıdır. Öğretmeni, öğrenciyi ezdirmemeli, varsa yanlışlar kurum içerisinde onun liderliğinde çözümlenmelidir.	2
	Liderlik vasfına sahip olmalı, böyle bir yetenekleri olmasa bile kendilerini bu konuda geliştirmelidir / Amir-memur ilişkisi içerisinde değil de liderlik eden öncü bir yönetim anlayışıyla yönetmesini beklerim. / Okul yöneticisi hem bizlerden biri olduğunu unutmamalı hem de okulun lideri olduğunu unutmamalı. Yönetim ve arkadaşlık kavramlarını karıştırmamalı	3
	Okulun, öğretmenin, öğrencinin artı ve eksilerini bilmeli, yeri geldiğinde destekleyici, yeri geldiğinde yanlışları gösterici konumunda olmalıdır.	1
Adil, güler yüzlü, takım çalışmasını seven, çalışkan, bilgili ve herkesi gerçek anlamda idare edebilen yöneticiler olmalı / Bu işin bir takım oyunu olduğunu düşünmekteyim.	2	
Toplam	12	

Tablo 4.2'ye göre, liderlik özellikleri açısından okul yöneticilerinden en fazla beklentileri olan grubun ilkokul kademesindeki öğretmenler ($f=15$) olduğu görülmektedir. Daha sonra okul öncesi ($f=13$), lise ($f=12$) ve ortaokul ($f=10$) öğretmenleridir. Tüm eğitim kademelerindeki benzer öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca özellikleri şunlardır: Öğretmenler arasında ayırım yapmamalı, adaletli olmalı, herkese eşit davranmalı; emin ve güvenilir olmalı; kendisini sürekli yenilemeli, yetiştirmeli; öğretmen ve öğrencilerin haklarını dışarıdan gelen müdahalelere karşı savunabilmeli; öncü bir yönetim anlayışıyla liderlik etmeli, ama bizim gibi bir öğretmen olduğunu da unutmamalı; ekip bilinci oluşturmali, bu işin takım oyunu olduğunu unutmamalı; davranışlarında tutarlı ve kararlı olmalı; moral ve motivasyonu yüksek tutmalı; öğretmenleri

motive edip desteklemeli; personeliyle uyumlu ve ilgili olmalı, onlarla yol göstermeli; örgüt kültürü oluşturabilmeli; örgüt iklimine önem vermeli; zaman yönetimi bilincine sahip olmalı; yapılan işin takdirinin önemini anlamalı, ödül ve cezalara titizlikle yaklaşmalı; iyi örnek olmalı; iletişim becerileri kuvvetli olmalı; otoriteyi sağlayabilmeli; her zaman sorumluluk almalı; vizyon sahibi olmalı.

Yalçın'ın (2017) yaptığı bir araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik becerisinin eksik olduğu görüşünü öğretmenler en çok ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiliğinin zayıf olması, sorun çözme becerisinin olmaması, iletişim becerisinin yetersiz olması, sorumluluktan kaçması gibi görüşleri de tekrar etmişlerdir. Akçay (2003), yöneticilerin okulun işlerini yasa, yönetmelik ve kurallara göre yürütme; tutum ve davranışlar ile öğretmenlere örnek olma; başarılı öğretmenleri ödüllendirme; davranışlarında ölçülü, tutarlı ve kararlı olma; öğretmenlere anlayış, sevgi ve hoşgörülle davranıp cana yakın, içten, güvenilir ve dostça bir yönetici tipi sergileme özelliklerine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Helvacı ve Aydoğan (2011) da okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini; eşitlik ve adalete önem veren, tutarlı ve istikrarlı olan, sorunlara karşı duyarlı olan, personeliyle iyi ilişkiler kurabilen, örnek bir kişilik olan, çalışma motivasyonunu artıran, gelişmelere açık olup öneri ve çözümler üreten olarak bulmuştur. Özel (2014) de; öğretmenler arasında ayırım yapmamalı, öğretmenlere adil davranmalı, öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri hususunda teşvik etmeli, eğitim konusunda öğretmenlere örnek olmalı beklentileri tespit etmiştir. Bu çalışmalar yanında Cemaloğlu (2002), Gezer (2005), Korkmaz (2005), Çubukçu ve Girmen (2006), Aslan (2012), Reçepoğlu ve Özdemir (2013), Topaçoğlu ve Fırat (2016), Bayar ve Önder (2016), Babaoğlu vd. (2017), Yılmaz (2017), Aydoğan (2018), Ugar (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da birçok bulgu benzerlik göstermektedir.

Lider özellikleri açısından okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması beklentisi öğretmenlerin en fazla görmek istediği özelliktir. Daha sonra adaletli olması, ekip çalışmasına önem vermesi, davranışlarında tutarlı ve kararlı olması, yeniliklere açık olması, çalışanları motive etmesi, örnek teşkil etmesi beklentileri yer almaktadır.

4. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinden idare anlamındaki beklentileriniz nelerdir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt problemi ortaya koymak amacıyla, araştırmanın örneklemini içinde bulunan öğretmenlerin bu konudaki düşünceleri yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ayrı ayrı alınarak Tablo 4’te analiz edilmiştir.

Tablo 4.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Okul öncesi	Öğretmen ve öğrencileri doğrudan ilgilendiren konularda kurulan kurulların daha fazla aktif rol almasının sağlanması	1
	Görev ve yetkilerini kullanırken kendisi de bir işin ucundan tutarak personeli motive etmeli, iyi örnek olmalı	1
	Çocukların yaş gruplarına uygun sınıflara verilmesinin önemine dikkat etmeli	1
	Otoriter bir güç ya da fazlasıyla özgürlük düşüncesi taşıyan bir okul yöneticisi olmamalı	1
	Tutarlı davranışlar sergilemeli	1
	Olumlu davranışları ödüllendiren olumsuz davranışları uyaran bir kişi olmalı	1
<i>Toplam</i>		6
İlkokul	İletişim becerileri güçlü olmalı / İletişimde seviyeli olmalı	3
	Sorun yaratan değil sorun çözücü, yol gösterici olmalı / Sorunları etkili bir iletişimle çözmeli	3
	Modern düşünceli, yenilikçi olmalı	1
	Prensip sahibi olmalı / İnkeli olmalı	2
	Öğretmenleri ve yaptığı etkinlikleri desteklemeli	1
	Kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesini sağlamalı	1
	Plan ve programların uygulanmasını sağlamalı	1
	Tutarlı olmalı	1
	Bürokratik işlerle öğretmeni yormamalı	1
	<i>Toplam</i>	

(Devamı arka sayfadadır)

Tablo 4.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular(Devamı)

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
	Motive etmeli	1
	Kurumdaki paydaşlar arası iletişimi olumlu yönde idare etmeli	1
	Süreçlere katkıda bulunmalı ve sadece öğrenci ve öğretmenlerden başarı beklememeli	1
	Uygulamalar üstten alta talimat şeklinde değil alttan üste doğru gönüllülük ve ekip bilinciyle sorumluluk alınarak oluşturulmalı	1
	Her paydaş kendisini kurumun önemli bir bireyi olarak görmeli ve bu performansla çalışmalı, çalıştırılmalı	1
Ortaokul	Nöbetleri kontrol etmeli	1
	Adaletli olmalı	1
	Plan ve programın düzgün işleyişi için gerekenler yapılmalı	1
	Yönetmelikte yapılması gerekenlerin zamanında yapılmasının sağlanması	1
	Ders programlarıyla, öğretmenle işbirliği olmalı	1
	Toplam	10
	Okul öğretmenleri ile üst yönetim arasında bir tampon oluşturup öğretmenler için rahat bir çalışma ortamı sağlamak	1
	Veliler ile iyi iletişim halinde olması	1
	Her zaman eşitlik ve adalet ilkesine ilk sıralarda yer vererek gerekli uygulamaları yapmalı / Öğretmen kadrosu içinde adaletli olduğu zaman herkes kolayca idare edilebilir.	2
	Disiplinli bir yönetim her zaman daha iyidir	1
	Çok evrakçı olmamalarını beklerim	1
Lise	İşin ehli ile ehli olmayanı bilmelerini ve buna göre davranmalarını beklerim.	1
	Kuralları bilen, uygulayan, yeri geldiğinde küçük esneme payları bırakabilen idareciler olmalarını beklerim. / Mevzuatı iyi bilmeli yeri geldiğinde mevzuatın dayattıklarını esnetebilmelidir.	2
	Kendi başta olmak üzere personelin hak ve hukuklarını iyi bilmeli	1
	Görüşlere önem vermeli ve ortak fikir birliğine varılması gereken konularda bu görüşleri dikkate almalıdır.	1
	Toplam	11
Genel	Toplam	41

Tablodan da görüldüğü gibi, idare anlamında okul yöneticilerinden en fazla beklentileri olan grup ilköğretim kademesindeki öğretmenlerdir ($f=14$). Diğer kademedekilerin frekansları şu şekildedir: Okul öncesi ($f=6$), ortaokul ($f=10$) ve lise ($f=11$). Öğretmen düşüncelerine göre okul yöneticilerinden idare teması altındaki beklentiler; iletişim becerileri güçlü olmalı; sorun yaratan değil sorun çözücü, yol gösterici olmalı; prensip sahibi, ilkeli olmalı; kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesini sağlamalı; öğretmenle işbirliği olmalı; eşitlik ve adalet ilkesine ilk sıralarda yer vermeli; mevzuatı iyi bilmeli, yeri geldiğinde küçük esneme payları bırakabilmeli; plan ve programların uygulanmasını sağlamalı; tutarlı davranışlar sergilemeli; personeli motive etmeli, iyi örnek olmalı; olumlu davranışlar ödüllendirilmeli; öğretmenleri ve yaptığı etkinlikleri desteklemeli; yenilikçi olmalı; bürokratik işlerle öğretmeni yormamalı; ekip bilinciyle sorumluluk almalı; disiplinli olmalı; personelin hak ve hukuklarını iyi bilmeli; süreçlere katkıda bulunmalı.

Okul yöneticilerinin personelle pozitif iletişim kurması ve devam ettirmesi birçok eğitim sorununa çözüm üretebilmesi açısından gereklidir (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik 2017).

Alanyazında yapılan birçok çalışmada okul yöneticilerinden idare anlamındaki öğretmen beklentilerinin benzer ifadelerle yer aldığı görülmektedir. Çubukçu ve Girmen'e (2006) göre okul yöneticisi; öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir, Okulda başarıya önem verir, destekler. Tanrıoğlu (2000) ve Cemaloğlu'na (2002) göre, okulun amaçlarının ve öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlamalıdır. Akçay (2003) göre ise; eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri yakından izleyip yenilikleri hayata geçirebilme, okul içinde gösterdiği tutum ve davranışlarıyla öğretmenlere örnek olma, okulun işlerini mevzuat dışına çıkmadan yürütme işinin idari bir görev olduğunu ifade etmiştir. Helvacı ve Aydoğan (2011) okul yöneticisinin plan ve programın düzgün işleyişi için gerekenleri yapan liderler olması gerektiğini ortaya koymuştur. Özel (2014), okul idaresinin sahip olması gereken bazı özelliklerini şu şekilde öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlemiştir: Sorunları kısa sürede pratik yollarla çözmeli, eğitim faaliyetlerine dahil olarak öğretmene örnek olmalı, resmi işler konusunda becerikli olmalı, gerekli yönetmelikleri bilmeli, öğretmenleri resmi işlerle boğmamalı. Korkmaz (2005), okul idaresinin öğrencilerin başarılarını kullanarak öğretmenlerin okulun hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlayacağı düşüncesine ulaşmıştır. Yine araştırma bulguları Özgan (2013) tarafından stajyer öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri üzerine yapılan araştırmanın bazı bulgularıyla da paralellik göstermektedir: Mevzuat ve yönetmelikler, sorumluluklar, disiplin, kendi alanı ile ilgili araç-gereç, sağlıklı iletişim, adil davranma, haklarını koruma, problem çözümüne destek.

4. 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentileriniz nelerdir?” şeklinde sorulmuştur.

Tablo 4.4. *Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular*

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Okul öncesi	Çevreyle uyumlu çalışmalı / Çevredeki kurumlarla ilişkilerin güçlü tutulması, işbirliği esasına dayalı çalışması / Okulu çevreye iyi tanıtmak için çalışmalar düzenlemeli	3
	Kültür faktörünü göz önünde tutmalı	1
	Toplumun faydasına olan işleri okulda uygulamalı, sorumluluklarının farkında olmalı	1
	Bahçe düzenlemesinin yapılması	1
	Okul bahçe duvarının yükseltilmesi	1
	Güvenli ortam yaratılması	1
	Çevreyle iyi ilişkiler kurabilmesi için etkileşimi, iletişimi kuvvetli olmalı	1
Toplam	9	
İlkokul	Kurum amaçları ile öğretmen, öğrenci, veli ve tüm eğitim çalışanlarının amaç, beklenti ve ihtiyaçlarını dengede tutabilmelidir	1
	Okula ait sorunlara duyarsız kalmamalı, adil ve eşitlikçi bir eğitim ortamı için fiziksel çevrenin önemini farkında olmalıdır	1
	Okulun çevre ile ilişkisini düzenlemek / Okulun tüm imkanlarıyla çevreye açılıp veli ve öğrenci beklentilerini karşılamak için gerekli çalışmaları yapmalıdır / Velilerle ve diğer dış çevreyle olumlu ilişkilerin okulun fiziki ve eğitim ortamının düzenlenmesinde etkili olacaktır	3
	Öğrencilerin evde de öğrenmesine destek verilmeli ve iki yönlü iletişim kurma becerilerinin gelişmesine katkı sağlamalı	1
	Okulun gelişimi konusunda destek sağlamak	1
	Öğrenci ve öğretmenlerle olduğu gibi velilerle de iletişimi iyi olmalı / Velilerin okul çalışmalarına gönüllü olarak katılmasını sağlayacak çalışmalar yapılmalı, onları motive etmeli (katkıları ödüllendirilmeli) / Velilere yönelik seminer, toplantı vb. çalışmalar yapılmalı/ Veli eğitim seminerleri düzenlemek	4
	Çeşitli projeler yapılmasını sağlayarak diğer okullara örnek olmalı	1
Toplam	12	

(Devamı arka sayfadadır)

Tablo 4.4. *Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular(Devamı)*

Eğitim kademesi	Düşünceler	f
Ortaokul	Okul bahçesinin düzenlenmesi	1
	Parkın çocuklar için uygun olarak tasarlanması	1
	Bahçe duvarlarının çitlerle çevrenmesi	1
	Çocuklar için uygun merkezlerin yapılması	1
	Velilerle diyalogları iyi olmalı	1
	Öğrenci, öğretmen, veli gibi temel paydaşlarla olan iletişimi okulun bulunduğu bölgedeki tüm meslek gruplarıyla da sağlam ve yapıcı olmalı	1
	Okul çevreyi etkilediği gibi çevreden de etkilenir. Öğretim işi okul sınırlarını çok aşmasa da eğitim işi çok daha genel boyutlara ulaşmalı, okulla doğrudan ya da dolaylı bağı olan herkesi kapsamlıdır. / Çevredeki kurum, kuruluş ve kişilerle işbirliği içinde olmalıdır.	2
	Okulun gerekli ihtiyaçlarının karşılanması için başvuracağı kurumları bilmesi gerekir.	1
	Okulun bulunduğu çevrenin kültürel, sosyo-ekonomik özelliklerini iyi bilerek ona göre çalışmalar yapılmalı	1
	Toplam	10
Lise	Okulun misyon ve vizyonu çerçevesinde çevreyle ilişki kurmasını beklerim / Okulun misyon-vizyon ve özelliklerini iyi belirleyerek çevre tarafından rağbet görülür bir hale getirmek / Okulun çevre ile ilişkisini, uyumunu sağlamak	3
	Çevre tarafından kabul gören ve örnek teşkil eden elemanlar yetiştirmek	1
	Okulun bulunduğu çevrenin avantaj ve dezavantajlarının farkında olup okul yönetimini buna göre şekillendirmek / Okulun çevre imkanlarını iyi tanımalı, artı ve eksilerini analiz edebilmelidir / Okul içi eğitim öğretimi destekleyici avantajlar varsa bunları paylaşmalı ve kullanılması konusunda destekleyici olmalıdır. Dezavantajlar konusunda ise uyarıda bulunmalı nasıl pozitif dönüşürülebileceği konusunda kafa yormalıdır.	3
	Velilerle ve çevredeki esnaflarla, kurumlarla her zaman pozitif bir iletişim içinde olmalıdır.	1
	Çevre imkanlarından azami ölçüde faydalanmalarını beklerim	1
	Çevreyi, veliyi severek okulun içerisine davet edebilen çevrenin de bu sayede gönüllü olarak okula gelebildiği okul yöneticisi tutumu beklerim.	1
	Toplam	10
Genel	Toplam	41

Yukarıdaki tabloda okul-çevre ilişkisi açısından okul yöneticilerinden en fazla ilkökul kademesindeki öğretmenlerin ($f=14$) beklentileri olduğu görülmektedir. Diğer kademelerdekilerin beklenti frekansları; ortaokul ($f=10$), lise ($f=10$) ve okul öncesi ($f=9$) şeklindedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi teması altında beklediği özellik ve uygulamalar şöyledir: Çevreyle uyumlu çalışmalı, okulu çevreye iyi tanıtmak için çalışmalar yapmalı; çevredeki kurum, kuruluş ve kişilerle işbirliği içinde olmalı; velilerle iletişimi iyi olmalı; velilerin okul çalışmalarına gönüllü katılımını sağlayacak çalışmalar yapmalı, onları bu konuda motive etmeli, katkıları ödüllendirilmeli; velilere yönelik seminer, toplantı vb. düzenlemeli; okulun misyon ve vizyonuna uygun olarak çevreyle ilişki kurmalı; okulun bulunduğu çevrenin avantaj ve dezavantajlarını iyi analiz edebilmelidir; okulun bulunduğu çevrenin kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerini iyi bilerek ona göre çalışmalar yapmalı; okulun fiziki şartlarını iyileştirmeli; çeşitli projeler yapılmasını sağlayarak diğer okullara örnek olmalı; adil ve eşitlikçi bir eğitim ortamı için fiziksel çevrenin öneminin farkında olmalı; çevre tarafından kabul gören ve örnek teşkil eden elemanlar yetiştirmeli.

Okulu çevreden bağımsız bir şekilde düşünmek mümkün değildir. Çünkü okul çevre işbirliğinin sağlanması okulun etkililiğini artırarak öğrenci başarısını olumlu etkilemektedir (Çalık, 2007). Bu yüzden okullar, etkili bir eğitimi sağlamak için çevre ve öğrenci velileriyle etkin bir iletişim kurmalıdır. Okul yöneticileri öğrenci ve öğretmenlere karşı sorumlu olduğu gibi çevrenin beklentilerini de karşılamak zorundadır (Çelik, 2000).

İlgili literatürdeki çalışmaların okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi teması altında öğretmen ve veli beklentileri/görüşleri üzerine olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları yapılan bu çalışmalardan elde edilen bulguların birçoğu ile örtüşmektedir. Yiğit ve Bayrakdar (2016), okul yöneticilerinin okul ile çevre arasında olumlu ilişkileri oluşturmada belirli yeterliklere sahip olması; Akbulut (2013), okul idaresinin veliye yönelik eğitim çalışmaları ve seminerler düzenlenmesi; sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlemesi; okul bahçesinin ağaçlandırılma düzeyi; okuldaki mevcut güvenlik sisteminin (güvenlik kamerası) kullanılabilirliği; veliye ve öğrenciye karşı demokratik tutum sergilemesi; Aydoğan (2006), okul ile çevresi arasında iletişim kurulması, çevrenin eğitime desteğinin özendirilmesi, çevre kalkınmasına okulun katkıda bulunması, ailenin okula katılımının sağlanması, gönüllü kuruluşlarla ilişkiler kurulması; Arslan (2008), çevrenin desteğini alması, kurumu ve çevresini geliştirmesi, çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapması; Albez ve Ada (2017), çevreyi iyi analiz eden, STK'lar ve çevredeki yerel yönetim birimleri ile işbirliği yapmak; Gezer (2005), velilerin ve çevrenin okula gerekli olan desteği sağlaması için çabalamalı.

4. 5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul yöneticilerinden mesleki performansınız açısından beklentileriniz nelerdir?” şeklinde sorulmuştur.

Tablo 4.5 *Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular*

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Okul öncesi	Öğretmenleri motive edici etkinlikler yapılmalı	1
	Mesleki performans olarak yapılan iyi örnekler gerek sözlü gerek yazılı ödüllendirilmeli	1
	Yapılan olumsuzluklar düzgün bir dille söylenmeli	1
	Manevi destek, güler yüz, saygı ve empati isterim	1
	Algılarının açık, duyarlı, egodan uzak, işini gerçekten severek yapan, ileri görüşlü kişiler olmalı	1
	Toplam	5
İlkokul	İyi, etkili bir lider olmalı, bizlere örnek teşkil etmeli, gerektiğinde bilgi ve tecrübeleriyle bizlere yol gösterici olmalı	1
	Öğretmenlerin gelişimini sağlayıcı projeler gerçekleştirmeli	1
	Öğretmenleri iyi tanımalı, yeteneklerini, özelliklerini iyi bilmeli	1
	Öğretmenlerin performanslarını takdir etmeli ki motivasyonları artsın / Başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli	2
	Eğitim öğretimde ilgili yenilikleri zamanında öğretmenlere aktarmalı	1
	Çözüm odaklı olmalı	1
	Çalışanların hizmet içi hizmetlerden yararlanmasını sağlamalı	1
	Çalışanların verimliliğini artırmak için motive edici etkinlikler düzenlenmeli	1
	Değerlendirmede tarafsız olmalı	1
	Eleştiriye açık olmalı	1
	Etkili iletişim gücüne sahip olmalı	1
	Toplam	12

(Devamı arka sayfadadır)

Tablo 4.5 *Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular(Devamı)*

Eğitim Kademesi	Düşünceler	f
Ortaokul	Kendi branşının sorumluluklarını, görevlerini ve sınırlılıklarını bilmeleri	1
	Yüksek performanslar ödüllendirilmeli, düşük performansları yükseltmek için çalışmalar yapılmalı. Ödüllendirmeler maddi değeri olan şeyler yerine manevi olarak yapılmalı	2
	Motive edici etkinliklere yer verilmeli / Motivasyon artırıcı çalışmalar yapılmalı	2
	Eğitim öğretim çalışmaları için tüm imkanları seferber etmeli	1
	Öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenmeli	1
	Öğretmenin çalışma ortamına istekli, dinamik gelmesi hususunda destekleyici ve yapıcı davranması gerekir / Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar desteklenmeli	2
	Toplam	9
Lise	Öğretmenlerin en üst düzeyde performans gösterebilmeleri için huzurlu, adaletli bir okul ortamı sağlamak	1
	Öğretmenlerin isteklerini yerine getiren bir idareyle çalışmak her zaman iyidir.	1
	Olumlu görüş ve açıklamalarla öğretmenlerin ve öğrencilerin çalışmalarını teşvik etmek, ödüllendirmek / Öğretmenleri teşvik etmek / Yapılan iyi işlerin farkına varmalı, bunları hem desteklemeli hem de ödüllendirmelidir.	3
	Anlayışlı, güler yüzlü olmalı, herkese eşit davranmalı	1
	Çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmeli, kimseyle kötü olmamak için her şeyi görmezden gelmemelidir.	1
	Yönetmeliğe hakim olmalı, olmasa bile senin için araştırma yapıp bilgi aktarabilmelidir.	1
	Kendi branşı için bilgili olması önemli.	1
Hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı olmalı / Yönlendirici, kucaklayıcı, destekleyici, hoşgörülü olmalarını beklerim.	2	
Toplam	11	
Genel	Toplam	37

Tablo 4.5’ de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinden öğretmenlerin mesleki performansları açısından beklentilerinin en fazla olduğu eğitim kademesi ilkökul öğretmenleridir ($f=12$). Diğer kademedeki öğretmenlerin frekansları sırasıyla şöyledir: Lise ($f=11$), ortaokul ($f=9$) ve okul öncesi ($f=5$). Okul yöneticilerinin mesleki performans teması altında yer alan başlıca özellikleri; motive edici etkinlikler yapılmalı; öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için performansları takdir edilmeli; başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli; öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenmeli; çalışanların hizmet içi eğitimlerden yararlanmaları sağlanmalı; iyi, etkili lider olmalı, bizlere örnek teşkil etmeli, yol gösterici olmalı; etkili iletişim gücüne sahip olmalı; eleştiriye açık olmalı; öğretmenleri iyi tanımalı, yeteneklerini, özelliklerini iyi bilmeli; değerlendirmede tarafsız olmalı; huzurlu, adaletli bir okul ortamı sağlamalı; güler yüzlü, hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı olmalı, herkese eşit davranmalı; yönetmeliğe hakim olmalı; algılarının açık, duyarlı, egodan uzak, işini gerçekten severek yapan, ileri görüşlü kişiler olmalı; eğitim öğretimde ilgili yenilikleri öğretmenlere aktarmalı; çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmeli.

Motivasyon ile performans arasında pozitif ilişki vardır. Okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonlarına dikkat etmelidir. İşine motive olmayan öğretmenden yüksek performans beklenemez (Hatipoğlu ve Kavas, 2016).

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerini ortaya koyan bu araştırmanın bulgularına paralel olarak alanyazında yer alan görüşler şu şekildedir: Bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri imkânlar hakkında öğretmenleri bilgilendirir (Aydoğan, 2018). Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında tarafsız olmalı (Çubukçu ve Döndar, 2003). Öğretmenlerin ödül kazanabilecekleri ortam hazırlama; eleştiriye açık olduğunu öğretmenlere gösterme (Akçay, 2003). Okul yöneticileri, okulda çalışanları motive etmeli; öğretmenleri teşvik etmek amacıyla ödüllendirmeli; öğretmenlere dönüt ve destek sağlamalı; doğru ve etkili iletişim becerilerini geliştirmeli; öğretmen performansını değerlendirmeli; öğretmenlerin mesleki gelişimlerini, kararlara mesleki toplantılara, hizmet içi eğitimlere katılmalarını sağlamalı ve öğretim stratejilerini iyileştirmelidir (Cemaloğlu, 2002). Okul yöneticileri, yönetime ilişkin bilgi ve becerileri kadar, empati kurabilme yeteneğine de sahip olmalıdır (Recepoğlu ve Özdemir, 2013). Öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen durumlar; çözüm odaklı yönetim, etkili lider yönetici, yöneticinin takdiri, destekleyen, güven veren yönetim; adil yönetici (Çiftçi, 2017). Okul müdürü, eğitim-öğretim ortamı sağlayabilen; eğitim-öğretim çalışmaları için tüm imkanlarını seferber eden; sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize eden bir lider olmalı

(Helvacı ve Aydoğan, 2011). Öğretmenlerle iletişim kurarak tanımaya çalışmalı; eğitim konusunda öğretmenlere örnek olmalı (Özel, 2014).

Özetle; bu araştırmada öğretmenlerin dört tema altında okul yöneticilerinden toplam 206 tane beklenti içerisine girdikleri belirlenmiştir. Bu temalar içerisinde en fazla düşüncelerin yer aldığı tema okul yöneticilerinin liderlik özellikleridir ($f=50$). Diğer temalar; eğitim-öğretim ($f=37$), idare ($f=41$), okul-çevre ilişkisi ($f=41$) ve mesleki performans ($f=37$) şeklindedir. Tüm temalarda en fazla beklentisi olan grup ilkokul ($f=64$) kademesindeki öğretmenler iken en az beklentisi olan grubun okul öncesi öğretmenleri ($f=40$) olduğu tespit edilmiştir. Diğerleri ise, ortaokul ($f=48$) ve lise ($f=54$) grubu öğretmenleridir. Eğitim kademelerindeki öğretmenlerin araştırılan temalara göre beklenti frekansları azdan çoğa doğru şu şekildedir: Okul öncesi öğretmenleri; mesleki performans ($f=5$), idare ($f=6$), eğitim-öğretim ($f=7$), okul-çevre ilişkisi ($f=9$) ve liderlik özellikleri ($f=13$). İlkokul öğretmenleri; eğitim-öğretim ($f=11$), okul-çevre ilişkisi ile mesleki performans ($f=12$), idare ($f=14$) ve liderlik özellikleri ($f=15$). Ortaokul öğretmenleri; eğitim-öğretim ile mesleki performans ($f=9$) ve liderlik özellikleri, idare ile okul-çevre ilişkisi ($f=10$). Lise öğretmenleri; eğitim-öğretim ile okul-çevre ilişkisi ($f=10$), idare ile mesleki performans ($f=11$) ve liderlik özellikleri ($f=12$).

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin eğitim kademelerine göre, tüm temalarda, okul yöneticilerinden en çok beklentileri şöyledir: *Okul öncesi*; öğretmenler arasında ayırım yapmamalı, adaletli olmalı; çevreyle uyumlu çalışmalı, okulu çevreye tanıtmak için çalışmalar düzenlemeli; manevi destek olmalı; tutarlı davranışlar sergilemeli; ödüllere ve cezalara titizlikle yaklaşmalı; okulun güvenliğini sağlamalı; otoriter olmamalı. *İlkokul*; yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olmalı; iletişim becerileri güçlü olmalı; öğretmeni, öğrenciyi ve diğer çalışanları motive etmeli; öğretmenleri desteklemeli; kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesini sağlamalı; yeniliklere açık olmalı; moral ve motivasyonu yüksek tutmalı; sorunlara çözüm üretebilmeli; tutarlı olmalı; iyi örnek olmalı; yol gösterici olmalı; prensip sahibi olmalı; beklentileri karşılamalı; okulun çevre ile ilişkisini düzenlemeli; başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli; öğretmenlerin gelişimini sağlayıcı projeler gerçekleştirilmeli; velilerle iletişimi iyi olmalı; velilerin okul çalışmalarına gönüllü katılımı sağlanmalı; velilere yönelik seminerler düzenlenmeli. *Ortaokul*; yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olmalı; herkese eşit davranmalı, adaletli olmalı; her zaman sorumluluk almalı; motive etmeli; motivasyon artırıcı çalışmalar yapılmalı; ekip bilinci oluşturmalı; iletişim becerileri kuvvetli olmalı; çevredeki kurum, kuruluş ve kişilerle işbirliği içinde olmalı; yüksek performanslar ödüllendirilmeli; öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar desteklenmeli. *Lise*;

eğitim-öğretim süreçlerini desteklemeli; çevrenin imkanlarından en üst düzeyde faydalanmalı; disiplinli olmalı; velilerle iyi iletişim kurmalı; öğretmen ve öğrencilerin çalışmaları teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli; yol gösterici olmalı; öğretmen ve öğrencileri dış etkilere karşı savunabilmeli; liderlik vasfına sahip olmalı; her zaman eşitlik ve adalet ilkesine ilk sıralarda yer vermeli; herkesi kolayca idare edebilmeli; takım çalışmasına önem vermeli; kendi branşıda bilgili olmalı; mevzuatı iyi bilmeli, yeri geldiğinde esnetebilmeli; okulun misyon ve vizyonu çerçevesinde çevreyle ilişki kurmalı; çevrenin avantaj ve dezavantajlarına göre okul yönetimini oluşturmalı; hoşgörölü olmalı.

Araştırmada tüm eğitim kademelerindeki öğretmenlerin eğitim-öğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-çevre ilişkisi ve mesleki performans temalarında ortak olarak okul yöneticilerinde en fazla görmek istedikleri özellikler şunlardır:

1. Etkili iletişim gücüne sahip olmalı
- 2 Etkili bir lider olmalı ve bizlere örnek teşkil etmeli
- 3.Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanları motive etmeli
4. Her zaman sorumluluk almalı
5. Öğretmenleri takdir etmeli ve ödüllendirmeli
6. Öğretmenlerin yaptıkları çalışmaları desteklemeli
7. Eşitlik ve adaletle önem vermeli

Araştırma bulgularında öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin 2000-2019 yılları arasında yapılan araştırmalardaki öğretmenlerin beklentileriyle birbirine benzerlik gösterdiği, büyük oranda aynı beklentiler içerisinde oldukları görölmektedir. Genelde öğretmenlerin bir okul yöneticisinden beklentileri ya da bir okul yöneticisinde bulunması gereken özellikler olarak; iletişim yeteneği kuvvetli, tüm personeli ve velileri motive eden, başarıları ödüllendiren, vizyon sahibi, yeni yöntem ve tekniklere açık olan, veli ve çevre gruplarıyla birlikte olan, mesleki bilgisi yeterli, yönetmelik ve mevzuata hakim, okula kaynak sağlama yollarını bilen, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem veren, adil ve eşit davranan, güven veren, zamanı iyi kullanabilen ve sorumluluk sahibi biri olmaları yönündedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM:SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentilerine yönelik alt problemlere göre elde edilen sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırma okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim, liderlik özellikleri, idare, okul-çevre ilişkisi ile mesleki performans temalarında beklentilerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerine öğretmenlerin beklentilerini en iyi düzeyde karşılayabilme ve istedik, etkili yönetici davranışlarını kazandırabilme açısından önemli bir veri sağlayabilir.

Bu araştırmada, tüm eğitim kademelerindeki öğretmenlerin, özellikle her temada ifade ettikleri, okul yöneticilerinden en önemli beklentilerinin etkili iletişim becerileri ile etkili liderlik becerileri olduğu söylenebilir. Bunlarla birlikte beklenen diğer özellikler; motive etme becerisi, adalet algısı, sorun çözme becerisi, veli ilişkisi, sorumluluk duygusu, eğitim-öğretim davranışı, takdir etme ve ödüllendirme olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu veriler okul yöneticilerinin yeterli iletişim becerilerine sahip olmadıklarını açıkça ortaya koymaktadır. Öğretmen düşüncelerinden okul yöneticilerinin; otoriter davranış sergiledikleri, öğretmeni ilgilendiren konularda kendi başına kararlar aldıkları, şeffaf olmadıkları, taraflı davrandıkları, tutarsız davranışlarda buldukları, personeliyle uyumsuz ve ilgisiz oldukları, öğretmenleri dışarıdan gelen etkilere karşı savunmadıkları, öğretmenle işbirliği yapmadıkları, egoistçe davrandıkları anlaşılmaktadır. Bu sorunun sebebi olarak da yine öğretmen görüşlerinde okul yöneticilerinin empati kurmamaları, yöneticilik açısından yetersiz olmaları, profesyonel eğitim almamaları, yeniliklere açık olmamaları olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç; Çubukçu ve Döndar (2003), Önsal (2012), Şanlı, Altun ve Karaca (2014) ve Yalçın (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin üzerinde durdukları diğer görüş, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu durumu, araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla “liderlik özellikleri” temasına ($f=50$) beklenti ifade etmeleri de desteklemektedir. Ayrıca Terzi ve Kurt (2005), Şişman (2011), Aslan (2012), Reçepoğlu ve Özdemir (2013), Erdoğan ve Tanrıoğan (2014), Topaçoğlu ve Fırat (2016), Köybaşı vd. (2017), Yalçın (2017) ve Ugar (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bu araştırmalarda da okul yöneticilerinin okul liderliği davranışlarında yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda (Doğan, 2010; Köybaşı vd., 2017; Yalçın, 2017) liderlik ve iletişim becerileri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, okul yöneticilerinin öğretmenlerin okulla olan bağlarını kuvvetlendirmek için sağlıklı iletişime önem vermeleri gerektiği ifade edilmektedir.

Öğretmen görüşleri doğrultusunda alt problemlere ait elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

5.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden “eğitim-ğretim” teması altında öncelikle; yönetim alanında profesyonel eğitim almalarını, yeni ğretim yöntem ve tekniklerine açık olmalarını, öğretmenlerin desteklenmelerini, çalışanları motive edici özelliklere sahip olmalarını, öğretmenlere karşı adil ve eşit davranmalarını, disiplinli olmalarını, okulun fiziki eksikliklerini gidermelerini, etkili iletişim becerilerine sahip olmalarını, ğretmen-ğrenci-veli ilişkilerini sağlamalarını, başarıları takdir edip dllendirmelerini bekledikleri sonucuna varılmıştır. İlgili literatürde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Babaoğlan, Nalbant ve elik (2017), öğretmenlerin okul müdüründen çalışanları desteklemesi, disiplinli-ilkeli olması ve adaletli olması beklentilerine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Özel (2014) okulun fiziki şartlarının iyileştirmelerini, öğretmenlerle ve velilerle iyi iletişim içinde olması, adaletli davranması, disiplinli olmalarını beklediği sonucuna varmıştır. şişman (2011) ile Topaçoğlu ve Fırat (2016) okul müdürlerinin ğretim liderliği davranışlarını, öğretmenleri destekleme, düzen ve disiplini sağlama, veli-öğretmenlerle işbirliği yapılması gerektiğini tespit etmişlerdir. Köybaşı vd. (2017), müdürlerin her zaman destekleyici olmaları, yardım eden, anlayan olmaları, alternatif yöntem ve teknikleri tanıtıcı olmaları, yol gösterici ve rehberlik edici olmaları, eksiklikleri görme ve giderme konusunda katkı sağlıyor olmaları, teşvik edici ve iyimser olmaları gerektiği yargılarını belirlemişlerdir.

5.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden “liderlik özellikleri” teması altında en fazla görmek istediği özellik herkese eşit davranması ve adaletli olması beklentisidir. İlgili literatürde de bu sonuca ulaşılmıştır (Helvacı ve Aydoğan, 2011; zel, 2014; Aslanargun, 2015; Babaoğlan, Nalbant ve elik, 2017; Köybaşı vd., 2017; Ergen ve Günay, 2019). Diğer sıklıkla ifade ettikleri beklentilerin; davranışlarında kararlı ve tutarlı olması, öğretmenleri motive edip desteklemesi, çalışanların motivasyonunu yüksek tutması, emin ve güvenilir olması, personeliyle uyumlu olması, ekip bilinci oluşturması, zaman yönetimi bilincine sahip olması,

iyi örnek olması, iletişim becerilerini kuvvetli olması, sorumluluk alması, ödül ve cezalara titizlikle yaklaşması, vizyon sahibi olması, öğretmen ve öğrencilerin haklarını dışı karşı savunabilmesi, örgüt iklim ve kültürü oluşturabilmesi gerektiği sonuçlarına varılmıştır. Helvacı ve Aydoğan (2011) yaptıkları bir araştırmada, okul liderlerinin tutarlı ve istikrarlı olması, personeliyle içe içe olup iyi ilişkiler kurması, yol gösterici bir lider olması, personelin haklarını savunması, uyumlu olması sonucuna ulaşmışlardır. Akçay (2003), yöneticilerin öğretmene örnek olmaya çalışması, ölçülü, tutarlı ve kararlı olması, ödüllendirmesi, içten, güvenilir cana yakın ve dostça olması; Kuyucak ve Ünal (2017), öğretmenlerin gayret ve başarılarının manevi ödülle takdir görmesi, iletişiminin iyi olması, öğretmenine güvenmesi; Babaoğlu, Nalbant ve Çelik (2017), hoşgörülü olması, paydaşlarla iletişim halinde olması, başarıları takdir etmesi, çalışana güvenmesi; Aslan ve Yıldırım (2004), birlikte çalıştığı öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenmesi, başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi, ilkeli ve tutarlı olması, etkili iletişim gücüne sahip olması gerektiği sonuçlarına varmışlardır. Çiftçi (2017), okul müdürlerinin tutarsız ve baskıcı davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden “idare” teması altında sıklıkla ifade ettikleri beklentilerin; iletişim becerilerinin güçlü olmaları, sorun çözücü olmaları, kuralları ve yönetmeliği iyi bilmeleri ve yeri geldiğinde esnetebilmeleri, eşitlik ve adalet ilkesine önem vermeleri, personeli motive etmeleri, iyi örnek olmaları, ödüllendirmeler yapmaları, öğretmenleri ve yaptığı etkinlikleri desteklemeleri, disiplinli olmaları, ekip biliciyle sorumluluk almaları, personelin hak ve hukuklarını iyi bilmeleri olduğu sonuçlarına varılmıştır. Yalçın’ın (2017) elde ettiği bir sonuca göre, öğretmenler okul yöneticilerini sorun çözme konusunda yetersiz görmektedirler. Babaoğlu, Nalbant ve Çelik (2017) ideal bir okul müdürünün sorunlara çözüm üretebilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kowalski vd. (2010) okul yöneticilerinin okul personeliyle pozitif ilişkiler kurmasının eğitimle ilgili birçok sorunun çözümünde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bayar ve Önder (2016) çalışmalarının sonunda, çoğu müdürün çalışanları ödüllendirme ve ekip çalışmasını özendirme davranışlarının yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Öztürk vd. (2014), okul müdürünün motive edici davranışının öğretmenlerin motivasyonunu, güven duygusunu, çalışma verimini artırma ve mesleki gelişimini sağlamada etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Özgan (2013) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin yöneticilerden iletişimlerinin iyi olması, kendileriyle ilgilenmeleri,

adaletli davranmaları ve sorunların çözümünde kendilerini desteklemelerini bekledikleri sonucuna varılmıştır.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden “okul-çevre ilişkisi” teması altında beklentilerinin; çevreyle uyumlu çalışmaları, okulu çevreye iyi tanıtmak için çalışmalar yapmaları, çevredeki kurum, kuruluş ve kişilerle işbirliği içinde olmaları, velilerle iletişiminin güçlü olması, velilere yönelik seminerler düzenlemeleri, velilerin okul çalışmalarına gönüllü katılımını sağlama, çevrenin kültürel ve sosyo-ekonomik yapısına uygun çalışmalar yapmaları, okulun fiziki şartlarını iyileştirmeleri, okulun bulunduğu çevrenin avantaj ve dezavantajlarını iyi analiz etmeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarındaki görüşlerin birçoğu daha önce öğretmen ve veli beklentileri üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarıyla bire bir paralellik göstermektedir. Örneğin; Şahin (2000) okul müdürlerinin çevreye karşı iletişimlerinin iyi olması, okuldaki faaliyetleri çevreye duyurmaları, okul etkinliklerine çevre sakinlerinin gönüllü katılımı sağlamaları, çevrenin sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkilerini analiz etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Aydoğan’a (2006) göre; çevrenin eğitime desteğinin özendirilmesi, çevre kalkınmasına katkıda bulunması, ailenin okula katılımının sağlanması gerekmektedir. Veli beklentileri üzerine Akbulut’un (2013) yaptığı çalışmada da; okul idaresinin veliye yönelik eğitim çalışmaları ve seminerler düzenlenmesi, okul bahçesinin düzenlenmesi, veliye ve öğrenciye karşı demokratik tutum sergilemesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Gezer (2005), okul müdürünün velilerin ve çevrenin okula gerekli olan desteği sağlaması için çabalaması gerektiğini ortaya koymuştur. Akbaba ve Örs (2015) yaptıkları bir çalışmada, öğretmenlerde yöneticilerin çevreyi iyi araştırmaları ve hassasiyetleri göz önüne almaları gerektiği beklentisi belirlenmiştir. Özel (2014), yaptığı bir çalışmada; okulun fiziki ortamlarının iyileştirilmesi, okulun çevre düzenlemesinin yapılması, gerekli mevzuata hakim olmalı, velilerle iletişimi iyi olmalı, öğretmen-veli diyalogunu teşvik etmeli, kültürel aktiviteler yapmasını sağlamalı gibi beklentiler içerisinde oldukları sonucuna varmıştır. Köybaşı vd. (2017), okul müdürlerinin sosyal-politik bağlamda çevrenin beklentilerine cevap vermek durumunda olduklarını ifade etmektedirler. Helvacı ve Aydoğan (2011), okul müdürünün çevresiyle uyumlu olması ve okul çevre ilişkisine önem vermesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden “mesleki performans” teması altında beklentilerinin; motive edici etkinlikler yapmaları, performansları takdir etmeleri ve ödüllendirmeleri, öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenmeleri, hizmet içi eğitimlerden yararlanmalarını sağlamaları, etkili bir lider olmaları ve bizlere örnek teşkil etmeleri, tarafsız olmaları, etkili iletişim gücüne sahip olmaları, eleştiriye açık olmaları, yönetmeliğe hakim olmaları, öğretmenleri iyi tanımaları, eğitim öğretimle ilgili yenilikleri öğretmenlere aktarmaları, herkese adil ve eşit davranmalı, güler yüzlü, hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı olmaları, ileri görüşlü kişiler olmaları yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Ugar (2019) tarafından yapılan bir çalışmada da, okul müdürlerinin öğretmenleri takdir etmeleri, ödüllendirmeleri, bir rol model olmaları, mesleklerinde gelişmelerini desteklemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Aslanargun (2015) araştırma sonuçlarında okul yöneticilerindeki özellikler olarak; liderlik, hoşgörü, adalet, dürüst olma, etkili iletişim gibi hususlara dikkat çekmektedir. Topaçoğlu ve Fırat (2016) okul müdürlerinin hizmet içi eğitime öğretmen katılımının sağlanması ve edinilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Özel’in (2014) yaptığı bir araştırma sonuçlarında okul idarecilerinin eğitim konusunda öğretmenlere örnek olmaları, eğitimle ilgili yaşanan gelişmeleri takip etmeleri, öğretmenlerle empati ve iyi bir iletişim kurarak onları tanımaya çalışmaları gerektiği belirtilmiştir. Çiftçi (2017), okul yönetiminin öğretmenlerin olumlu çalışmalarını ve gösterdikleri performansı takdir etmesi, onların motivasyon düzeylerinin artırılmasına olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Cemaloğlu’nun (2002) yaptığı bir araştırma sonucunda, öğretmenle iletişimi iyi olmalı, öğretmenin mesleki gelişimini desteklemeli, destekçi bir yönetiminin okulda öğretmenlerin performans düzeylerini artırabileceği bulunmuştur. Yaman ve Ezer (2015) de, okul yöneticilerinin başarılarından dolayı öğretmenleri takdir etmesi, mesleki açıdan gelişimleri için hizmet içi eğitim çalışmalarını düzenlemesi, sosyal etkinlikler gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak; öğretmenlerin beklentilerine dayanarak, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını istenilen düzeyde göstermedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin düşüncelerinin özellikle liderlik özellikleri teması altında en fazla toplanmış olması, okul yöneticilerinin liderlik konusunda yetersiz olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin tespit edilen beklentileri yerine getirilirse onları en üst seviyede motive etmek mümkün olabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda görev yapan öğretmenleri çok iyi tanımaları önemlidir.

5.2. Öneriler

Bu araştırma ile okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

1.Liderlik davranışı öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlama ve motivasyon konusunda önemlidir. Bu nedenle okul yöneticilerine liderlik becerilerinin kazandırılabilmesi için hizmet içi programları düzenlenmelidir.

2.Okulun başarılı olması okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine bağlıdır. Ayrıca okul yöneticilerinin iletişim biçimi öğretmenlerin motivasyonları üzerinden de önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin güçlendirilmesi amacıyla seminer, konferans gibi etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine imkan sunulabilir.

3.Okullarda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken performanslarının artması ancak motivasyonlarının arttırılması ile sağlanabilir. Dolayısıyla öğretmenlerin desteklenmesi, değer verilmesi, başarılarının takdir edilmesi, performanslarının ödüllendirmesi, eğitimle ilgili alınan kararlara katılımlarının sağlanması, okulların fiziksel koşullarının yeterli hale getirilmesi ile motivasyonları arttırabilir.

4.Okul yöneticileri okullarda değişik kişilerle karşılaşmakta, bunların neden olduğu sorunlara çözüm üretmek, beklenti ve isteklerini karşılamak zorundadır. Bundan dolayı okul yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda eğitimler almalarına fırsat verilmelidir. Böylece okullarda ortaya çıkan sorunların azalabileceği söylenebilir.

5.Okul yöneticileri okulları yazılı kurallara göre yönetirken uygulamada etik kurallar ön plana çıkmaktadır. Kişiler arası ilişkilerde adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk ve tarafsızlık duyguları en önemli davranışlardır. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri etik davranışlarla desteklenmelidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin kendi davranışlarına ilişkin kişisel sorgulamalarda bulunmaları, etik eğitimi almaları ve üst makamlarca denetlenmeleri sağlanmalıdır.

6.Okul yöneticilerinin demokratik bir eğitim-öğretim ortamı sağlarken, kararlar alırken, okulu yönetirken yasal mevzuta uygun olarak yönetmeleri gerekir. Dolayısıyla ilgili mevzuatları öğrenmeleri elzemdir. Okul yöneticilerine yasa ve yönetmelikleri çok iyi bilmeleri için bu konuda eğitimler verilmelidir.

7.Okul yöneticisi eğitim öğretim faaliyetlerinin daha etkili yürütülmesi için öğretmenlere davranış ve yaşantısıyla örnek alınan model bir insan olmalıdır. Örnek bir kişilik olan okul yöneticileri öğretmenleri daha kolay yönlendirir ve teşvik eder. Dolayısıyla okul yöneticilerine

tüm eylem ve davranışlarında örnek olacak temel becerileri kazandıracak eğitimler verilmelidir.

8.Okuldaki tüm eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetiminden ve işlerliğinden, öğretmenlerin gelişiminden, kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesinden, öğretmen-öğrenci-veli ilişkisinin sağlanmasından okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticileri her zaman sorumluluk almalı ve sorumluluklarının bilincinde olmalıdırlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin sorumluluk alma farkındalığını ve bilinç düzeyini yükseltecek vizyon ve misyon belirlenmelidir.

9.Okul yöneticileri okulu çevreye tanıtmaya çalışmaları yapmalı, bunu yaparken de okulun bulunduğu çevrenin kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır.

10. Okul yöneticileri veli katılım çalışmalarını düzenlerken velilerin beklentilerini dikkate alarak çalışmalar yapmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açkalin, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. 4. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akbaba, A. ve Örs, Ç. (2015). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranış ve Kişiliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi,İğdır Örneği. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 161-180.
- Akbulut, E. (2013). *Velilerin Okuldan Beklentileri (Tuzla Orhanlı Lisesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Aktepe, V. (2014). Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Albez, C. ve Ada, Ş. (2017). Okul-Aile Ortaklığı: Güçlükler, Beklentiler, Gereksinimler, Öneriler. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 1-18.
- Altun Akbaba, S. ve Çakan, M. (2008). Öğrencilerin Sınav Başarılarına Etki Eden Faktörler: LGS/ÖSS Sınavlarındaki Başarılı İller Örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 157-173.
- Argon, T. ve Demirer, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Kimlik Algıları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 59, 1-24.
- Arslan, H. (2008). *Okul İşletmesinin Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2004). *Okul Yöneticisinden Beklentiler*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz , İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Aslan, H. (2012). *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*. Doktora Tezi,: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2015). Teachers' Expectations and School Administration: Keys of Better Communication in Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 17-34.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)*. Genişletilmiş 4. Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 121-136.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel ve Yönetimsel Liderlik Davranışları: Polatlı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul Başarısına Okul Yöneticisinin Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım.
- Bayar, T. ve Önder, E. (2016). İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 56, 183-193.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 11. Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Çalık, C. (2007). Okul Çevre İlişkisinin Okul Geliştirmedeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimde Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.
- Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 157.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 121-136.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 101-123.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem Ve Metodlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler)*. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.

- Erdoğan, Ö. ve Tanrıöğen, Z. M. (2014). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki Kabul Alanları Arasındaki İlişkiler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15, 41-50.
- Ergen, H. ve Günay, T. (2019). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Çalıştığı Kurumlarda Yaşadığı Yönelimsel Sorunlar ile İlgili Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 63-89.
- Erkuş, A. (2011). *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*. (3.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, B. (2005). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri (Elazığ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Güzelce, A. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin, Yöneticilerin Karar Alma Süreçlerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatipoğlu, A. ve Kavas, E. (2016). Veli Yaklaşımlarının Öğretmen Performansına Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 1012-1034.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). *Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çeviri editörü: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. 7.Baskı, Ankara: Bilim Yayıncılık.

- Kesen, İ., Sundaram Tokluca, D. ve Abaslı, K. (2019). Öğretim Lideri vs. Okul Müdürü. SETA (Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı) Raporu. İstanbul: SETA Yayınları 141.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kowalski, T. J., McCord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P. ve Ellerson, N. M. (2010). The American School Superintendent: 2010 Decennial Study. Lanham, MD: *Published by Rowman & Littlefield Education*.
- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T. ve Özer, N. (2017). Müdürlerin Okul Liderliği Davranışları: Öğretimsel Destek, İlişki ve Açıklık Düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 781-808.
- Kuyucak, E. ve Ünal, S. (2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerden Beklentilerinin Karşılama Düzeyi. Ö. Demirel ve S. Dinçer (Ed). *Küreselleşen Dünyada Eğitim*, Ankara: Pegem Akademi.
- Önsal, A. (2012). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. (Geliştirilmiş Altıncı Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgan, H. (2013). Stajyer Öğretmenlerin Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinden Beklentileri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 17-29.
- Öztürk, N., Karacan, H., Kahraman, İ. ve Karacan, E. B. (2014). Okul Müdürlerinin Motive Edici Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumumuna Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri. 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Siirt: Pegem Akademi.

- Recepoglu, E. ve Ozdemir, S. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 629-664.
- Reobuck, C. (2000). *Etkili İletişim*. (Çev: A. C. Akkoyunlu). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Sandelowski, M. (2004). Using Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 14(10), 1366–1386.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahan, M. A. (2011). *İlköğretim Okullarında Öğrencisi Olan Velilerin Yönetici ve Öğretmenlerden Beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(2), 243-260.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Karaca, R. (2014). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Öğrenci Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Şişman, M. (2011). Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar. Ankara: Pegem Akademi.
- Tanrıöğren, A. (2000). Temeleğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73.
- Taş, S. (2005). *Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Terzi, A. R ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166.
- Topaçoğlu Özkaynak, D. ve Fırat Şahin, N. (2016). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(3), 1849-1878.
- Ugar, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Motivasyon Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre İstenmeyen Okul Yöneticisi Davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl:21, 69, 105-116.
- Yaman, E. ve Ezer, Ö. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 39-54.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23, 7-12.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, P. (2017). *İlkokul Öğretmenleri ve Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Yiğit, B. ve Bayraktar, M. (2016). *Okul-Çevre İlişkileri*. (2. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ

1. Okul yöneticilerinden eğitim –öğretim açısından beklentileriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
2. Okul yöneticilerinin, liderlik özellikleri açısından beklentileriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
3. Okul yöneticilerinden idare anlamındaki beklentileriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
4. Okul yöneticilerinden okul –çevre ilişkisi açısından beklentileriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
5. Okul yöneticilerinden mesleki performansınız açısından beklentileriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Ek 2. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı:	Abdülkadir
Soyadı:	KÖYEBAKAN
Doğum Yeri ve Tarihi	Oğuzeli-1981
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	Mehmet ve Kemal Aracı Ortaokulu Kale/ Denizli akadir2027@hotmail.com
Eğitim Bilgileri	
İlköğretim	İlkokul, Emine Ulusoy İlkokulu, (1987-1992) Ortaokul, Atatürk Lisesi (1992-1995) Şahinbey -GAZİANTEP
Ortaöğretim	Atatürk Lisesi, Şahinbey, GAZİANTEP (1995-1998)
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü (2000-2005)
Yükseköğretim (Tezsiz Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, DENİZLİ (2018-2020)
Mesleki Deneyim	
Temmuz, 2006- Ocak, 2010	Fen Bilgisi Öğretmeni- Germen İ.Ö.O Viranşehir/ŞANLIURFA
Ocak 2010 -Ocak,2011	Fen Bilgisi Öğretmeni- Çeltikli İ.Ö.O. Bismil/DİYARBAKIR
Ocak 2011- Eylül,2012	Fen Bilgisi Öğretmeni –Mehmetçik İ.Ö.O Şahinbey/GAZİANTEP
Eylül 2012- -----	Fen Bilimleri Öğretmeni-Mehmet ve Kemal Aracı Ortaokulu Kale/DENİZLİ