



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE
ÖĞRETMENLERİN AST-ÜST İLİŞKİLERİNE
YÖNELİK ALGILARI

İbrahim Cumhur ERDOĞAN

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2022

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN AST-ÜST İLİŞKİLERİNE
YÖNELİK ALGILARI



YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Cumhur ERDOĞAN

Danışman: Prof. Dr. Ali SABANCI

Antalya, 2022

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans projesi olarak sunduğun bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığını, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

17.06.2022

İbrahim Cumhur ERDOĞAN

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İbrahim Cumhur ERDOĞAN'nın bu çalışması 17.06.2022 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan : Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim
Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Üye : Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim
Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi
Anabilim Dalı

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Ali SABANCI
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim
Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN AST-ÜST İLİŞKİLERİNE YÖNELİK
ALGILARI**

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

ÖNSÖZ

Okul müdürleri okullarından birinci dereceden sorumlu kişilerdir. Müdürler okullarının bakımı, temizliği, güvenliği, hizmet alımı, yazışmalar gibi işlemleri sorumlu müdür yardımcıları, memurları ve temizlik elemanlarıyla birlikte yürütür. Okulların birincil görevi olan eğitim öğretim faaliyetlerini ise öğretmenleri ile yürütür. Öğretmenler ise öğrencileri ile ders yılı boyunca okulda, okul bahçesinde, gelişim kurslarında günümüzde uzaktan eğitimle eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürler. Öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmede birinci sicil amiri olarak okul müdürüne bağlı olup (MEB,2021), yaptığı iş ve işlemlerle ilgili hesap vermek zorundadır. Öğretmenler sınıfta, okul içinde veya dışında yaşanacak gelişmeleri okul müdürü ile çözümlemek ya da geliştirmek zorundadır. Hatta öğretmenler ile müdürleri arasında informal paylaşımlar da gelişebilmektedir. Bu ilişkiler süzgecinde ast-üst ilişkilerinin boyutu eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde hangi yolların izlenmesi gerektiğine karar verilmesini sağlayacaktır.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana bilgileri ile yol açan Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI'ya, Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI' ya, Prof. Dr. Mualla AKSU'ya, Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN'a, Doç. Dr. Ramazan GÖK'e, Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ'a, Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU'ya ve Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri ailesinin tüm üyelerine teşekkür ederim.

Her konuda desteklerini esirgemeyen Okan ADIYAMAN'a Didem PARLAK ARAS'a, Arş. Gör. Dr. GÜLNAR ÖZYILDIRIM'a ve araştırmaya katılan tüm okul yöneticisi ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca benden ümidini hiç kesmediği, iyi niyeti ve sabrı ayrıca ortak çalışma imkânları da sağladığı için danışman Hocam Prof. Dr. Sayın Ali SABANCI' ya tüm destekleri için teşekkürlerimi borç bilirim

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, ellerini hep üzerimde hissettiğim anne ve babam Selman ve Ali ERDOĞAN iyi ki varsınız.

Olmazsa olmazlarım, varlığıyla bana güç veren eşim İnci ve biricik kızım Bade hep yanımda oldukları için sizlere sonsuz teşekkür ederim.

İbrahim Cumhur ERDOĞAN

ÖZET

RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN AST-ÜST İLİŞKİLERİNE YÖNELİK ALGILARI

ERDOĞAN, İbrahim Cumhur

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali SABANCI

Haziran 2022; 136 sayfa

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast-üst kavramlarına ilişkin algılarını tespit etmektir. Araştırma nitel araştırma yönteminde ve olgubilim (fenomoloji) desenindedir. Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşme tekniği, veri toplama aracı olarak da yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve görüşmeler katılımcılar ile yüz yüze yapılmıştır.. Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarından fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmaya 5 müdür, 8 müdür yardımcısı ve 12 öğretmen katılmıştır.

Araştırmanın sonucunda müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre ast-üst ilişkisinin askeri disiplindeki gibi sert bir yapısının olmadığı görülmüştür. Karar alma sürecinde okul müdürlerinin herkesin katılımını istese bile genelde kendi istediklerini yaptıkları belirlenmiştir. Okul müdürleri demokratik liderlik sergilediklerini düşünmektedirler. Ancak müdür yardımcıları ve öğretmenlerin algıladıklarına göre okul müdürleri otokratik liderlik özellikleri sergilemektedirler. Planlamalar yapıldıktan sonra okul müdürü sürecin takibini genellikle müdür yardımcılarının beklemektedirler. Örgütlenme süreci içerisinde okul müdürleri, müdür yardımcılarının görevlendirilmesi için konuya ilişkin deneyimlerini ve istekleri göz önüne alırken öğretmenlerin görevlendirmesi için daha çok becerileri ve yetenekleri göz önüne aldıkları tespit edilmiştir. İletişim sürecinde yöneticiler, astlarının kendileri ile görüşme taleplerini çok acil bir durum yoksa anında görüşürüm şeklinde ifade etmektedirler. Astlar ise yöneticilerin görüşme taleplerine olumlu karşılık verdiklerini ancak sorunlarının çözümünde çok da yardımcı olmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin günlük selamlaşmalar ve özel günlerdeki kutlamaların dışında moral ve motivasyon artırıcı özel bir

abanın içinde olmadıkları görülmüştür. Bazı okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları durumlarda kendi fikirlerini uyguladıkları tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELEER: *Yönetim süreçleri, ast-stilişkileri, g, ğretmen, müdür*

ABSTRACT

PERCEPTIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS WORKING IN PUBLIC SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS TOWARDS THEIR SUBORDINATE-SUPREME RELATIONSHIPS

ERDOĞAN, İbrahim Cumhur

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Associate Prof. Dr Ali SABANCI

2022, 136 page

The aim of this research is to determine the perceptions of school administrators and teachers working at official secondary education institutions regarding the concepts of subordinate-superior. The research is in the qualitative research method and phenomenology design. The interview technique was used to collect data in the research, and a semi-structured interview form was used as a data collection tool and the interviews were conducted face-to-face with the participants. The study group of the research was determined by using the maximum diversity method from principals, vice principals and teachers working in Science high schools, Anatolian high schools and Anatolian Imam-hatip high schools in the central districts of Antalya province in the 2021-2022 academic year. 5 principals, 8 vice principals and 12 teachers participated in the research.

As a result of the research, it was seen that the subordinate-superior relationship did not have a rigid structure as in the military discipline, according to the vice principals and teachers. It has been determined that school principals generally do what they want, even if they want everyone to participate in the decision-making process. School principals think that they exhibit democratic leadership. However, according to the perceptions of vice principals and teachers, school principals exhibit autocratic leadership characteristics. After the plans are made, the school principal usually expects the follow-up of the process from the vice principals. During the organizational process, it has been figured out that while school principals take into account their experiences and wishes for the appointment of vice principals, they consider more skills and abilities for the appointment of teachers. During the communication process, managers express their subordinates' requests to meet with them as "I will see you immediately unless there is a very urgent situation". Subordinates, on the other hand, stated that the managers responded positively to meeting requests, but they were not

very helpful in solving their problems. It has been observed that the administrators do not make a special effort to improve morale and motivation, apart from daily greetings and celebrations on special days. It has been determined that some school principals implement their own ideas when they disagree with the vice principals and teachers.

KEYWORDS: *Management processes, subordinate-superior relations, power, teacher, manager*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Araştırmanın Varsayımları	3
1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	4
1.7. Tanımlar.....	4

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.2. Yönetim Kuramları:	5
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı	5
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı	6
2.2.3. Çağdaş Örgüt Kuramı.....	6
2.3 Yönetim Süreçleri:	7

2.3.1. Karar Verme Süreci.....	7
2.3.2. Planlama Süreci.....	7
2.3.3. Örgütlenme Süreci.....	7
2.3.4. İletişim Süreci	8
2.3.5. Eşgüdümleme Süreci.....	8
2.3.6. Etkileme Süreci	8
2.3.7. Değerlendirme Süreci.....	8
2.4. Örgüt Modelleri:	9
2.4.1. Yatay Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri.....	9
2.4.2 Dikey Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri	9
2.4.3. Dikey Kurmay Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri	9
2.4.4. Fonksiyonel Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri	10
2.4.5. Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri.....	10
2.4.6. Matriks Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri.....	10
2.5. Ast ve Üst Kavramı.....	12
2.6. Yöneticilerin Güç Kaynakları	12
2.6.1. Yasal Güç – Makam Gücü	13
2.6.2. Ödül Gücü	13
2.6.3. Zorlayıcı Güç.....	14
2.6.4. Kişilik Gücü – Karizma gücü.....	14
2.6.5. Uzmanlık Gücü	14
2.7. Güç Kullanım Süreçleri	14
2.8. İlgili Araştırmalar	16

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi	19
3.2. Çalışma Grubu	19
3.3. Veri Toplama Araçları	19
3.4. Verilerin Toplanması	20
3.5. Verileri Çözümleme Yöntemleri ve Analizi	21
3.6. Geçerlik ve Güvenilirlik	21

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	23
4.2 Okul Müdürlerinin Ast-Üst Kavramlarına İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular	25
4.3 Müdür Yardımcılarının Ast-Üst Kavramlarına İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular	46
4.4 Öğretmenlerin Ast-Üst Kavramlarına İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular	67

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışmalar	89
4.2. Öneriler	93
5.2.1. Uygulamacılara Öneriler	93
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	94

KAYNAKÇA	95
-----------------------	----

EKLER	104
--------------------	-----

ÖZGEÇMİŞ	119
-----------------------	-----

İNTİHAL RAPORU	120
-----------------------------	-----

TABLÖLAR ve ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil 1: Milli Eğitim Bakanlığı TeŒkilat Œeması.....	11
Œekil 2: KiŒiler Arası G¼¼ Modeli.....	15
Tablo 1: Farklı G¼¼ Kaynaklarına KarŒı Verilen Tepkiler.....	15
Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	24
Tablo 3: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Ast-¼¼st Kavramına İliŒkin Algıları.....	25
Tablo 4: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Karar Verme S¼¼recinde M¼¼d¼¼r Yardımcıları ve Őđretmenlerle Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	27
Tablo 5: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Planlama S¼¼recinde M¼¼d¼¼r Yardımcıları ve Őđretmenlerle Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	29
Tablo 6: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Őrg¼¼tleme S¼¼recinde M¼¼d¼¼r Yardımcıları ve Őđretmenlerle Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	31
Tablo 7: Okul M¼¼d¼¼rlerinin İletiŒim S¼¼recinde M¼¼d¼¼r Yardımcıları ile Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	33
Tablo 8: Okul M¼¼d¼¼rlerinin İletiŒim S¼¼recinde Őđretmenler ile Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	36
Tablo 9: Okul M¼¼d¼¼rlerinin EŒg¼¼d¼¼m S¼¼recinde M¼¼d¼¼r Yardımcıları ile Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	39
Tablo 10: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Etkileme S¼¼recinde M¼¼d¼¼r Yardımcıları ile Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	41
Tablo 11: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Etkileme S¼¼recinde Őđretmenlerle Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	43
Tablo 12: Okul M¼¼d¼¼rlerinin Değerlendirme S¼¼recinde M¼¼d¼¼r yardımcıları ve Őđretmenlerle Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	45
Tablo 13: M¼¼d¼¼r Yardımcılarının Ast-¼¼st Kavramına İliŒkin Algıları.....	46
Tablo 14: M¼¼d¼¼r Yardımcılarının Karar Verme S¼¼recinde Okul M¼¼d¼¼r¼¼ ve Őđretmenlerle Olan Ast-¼¼st İliŒkileri ile İlgili Algıları.....	48

Tablo 15: Müdür Yardımcılarının Planlama Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	50
Tablo 16: Müdür Yardımcılarının Örgütlenme Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	52
Tablo 17: Müdür Yardımcılarının İletişim Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	54
Tablo 18: Müdür Yardımcılarının İletişim Sürecinde Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	57
Tablo 19: Müdür Yardımcılarının Eşgüdüm Sürecinde Okul Müdürleri ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	60
Tablo 20: Müdür Yardımcılarının Etkileme Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları	62
Tablo 21: Müdür Yardımcılarının Etkileme Sürecinde Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	64
Tablo 22: Müdür Yardımcılarının Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	66
Tablo 23: Öğretmenlerin Ast-Üst Kavramına İlişkin Algıları.....	67
Tablo 24: Öğretmenlerin Karar Verme Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	69
Tablo 25: Öğretmenlerin Planlama Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	71
Tablo 26: Öğretmenlerin Örgütlenme Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	72
Tablo 27: Öğretmenlerin İletişim Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	75
Tablo 28: Öğretmenlerin İletişim Sürecinde Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	78
Tablo 29: Öğretmenlerin Eşgüdüm Sürecinde okul Müdürleri ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	81

Tablo 30: Öğretmenlerin Etkileme Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	83
Tablo 31: Öğretmenlerin Etkileme Sürecinde Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	85
Tablo 32: Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları.....	87



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	: Türk Dil Kurumu
M	: Müdür
MY	: Müdür Yardımcısı
Ö	: Öğretmen
L	: Lisans
YL	: Yüksek Lisans
DR	: Doktora
AL	: Anadolu Lisesi
ÂİHL	: Anadolu İmam-Hatip Lisesi
FL	: Fen Lisesi
T.D.E	: Türk Dili ve Edebiyatı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, yapılan araştırmanın problemi, amacı, önemi ve sınırlılıkları ile birlikte alinyazında yapılmış diğer araştırmalar ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

Atatürk der ki “Eğitimidir ki, bir milleti ya özgür, bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır ya da esaret ve sefaletle terk eder.” Bir milletin geleceğiyle ilgili iyi şeylerden bahsedilmesi isteniyorsa geleceğe yani bugünün gençlerine yatırım yaparak başlamalıyız güne. Geleceği yaşayacak, yönetecek ve ona şekil verecek kişiler bugünün çocukları ve gençleridir. Onların hayatlarına sevgimizle girmeli, onlara şefkatimizle dokunmalı ve onları bilğimizle büyütmeliyiz. Bu söylenenler tabi ki öncelikle ailelerden başlayacak okullarda devam edecek bir süreç olacaktır.

Okullarda verilecek olan eğitim öğretimin çerçevesi, ülkenin menfaatleri doğrultusunda karar vericilerin belirlediği yasal düzenlemeler ile belirlenmektedir. Yasal düzenlemelerle belirlenen politikalar Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda yine mevzuatlarla belirlenen yöntemlerle öğrencilere verilmektedir (MEB, 1974).

Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin bir düzen içerisinde, aksamadan ve sınırlamalarını koruyacak bir şekilde devam etmesi gerekmektedir. Bu süreç gerçekten karmaşık bir süreçtir. Çünkü okullarda sadece eğitim öğretim faaliyetleri yürütülmemektir. Okuldaki yeme içme düzeni, temizlik, güvenlik, alt yapı, ulaşım, iletişim, satın alma gibi eğitim öğretimin sağlıklı yürütmesi için gerekli olan ekstra faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi için bunlarla ilgilenecek çalışanlar ve işleyişi yürütecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemizde üniversitelerde okul yöneticilerinin yetiştirildiği bir bölüm olmadığı için bu görevi öğretmenler ikincil bir görev olarak yapmaktadırlar. Asıl görevi öğretmen olan kişilerin belirli sınavları ve mülakatları geçerek okullarda belirli sürelerde yöneticilik yapmaları sağlanmaktadır (MEB, 2021)

Okul yöneticileri olarak adlandırdığımız okul müdürü ve müdür yardımcıları okullardaki iş ve işleyişin koordinasyonunu sağlayabilmeleri için diğer öğretmenlerden daha

fazla ama sınırlılıkları olan yetkilere sahiptir. İşte bu yetkilerin sonucunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında bir ast-üst ilişkisi meydana gelmektedir (Meb.2022). Okul yöneticileri yani üst, mevzuatlarla belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için müdür yardımcıları ve öğretmenleri yani astlarını yöneltme, koordine ve motive etme gücüne sahip, belli bir rol, statü ve karar verme yetkisi bulunan kimsedir. Ast ise, bir işletmede belli bir makama bağlı işin görev ya da sorumluluklarını, bunlar için gerekli olan araç, gereç, yöntemleri ile makamın yetki ve sorumluluk alanı içerisinde belli bir ücret karşılığında yerine getiren işletme üyesidir (Aşkun, 1978). Bu ast-üst ilişkisinin şeklini okul yöneticileri ile öğretmenlerin kişilikleri belirleyeceklerdir.

Eğitim öğretim faaliyetleri yürütülürken okul yöneticileri süreç içerisinde kararlar alacak, planlamalar yapacak, görevlendirmeler yapacak, diğer çalışanlarla eşgüdüm içerisinde çalışacak, onlarla iletişim kuracak, onları etkilemeye çalışacak ve en nihayetinde yapılan çalışmaları değerlendirecektir. Yapılacak bu çalışmalara yönetim süreçleri denilmektedir (Erçetin, 1993).

Bu araştırmada araştırılacak problem durumunu yönetim süreçleri içerisinde okul müdürleri müdür yardımcıları ve öğretmenlerin ast-üst ilişkilerine yönelik algıları oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu araştırmada resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast-üst ilişkilerine yönelik algıları nedir? sorusunun cevabı araştırılmıştır.

Bu amaçla araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin ast-üst ilişkilerine yönelik algıları nedir?
2. Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının ast-üst ilişkilerine yönelik algıları nedir?
- 2.3. Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin as-üst ilişkilerine yönelik algıları nedir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yönetim süreçleri bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Okul müdürleri okulun tüm iş, iletişim ve başarısından sorumlu kişilerdir. Bu işlemlerin yürütülmesi için okulun tüm çalışanları ile eşgüdüm içerisinde çalışması gerekir. Bu eşgüdümü sağlayacak olan okul müdürleri çalışanların moral, motivasyon ve azimlerini en üst düzeyde tutması gerekmektedir. Bunu da elinde bulundurduğu ödül, ceza, teşvik, rehberlik, deneyim, uzmanlık, kişilik gibi güç kaynakları ile sağlayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği temel ilkeler doğrultusunda eğitim öğretim içerisinde en etkin rolü öğretmenler almaktadır. Eğitim öğretim amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerin çalışmalarının takip ve kontrolü okul müdürlerine düşmektedir. Etkin bir denetim öğretmenlerin çalışmalarındaki çıktılarının ödül, ceza, teşvik, rehberlik gibi kanallarla yönlendirilmesi eğitimin kalitesini arttıracaktır.

Bu araştırma, resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin yönetim süreçleri içerisinde ast-üst ilişkilerindeki algılarının belirlenmesi ve eğitim öğretime olan etkilerinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu konuda konudaki çalışmaların azlığı sebebiyle literatüre olumlu katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre elde edilecek yeni algıların eğitim sisteminde söz konusu alanda iyileştirmelere katkısı olacaktır. Ayrıca bu çalışmanın eğitim sisteminde yer alan diğer okul kademelerinde yapılacak yeni çalışmalar için de yol gösterici nitelikte olacağı söylenebilir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılanların sorulara verdikleri cevaplarda gerçek düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir.

1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Antalya merkez ilçelerde resmi ortaöğretim kurumları içerisinde bulunan fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin oluşturduğu 25 kişiyi kapsamakta olup sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Ast: birine göre alt aşamada olan kimse (TDK,2020).

Üst: birine göre yüksek aşamada olan kimse, sınıflamalarda temel olarak alınan bir tipe göre ileri derecede olan kimse (TDK,2020).

Güç: fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği (TDK, 2020), başkalarının davranışlarını etkileyebilme olanağı olarak tanımlanabilir (Galbraith, 1983; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014).

Ortaöğretim kurumları: ortaokul ve Anadolu imam-hatip ortaokulundan sonra hazırlık sınıfları hariç dört yıllık yatılı ve/veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren resmi ve özel örgün eğitim kurumlarıdır (MEB, 2013). Bu kurumlar fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, Anadolu liseleri, güzel sanatlar liseleri, spor liseleri, Anadolu imam-hatip liseleri, mesleki ve teknik Anadolu liseleri, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, çok programlı Anadolu liseleri, özel eğitim meslek liseleri, mesleki eğitim merkezleri, eğitim kampüslerinden oluşur. Çalışmada yer yer lise ve okul kavramları orta öğretim kurumları içerisinde yer alan resmi fen liseleri, Anadolu liseleri, Anadolu imam-hatip liseleri belirtmektedir.

Müdür: 2021-2022 eğitim öğretim yılında Antalya merkez ilçelerde resmi ortaöğretim kurumları içerisinde bulunan fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan ve araştırma kapsamında görüşme yapılan okulların müdürleri.

Müdür Yardımcısı: 2021-2022 eğitim öğretim yılında Antalya merkez ilçelerde resmi ortaöğretim kurumları içerisinde bulunan fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan ve araştırma kapsamında görüşme yapılan okulların müdür yardımcıları.

Öğretmen: 2021-2022 eğitim öğretim yılında Antalya merkez ilçelerde resmi ortaöğretim kurumları içerisinde bulunan fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan ve araştırma kapsamında görüşme yapılan okulların öğretmenleri.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde kuramsal çerçeve içerisinde yönetim kuramları, yönetim süreçleri, örgüt modelleri, ast-üst kavramları ve ast-üst ilişkileri, yöneticilerin güç kaynakları, güç kullanım süreçleri ve araştırma konusu ile ilgili yurt içi ve yurtdışında yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir.

2.2. Yönetim Kuramları:

İşletmelerde ve örgütlerdeki geçmişten günümüze uygulanan farklı yönetim kuramlarını klasik (geleneksel) yönetim kuramı, neo-klasik (davranışsal insan ilişkileri) yönetim kuramı ve çağdaş (etkileşimsel) yönetim kuramı olarak üç başlık altında toplamak mümkündür (Aydın, 2010; Waite, 2002).

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim kuramına göre üretimin maksimum hale gelebilmesi için rasyonize edilmiş bir yönetimle, çalışanların sorunlarının ve gereksinimlerinin göz ardı edilerek ve birbirlerinden soyutlanmış olarak çalıştırılması ile örgütün amaçları doğrultusunda görevlerini daha iyi yapacakları düşünülmektedir. Yoğun denetim ve yol gösterilerek daha verimli hale getirilebileceklerini, ödüllendirme ile daha da iyi çalıştırılabileceklerini varsayılmaktadır (Sayılı, 2008; Alpaslan ve Kutaniş, 2007; Şişman, 2019).

Klasik yönetim anlayışının işletmelerdeki üretim artışı ve verimliliğe yol açması ile birlikte eğitim hizmetleri de ekonomik yatırım olarak görülmeye başlanmıştır (Kaya, 1984). Okullara uyarlanan işletme yönetimi uygulamalarının sonucunda anlaşmaya dayalı ödeme, dış denetim ve değerlendirme, ödül ve terfi uygulamaları, öğretmen seçimindeki kriterler, iş başında yetiştirme ve iş analizi uygulamaları başlatılmıştır (Karip, 2004).

Klasik yönetim anlayışının benimsendiği okullardaki yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyi bürokratik bir yaptırım aracına dönüştürerek tek taraflı karar vermeye çalışmaktadırlar. Öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişki oldukça resmi ve aralarındaki iletişim dikeydir. Öğretmenlerin verilen talimatlara harfiyen uymaları beklenmektedir (Hoy

ve Miskel, 2010). Klasik yönetim anlayışının okul yönetiminde uygulanması sonucu bireysel çeşitliliğe ve farklılığa imkân tanımayan standart öğretmen uygulamalarının oluşmasını sağlamaktadır (Aslanargun, 2007)

Katı bir disiplin ve ceza sistemi ve yönetsel uygulamaları nedeniyle klasik yönetim anlayışı, başarıya ulaşamamış, çalışanlar için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, insanın mutluluğuna ve yönetimin etkililiğine katkıda bulunamamıştır (Eren, 2012). Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir (Gümüseli, 2001).

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

İşletmelerin büyümesine paralel olarak gelişen yönetim sorunları, iş görenlerin geçim sıkıntıları gibi sebeplerden dolayı klasik sisteme karşı eleştiriler artmıştır. Böylece işletmelerdeki çalışanların makine olarak görülmediği onların insani özelliklerinin ön plana çıkartıldığı bir akım ortaya çıkmıştır. Bu akım klasik yönetim sisteminin geliştirdiği bütün ilkeleri benimsemekle birlikte, ilgilenmediği insan unsurunu ön plana çıkardığı için neo-klasik yönetim adını almıştır (Koçel, 2011; Peker, 1995). Neoklasik kuram ilişkiler yaklaşımı ve davranışçı yaklaşım olmak üzere iki farklı alan üzerinde gelişmiştir (Karip, 2004; Bursalıoğlu, 2020; Memduhoğlu, 2010). Bu kuramın temelini oluşturan insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte bireysel farklılıklar kabul edilerek her bir bireyin eşsiz ve tek olduğu savunmaktadır (Aydın 2010). İnsan ilişkileri yaklaşımı ile insan odaklı eğitim modeline uygun davranışlar sergilenerek okul yöneticilerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Eğitimdeki üretici birey yetiştirmenin yerine bireyi yaşama hazırlama ve sosyalleştirme ön plana çıkmıştır. Böylece okullardaki sürdürülen eğitim hizmetin demokratikleştirilmesi de gerçekleştirilmiştir (Kaya, 1984).

2.2.3. Çağdaş Örgüt Kuramı

Bilimsel çalışmaların yaygınlaşması, yönetimde otorite analizleri ve liderlik araştırmalarının hız kazanması ile örgütlerin yapıları ve yetki dağılımının, işin etkililiği ve verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya başlanmıştır. Demokrasi ve yönetime katılma olgusunun değer kazandığı bu dönemde özendirme ve güdüleme araçları açısından güçlü olan çağdaş yönetim yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Eren, 2012). Çağdaş yönetim yaklaşımında işletmenin ya da kurumun çalışan tüm bireylerinin, tüm alt birimlerinin ve gruplarının amaçlarını ve etkileşimlerini bir sistem olarak kabul edilmiştir (Koçel,2011). Bu yaklaşımla birlikte artık örgütler sürekli dengede duran birer açık sistem olarak algılanmaya başlanmıştır.

Böylece örgütler esnek ve daha kapsamlı bir yapı olarak görülmüştür. Okulların açık bir sistem olarak ele alınması ile birlikte okul yöneticilerine, okulda sürdürülen eğitimle ilgili tüm paydaşların üzerinde fikir birliği sağladığı, olumlu bir okul iklimi oluşturmak ve ortak amaçlar belirleyebilmek adına uygulanabilir çözümler sunmaktadır. (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007). Okulun eğitim öğretim süreçlerinde okul aile birlikleri ile birlikte diğer sivil toplum örgütlerinin okula olumlu katkılar sunması ile birlikte okulların olumlu değişimleri daha rahat sağladıkları görülmektedir (Burde, 2004).

2.3 Yönetim Süreçleri:

2.3.1. Karar Verme Süreci

Karar verme örgütte değişiklik yapmak, örgüt üyelerini etkilemek ya da çatışmaları önlemek amacıyla (Bursalıoğlu,2021) bir sorunun çözümüne ilişkin alternatifler arasından bilinçli olarak en uygun olanın seçimi yapmaktır (Erdoğan, 2008; Sertkaya 2016). Burada önemli olan en uygun seçeneğin belirlenebilmesidir. Çünkü örgütler alınan kararların doğrultusunda devamlılıklarını sağlayacaklardır (Akçadağ, 2013; Gürsel, 2003). Kararların örgütü etkili ve verimli kılması, karar almada kullanılan bilgilerin değerine ve sunuluş biçimine bağlıdır (Çınar, 2011)

2.3.2. Planlama Süreci

Karar sürecini izleyen ikinci aşama planlama aşaması olup verilen kararların amacına ulaşabilmesi için izlenecek yollar belirlenir (Taymaz, 2011). Plan geleceğe dönük bir süreç olup gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması (Koçel, 2011; Başaran, 2000) ve amaca ulaşmak için izlenecek yolların belirlenmesidir (Fayol, 2005; Aydın, 2000)

2.3.3. Örgütlenme Süreci

Örgütün amaçlarını gerçekleştirme adına yapılması gereken görev ve faaliyetleri belirleyerek bunları yerine getirecek çalışanları görevlendirmek ve yetkilendirmektir. Ayrıca çalışanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek de örgütlenme sürecinin bir parçasıdır (Dinçer, 1997; Fişek, 2011; Akyol, 2013). Kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasının sağlamaktır

2.3.4. İletişim Süreci

İletişim bir süreç olup bu süreç içerisinde duygu ve düşüncelerin semboller aracılığıyla aktarılması söz konusudur (Tutar, 2003). Örgüt içerisinde iyi bir iletişim ağı kurularak, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve eşgüdümün sağlanması gerçekleştirilmektedir (Bursalıoğlu, 2021). İletişim yönetim süreçlerinin en önemli ögesi olup diğer tüm yönetim süreçleri arasında bir bağ kurar (Özdemir,2009). Tüm örgütsel unsurların ortak bir amacı gerçekleştirebilmesi için bir araya getirilmesi ve başarısı ancak iletişimle gerçekleşir (Aydın, 2000; Tutar, 2003; Erdoğan, 2008).

2.3.5. Eşgüdümleme Süreci

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek adına mevcut insan ve madde kaynaklarının bütünleştirme sürecidir (Demirtaş ve Güneş, 2002; Aydın, 2010). Taymaz'a (2011) göre eşgüdümleme örgütteki birimlerin, çalışanların yaptıkları çalışmalardan haberdar edilmesi şeklinde ifade etmektedir. Ilgar (2005)'a göre farklı etkinliklerin birbirini tamamlayarak geliştirmeleri için alınması gereken önlemlere eşgüdümleme denir.

2.3.6. Etkileme Süreci

Yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticiler kendilerine verilen sorumlulukları, astlarının faaliyetlerini etkileyerek onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedirler (Koçel, 2011); Karagöz, 2006; Cantürk, 2016). Çalışanları istenen nitelik ve nicelikte iş yapabilmelerini onların kararlarına tesir edebilmek adına dışarıdan yapılan güdülemeye etkileme denilmektedir (Demirtaş ve Güneş, 2002; Gürsel 2003).

2.3.7. Değerlendirme Süreci

Örgütsel faaliyetlerin amacına ulaşp ulaşmadığını, hedeflere ulaşma derecesinin tarafsız bir şekilde belirlenmesidir (Taymaz, 2011; Karagöz, 2006; Bursalıoğlu, 2021). Değerlendirme yapılan işin ya da bu işi yapan çalışanın değerini biçme, tanıma süreci (Gürsel, 2003) ve olası eksikliklerin tespit edilerek giderilmesi için başvuru bir araçtır (Erdoğan, 2004).

2.4. Örgüt Modelleri:

Küçük işletmelerde, mal ve hizmet üretebilmek için gerekli işletme giderlerine finans sağlama, üretim için işçilik, dağıtım ve pazarlama gibi süreçleri işletme sahibi tek başına karşılayabilir. Hatta yanında çalıştıracağı birkaç kişinin yönetim ve muhasebesini de başarıyla yürütebilir. Aynı işin zamanla gelişmesi, büyümesi, farklı bölgelerde yeni birimlerinin açılması hatta farklı iş kollarına yönelmesi gibi gelişmeler gözlenebilir. Böylece şirket her anlamda büyüme gösterecektir. Bu büyüklükteki bir örgütün tek bir birim tarafından yönetilmesi oldukça zor olacak, bunun için yetki devri gerekecektir. Bu sebeple örgütsel model ihtiyacı doğacaktır. Örgütsel yapı modelleri, işletmenin faaliyet alanına, yapısına, büyüklüğüne bağlı olarak farklı şekillerde oluşturulabilir. Bu bağlamda örgütsel yapı modelleri altı grupta ele alınabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016).

2.4.1. Yatay Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri

Yatay örgüt modelinde iletişim, aynı kademedeki yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir (Şahin, 2007). Milli eğitim bakanlığında müsteşar yardımcıları, okullarda müdür yardımcıları ve öğretmenler örnek olarak verilebilir. Bu tür örgütlenmelerde katı bir hiyerarşi olmadığı gibi emirler bir üst amirden alınmayıp, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir (Kalkandelen, 1986).

2.4.2 Dikey Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri

Dikey örgüt modeli, mesaj ve bilgilerin en üstteki yöneticiden en alt kademede çalışan personele doğru akışını ifade etmektedir (Daft, 2000). En basit ve ilkel örgüt modeli olup emir komuta zincirinin uygulandığı bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016).

2.4.3. Dikey Kurmay Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri

Örgütlerin gün geçtikçe büyümesi ile birlikte yöneticinin işleri yönetmesi ve denetlemesi zorlaşacaktır. Ayrıca artan uzmanlaşma bilgisi ve gelişmeler karşısında yeni uzmanlık alanlarında komuta yetkisine sahip yöneticilerin danıştıkları uzman elemanlar ile oluşan model dikey kurmay örgüt modelidir. Hukuk danışmanları, bilgisayar uzmanları, mali danışmanlar, psikologlar, sosyologlar örgütte yöneticilere yardımcı olan kurmay organlara örnek verilebilir. Kurmay organlar, örgüt içerisinde emir verme yetkisi olmayıp daha çok yol gösterme, fikir verme ve yardım etme gibi görevleri vardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016).

2.4.4. Fonksiyonel Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri

Fonksiyonel örgüt modeli, dikey kurmay örgüt modelinden farklı olarak, uzman elemanların danışman konumundan çıkıp, kendi uzmanlık alanları çerçevesinde yetki ve otorite sahibi olmasıdır. Bu durumda örgütteki tüm fonksiyonların yürütülmesi uzman elemanlara bırakılmış olur. Taylor tarafından ortaya çıkarılan bu düşünce, yöneticilerin birçok görevi üstlenmesi yerine, yetenekleri doğrultusunda en uygun görevde bulunması görüşüne dayanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016).

2.4.5. Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri

Bu model, dikey örgüt modeli ile fonksiyonel örgüt modelinin üstünlüklerini birleştirerek oluşturulmuştur. Bu model içerisinde belli bir grup otorite ve uygulama yetkisiyle donatılmış diğer bir grup ise uzmanlık alanları ile sınırlandırılmış fonksiyonel otoriteye kavuşturulmuştur.

2.4.6. Matriks Örgüt Modeli ve Ast-Üst İlişkileri

Bu modelde, işlevsel yöneticiler ile proje yöneticileri yetkilerini paylaşırlar. Üst yönetim, her bir proje için bir yönetici atar ve geniş yetkiler verir. Bu noktada iş görenler, hem bağlı bulundukları yöneticilerine hem de proje yöneticilerine karşı sorumluluk taşırlar. Biten proje çalışması ile proje yöneticisinin yetki ve sorumlulukları da sona erer. Farklı bir ifade ile ileri teknoloji kullanan ve vasıf düzeyi yüksek elemanların çalıştığı, bilgi süreçlerinin ve bilim sistemlerinin çok fazla yer aldığı iş organizasyonlarına uygun örgüt tipidir. Üniversiteler bu tip örgütlenmeye örnek olarak gösterilebilir. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016).

Milli Eğitim Bakanlığı tüm ülke genelinde bir köy okulundan Milli Eğitim Bakanına kadar çok büyük bir yapıdır. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının raporları incelendiğinde 2020-2021 Eğitim öğretim yılı içerisinde orta öğretim, orta okul, ilkokul ve okul öncesi için 87.551 okul, 1.154.893 öğretmen ve 18.085.943 öğrenci aktif olarak bu kurumun içerisinde bulunmaktadır (Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2022). Böylesine büyük bir kurum tek bir kişi ya da birim tarafından yönetilmesi mümkün değildir. Bunun için Milli Eğitim bakanı başkanlığında Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatı birimleri oluşturulmuştur.

2.5. Ast ve Üst Kavramı

Ast birine göre alt aşamada olan kimse, üst ise birine göre yüksek aşamada olan kimse, sınıflamalarda temel olarak alınan bir tipe göre ileri derecede olan olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Yönetici yani üst, bir işletmede önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için denetimindeki personeli yani astlarını bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltme, koordine ve motive etme gücüne sahip, belli bir rol, statü ve karar verme yetkisi bulunan kimsedir. Personel yani ast ise, bir işletmede belli bir makama bağlı işin görev ya da sorumluluklarını, bunlar için gerekli olan araç, gereç, yöntemleri ile makamın yetki ve sorumluluk alanı içerisinde belli bir ücret karşılığında yerine getiren işletme üyesidir (Aşkun, 1978).

Ast-üst ilişkileri, örgütleri direkt olarak etkileyen etkenlerden birisidir. Örgütlerde ast-üst ilişkileri öncelikle, hangi işi kimin, ne vakit ve kiminle yapacağı gibi sorulara yanıt veren örgütlenme işlevi ışığında ortaya çıkar Farklı yönetim biçimlerine sahip olsalar da, yöneten-yönetilen ayrımına dayanmayan toplumlardan bahsedilemez (Çaylak, 1997: 8; akt.: Uz, 2006: 30). Çalışma hayatı, ast-üst ilişkilerine bağlı olarak yol alan hiyerarşik sosyal bir düzendir. Yönetimin başarısı daima sağlıklı, başarılı ve olumlu ast-üst ilişkilerine bağlıdır (Aytürk, 1999). Aslında ast-üst ilişkilerinde unutulmaması gereken, her zaman hata yapabilecek ve birbirine bağımlı iki insanın varlığıdır (Ergun, 1982: 76; Akt: Uz, 2006: 30). Bu ilişki içerisinde okul müdürleri ve öğretmenlerin birbirini etkilemek için kullandıkları güç türlerini incelememiz gerekmektedir.

2.6. Yöneticilerin Güç Kaynakları

Güç fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği (TDK, 2020), başkalarının davranışlarını etkileyebilme olanağı olarak tanımlanabilir (Galbraith, 1983; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014). Güç pratikte hâkimiyet kurma ve boyun eğdirme ile ilişkilendirilse de örgütün sosyal amaçlarına ulaşmak için kullanılan kaynaklardır (Cherie, 1992; akt. Özaslan ve Gürsel, 2008). Güç genel olarak başkalarının tutumları, inançları ve değerleri üzerinde yönlendirme ve yönetme etkisi olarak tanımlanmaktadır. A'nın (yöneticinin) B'nin (çalışanın) davranışlarını etkilemesiyle birlikte, B'nin A'nın isteklerine göre davranabilme kapasitesidir (Robbins ve Judge, 2012). Güç bir yetenek olarak kullanıldığı zaman, etkilemeyle oluşan meşru bir yetki kazandırır. Bu durumda güç iletişim süreci

boyunca bir tarafın diğ er tarafı daha fazla etkilemesiyle elde edilen bir sonu c olarak g or lmektedir. (Erçetin, 1993).

Yöneticinin başkalarını makamsal anlamda yönetme yetkisi olabilir, ama çalışanlarını istediği anlamda etkileyemediği sürece g   sahibi olamaz (Werner, 1993). Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla makama dayalı yönetsel yetkilerinin yanında çeşitli liderlik vasıflarını taşıyan modern yöneticilerin taşıması gereken bir takım yeteneklere de sahip olması gerekir ( im ek, 2002). Yöneticinin liderlik özelliklerine, kişilere, dış çevreye, hedeflere bağlı olarak g   kullanımı değişiklik gösterir (French ve Raven, 1959). Gücün kullanım biçimini insanlar arasındaki etkileşimin temelini oluşturur.

Gücü başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlarsak, etkileyebilmek için kullanılan kaynaklara güç kaynakları denir ( zdemir, 2003). Güç kaynaklarını üstler astlarına uyguladığı gibi astlar da üstlerine uygulayabilir. Güç kaynakları birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen genel kabul gören yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, kişilik gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere be  tür güç kaynağı tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959).

Yasal güç ödül gücü ve zorlayıcı güç yöneticilerin pozisyonlarından kaynaklı güçleri; uzmanlık gücü ve kişilik gücü ise yöneticilerin birey kaynaklı g  leridir (Yukl, 1994). Erçetin (1993) bu be  güce ilgi gücü ve g c s zl k gücünü, Ye ilba  (2018) bilgi gücünü eklemiştir.

2.6.1. Yasal Güç – Makam Gücü

Yasal güç, yöneticinin kişiliğinden bağımsız olarak örgüt içerisinde sahip olduğu hiyerarşik konumundan kaynaklanan (Mossholder, Kemery ve Wesolowski, 1998) makamının sağladığı resmi pozisyonuna dayanarak (Hoy ve Miskel, 2015)  alı anlarını etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder (Eraslan, 2004). Çalışanlar yöneticilerin liderlik gücünü makamı ile  zde le tirerek otoritesini kabul ederler (French ve Raven, 1959).

2.6.2. Ödül Gücü

Ödül, bir başarı karşılığında verilen armağan (TDK,2020) olarak tanımlanmakla birlikte çalışanların yaptıkları i leri beklenenden daha iyi yapmalarına karşı sunulan  zendiricilerdir (Erçetin, 1993). Verilecek ödüllerin  alı anda uyandırdığı motivasyon, ödül gücünün  alı anda beklenen davranışı sergilemesine neden olacaktır (Rahim, 1986). Ödül gücü yöneticilerin ödüllendirme kaynaklarına sahip olmalarını ve yeri geldikçe bir g   aracı olarak kullanabilmesini ifade eder (Koçel, 2011).

2.6.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç çalışanların hata yapmaları durumunda yöneticileri tarafından cezalandırılacakları yönündeki algısından kaynaklanır (Lee, 1977). Zorlayıcı güç, yöneticilerin verdiği görevlere karşı astların göstereceği direncin kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yönetici tarafından uygulanan zorlayıcı gücün amacı, çalışanların yaptıkları işlerde beklenenden kötü performans sergilememeleridir. Zorlayıcı gücün özünde yaptırım vardır. Gözdağı verme, korkutma, tehdit etme, soruşturma açma, ceza verme (Şişman, 2019), işten çıkarma gibi maddi ve manevi yaptırımlar zorlayıcı güç kaynaklarına örnektir (Koçel, 2011).

2.6.4. Kişilik Gücü – Karizma gücü

Karizma gücü, doğrudan yöneticinin kişiliği ile ilgili olup (Koçel, 2011) yöneticinin çalışanların davranışını isteyerek ve kendini onlarla özdeşleştirerek etkileyebilme becerisidir. Karizma gücüne sahip olan kişi saygı duyulan, beğenilen ve gıpta edilip örnek alınan kişidir (Özcanay, 2017). Karizma gücü önemli iletişim becerilerini ve kişisel özelliklere dayanır (Koçel, 2011). Yöneticilerin karizma gücü çalışanların kendilerini yöneticileriyle özdeşleştirme derecesine bağlı olarak artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yöneticileriyle özdeşleşen çalışanların sadakat ve bağlılık gibi ilişkiler geliştirmekte ve yöneticisinin isteklerini yerine getirmektedir.

2.6.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, yöneticilerin belirli bir konuda sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyime bağlı olarak elde ettikleri güce denir (Gibson ve Hotgetts, 1991). Bu gücün büyüklüğü çalışanın yöneticisinin tecrübesini ve bilgisi düzeyini algılamasıyla ilgilidir. İnsanlar belli konularda daha deneyimli ve bilgili yöneticilerin önerilerine dinleme ve talimatlarına uymada daha istekli davranmaktadırlar (Dyer, 1979). Uzmanlık gücü diğer güç kaynakları arasında en esnek olan güç kaynağıdır. Hem ödüllendirme hem cezalandırma hemde ikna edip yönlendirmede kullanılmaktadır (Peker ve Nihat Aytürk, 2000).

2.7. Güç Kullanım Süreçleri

Yöneticiler çalışanların mutlu, özverili ve verimli olduğunda, şirketin amaç ve hedeflerine karşı hareket etmeyeceğinden emin olmak için astları üzerinde çeşitli güç kaynaklarını kullanacaktır (Özcanay, 2017). Gücü kullanacak olan yöneticilerin kişilik

özellikleri, konumunun özellikleri ve durumsal faktörler güç kullanım süreçlerini etkilemektedir. Bir kişinin örgüt içerisinde güç sahibi olması, kendi istekleri doğrultusunda diğer bireyleri etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi ile mümkündür (Aslanargun, 2009). Bunun için yönetici olaylar karşısında gücünü en uygun biçimde kullanmalıdır.

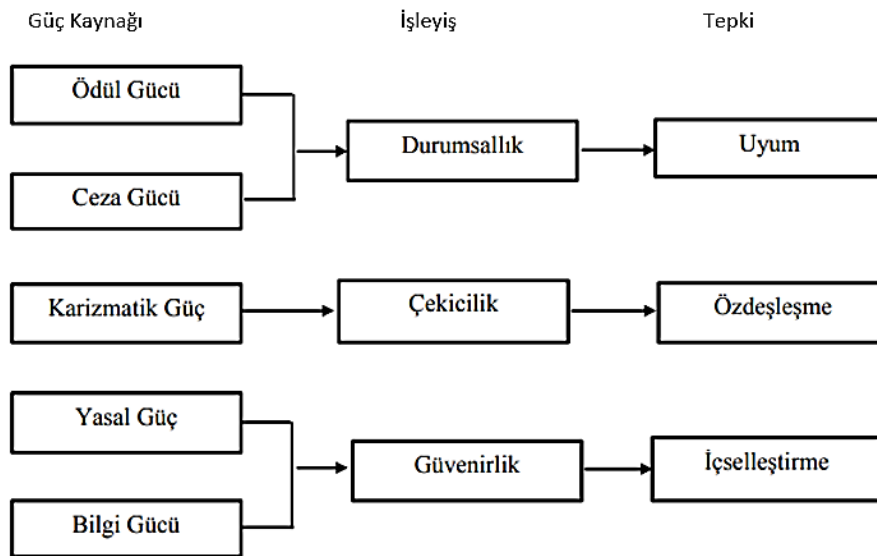
Yöneticilerin uyguladıkları güç kaynaklarına karşı çalışanların tepkileri bağlanma, uyma ve direnme olarak ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Farklı güç kaynaklarına karşı verilen tepkiler Tablo 1’de verilmiştir. Kişiler arası güç modeli ise [Şekil 2](#)’de ise verilmiştir.

Tablo 1

Farklı Güç Kaynaklarına Karşı Verilen Tepkiler

Güç Türü	Bağılılık	Uyma	Direnme
Karizma	Çok uygun	Uygun	Az uygun
Uzmanlık	Çok uygun	Uygun	Az uygun
Yasal Ödül	Uygun	Çok uygun	Az uygun
Ödül	Uygun	Çok uygun	Az uygun
Zorlama	Az uygun	Uygun	Çok uygun

Kaynak : (Hoy ve Miskel, 2015)



Şekil 2: Kişiler Arası Güç Modeli Kaynak : (Wagner ve Hollenbeck, 2010)

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki formal ve informal ilişkiler okulun işleyişinin etkinliğini belirleyecektir. Okullarda mdrlar ile öğretmenler arasındaki ast-üst ilişkilerinin analiz edilmesi ihtiyaç belirlemenin ve eksikliklerin giderilmesinin n basamağını oluşturacaktır. Bu sebepten okullarda görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ast-üst ilişkisinin mevcut durumunun belirlenmesi gerekmektedir.

2.8. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Bunlardan konumuzla ilgili olan bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir

Erol (1995) araştırmasında okul mdrlarının üstleriyle yeterli iletişimi sağlayamadıkları bulgusundan hareketle, okul mdrlarının görevlerini yaparken karşılaştıkları engelleri; yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sık sık değişmesi, mevzuatın güncellenmediği mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması, denetimlerde görülen tutarsızlıklar, yönetimin merkeziyetçi olması şeklinde sıralamıştır.

Güç kaynaklarını kullanma stilleri ile ilgili alan yazına bakıldığında; Erkutlu (2003) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, ödüllendirici gücün, yasal gücün ve karizma gücünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunurken, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Tezcan (2014) yaptığı araştırmasında yöneticilerin astların görüşlerine yeterince önem vermedikleri, astların ve üstlerin düşüncelerini açık ve net bir biçimde ifade edemedikleri böylece güven ortamının oluşamadığı, astın her zaman üstüne itaat etmesi beklendiği, üstlerin birtakım görev ya da işleri astlara uygun olmayan şekilde arz etmesinden ve astların üstlerini daha üst mercilere şikâyet etme alışkanlığının olmasından yakınılmaktadır.

zcanay (2017) tarafından yapılan araştırmada araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler en fazla yasal gücü kullanmaktadırlar. Tüm katılımcılar ödül gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığını, öğretmenler ise yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından kullanılmadığı ancak gerektiğinde kullanıldığı konusunda ise hemfikir oldukları grlmştir.

Yılmaz ve Altınkurt (2011) araştırmalarında; yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal g ve zorlayıcı g ile iş doyumunu arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

İşbilir (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; duygusal yeterlilik düzeyleri yüksek müdürler daha çok ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünü, duygusal yeterlilik düzeyleri düşük müdürler ise daha çok yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları söylenebilir.

Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada; okul yöneticilerinin, kullandıkları kişilik gücü (uzmanlık ve karizma gücü) ile ödül gücü arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; kullanılan kişilik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücün örgüt kültürünün başarı kültürüne odaklılığı ile yüksek düzeyde ilişkide olduğu bulunmuştur. Yani yöneticilerin kişilik ve ödül gücünü daha etkin olarak kullanmaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Şahin (2007) araştırmasında kamu kurumlarında yöneticiler, gücü elinde bulunduran ve astın gelişme, ilerleme ve siciline etki eden bir kişi olarak algılanmaktadır. Bu durum, üstün hoşuna gitmeyecek bilgilerin ast tarafından üste iletememesine neden olabilmektedir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının büyük bir çoğunluğu, dilek, şikâyet ve önerilerinin tamamını yönetime iletemediklerini ifade etmektedirler.

Sezgin ve Koşar (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları; müdürlerin uzmanlık ve karizma ile ilişkilendirilen kişilik güçlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile diğer güç tiplerine göre daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Çubuklu ve Döndar (2003) Araştırmalarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algı ve beklentileri karşılaştırdıklarında beklentilerinin algılarından daha farklı ve yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Candar (2015) yaptığı araştırmasında güçlü bir örgütsel iletişimin çalışanlara önemsendikleri duygusunu verdiğini ve bu alanda motivasyonlarını arttırdığını ve verimliliklerini olumlu yönde arttırdığını tespit etmiştir.

Tekben ve Koşar (2019) araştırmalarının sonucunda okul müdürlerinin kullanacakları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyeceğini sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin kullanacakları etkileme taktikleri konusunda bilinçli davranmaları sonucu kurumlarının etkililiği ile kendi etkililiği artacaktır tespiti yapılmıştır.

Bucak (2002) Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesindeki örgüt iklimi içerisindeki ast-üst ilişkilerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda, fakültedeki "yönetimde ast-üst ilişkileri" boyutunun "orta" ve ortanın altında kaldığı görülmektedir.

Koç (2017) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre müdürlerin hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri; eğitim-öğretim hizmetlerinin ekip çalışması ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında cinsiyete; planlama ve değerlendirmeye

yönelik iş ve işlemler boyutunda ise mezun olunan fakülteye göre farklılaşmaktadır. Ayrıca öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin yetki kullanımına ilişkin görüşleri cinsiyete, okul türüne ve mezun olunan fakülteye göre farklılaşma göstermektedir.

Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2010) araştırmalarında lider-üye etkileşiminin örgüte olan duygusal ve devamlılık bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını ancak normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yaman ve Irmak (2010) tarafından yapılan araştırmada; öğretmen görüşlerine göre, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler yöneticilerin göstermelik olarak danıştıklarını, karar verirken kendi düşündüklerini yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu onucuna varılmış, öğretmenler, yöneticilerin kendi başlarına karar verdiklerine, göstermelik olarak kendilerine danıştıklarına, kendilerine yetki devretmediklerine dikkat çekmişlerdir.

Yıldız (2004) yaptığı araştırmada öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerinde planlama ve örgütlenme süreçlerinde az, iletişim, karar verme, koordinasyon süreçlerinde ise orta düzeyde katılım sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öcal (1996) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin yönetsel işlevlerini yerine getirme ve öğretmenleri güdüleme konusunda, öğretmenlerin sorunlarını kendilerine iletemedikleri ve öğretmenlerin sorunlarıyla yeteri kadar ilgilenemedikleri, öğretmen görüşlerini yeterince almadıklarını tespit etmiştir.

Akçay (2000) araştırmasında orta öğretim kurumu müdürlerinin, öğretmenler üzerinde gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin, okul müdürlerinin etkileme sürecindeki davranışları önemsedikleri belirtmelerine rağmen bu konudaki görüş ve düşüncelerini uygulamaya aktaramadıkları belirlenmiştir.

Aydin (2019) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini etkili kullanma becerileri ile okul iklimi arasında destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı faktörü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülürken umursamaz öğretmen davranışı faktörü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Park (2004) çalışmasında öğretmen ekiplerinin güçlendirilmesi ve bağlılıklarının artırılması için çalışmasında takım çalışmasının olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma nitel araştırma yönteminde ve olgubilim (fenomoloji) desenindedir. Olgubilim anlamını bildiğimiz ama tam olarak kavrayamadığımız olgulara odaklanarak kişilerin yaşanmış deneyimlerinin temel yapısını açığa çıkarıp anlamlandırmaya çalışmaktır (Moustakas, (994; Annells, 2006; Merriam, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Creswell, 2007)

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarından fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu okullardan birer okul müdürü, ikişer müdür yardımcısı, sayısal ve sözel ders gruplarından her okul için çalışma yılı 3 yıl ve daha fazla olan dörder öğretmen seçilmiştir. Amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Böylece çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların ve ayrılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Erdoğan, 1998;Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve cevaplandırmaya yönelik yapılan karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olup (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Çepni, 2018), insanların bir konu hakkında neyi, neden düşündüklerini anlamak amacıyla onlarla sözlü iletişime girmek demektir. Görüşmelerin asıl amacı, görüşme yapılan bireyin duygu, düşünce ve inançlarının neler olduğunu ortaya koymaktır (Çepni, 2018). Bu amaçla veri

toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu değişik konulara yönelmek için farklı kişilerden aynı tür bilgileri almak için önceden hazırlanan yazılı belgedir (Patton, 1990). Richards ve Morse (2007) ve Ekiz (2013)'e göre yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar fakat görüşme esnasında katılımcıya esneklik tanıyarak hazırlanmış soruların yeniden düzenlenmesine ve tartışılmasına izin verir. Araştırmacı önceden hazırladığı sorularla görüşme boyunca zamandan tasarruf sağlayacak, konunun sınırlarına sadık kalacak aynı zamanda daha derinlemesine bilgi almak amacıyla görüşme formuna ek sorular da ekleyebilecektir. Böylece katılımcıların ek görüş bildirmeleri için de fırsat sunacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Form ile katılımcıların demografik özellikleri ve ast-üst kavramlarına ilişkin algıları (Ek-3,Ek-4, Ek-5) araştırılmıştır.

Soru formundaki 1. soru ile katılımcıların ast-üst kavramına ilişkin algıları, 2. ve 7. sorular ile karar verme sürecindeki, 2. ve 3. sorular ile planlama sürecindeki, 2. ve 8. sorular ile örgütlenme sürecindeki, 2. 5. ve 6. sorular ile iletişim sürecindeki, 2. ve 10. sorular ile eşgüdüm sürecindeki ve 2.,4. ve 13.sorular ile de etkileme sürecindeki ast-üst ilişkileri ile ilgili algıları araştırılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Okullarda görüşmelerin yapılabilmesi için Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan ve Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden yasal izinler alınarak Antalya Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarından maksimum çeşitlilik yöntemine göre seçilen ortaöğretim kurumlarının müdürlerine ulaşılmıştır. Ortaöğretim kurumları müdürlerine yasal izinler gösterilerek araştırma ile ilgili bilgi verilip okullarında araştırmanın uygulanması için izin istenmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların belirlediği gün, yer ve saatlerde görüşmeler yapılmıştır. Tüm görüşmeler katılımcı ile yüz yüze 20 ile 35 dakika arasında bilim ve etik ilkelerine uygun olarak tamamlanmıştır. Katılımcıların rızası alınarak görüşme süresince tüm konuşmalar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Geçerlik ve güvenirliği sağlamak adına katılımcıların etkilenmemesi için yönlendirilmemeleri ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri konusuna özen gösterilmiştir. Görüşme tamamlandıktan sonra ses kayıtları deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri listelenmiştir. Araştırma ile ilgili hazırlanan sorulara verdikleri cevaplar içerik analizine göre incelenip kodlamalar

yapılmıştır. Bu kodlardan yola çıkarak kodları belirli kategoriler altında toplayan temalara ayrılarak düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.5. Verileri Çözümleme Yöntemleri ve Analizi

Yapılan görüşmeler sonucu tutulan kayıtlar araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yazılı metinler haline dönüştürülmüştür. Katılımcılar gizlilik esasına dayanılarak isimleri verilmeden kodlanarak araştırmada yer almıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analiz yöntemi birlikte kullanılmıştır. Betimsel analizde katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmektedir. İçerik analizinde amaç, verileri açıklayacak kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analiz ile özetlenen veriler içerik analiziyle daha derin incelenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Cresswell, 2020). Yapılan analiz sonucunda çalınmanın soruları kapsamında elde edilen bilgiler, önceden belirlenmiş alt problemlere göre temalandırılarak araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur. Bu çalınmanın ilk bölümünde toplanan veriler bir nitel veri analizi programına (Nvivo 12) yüklenmiş ve nitel verilerin analizi esnasında bu programdan faydalanılmıştır. Ardından ikinci bölümde araştırmacı nitel verileri kodlamış ve bu işlemin sonunda konusunda deneyimli bir öğretim elemanı tarafından kodların incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Analizlerin güvenilirliği bağlamında elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılması ve araştırma sonuçlarının katılımcılarla paylaşılması gerçekleştirilmiştir. Verilerin sunumu için alıntı seçiminde farklı görüş, uç örnekler ve çeşitlilik dikkate alınmıştır (Bümen ve ark, 2010).

3.6. Geçerlik ve Güvenilirlik

Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçüleri arasında yer almaktadır. Geçerlik nitel araştırmalarda doğru bilgiye ulaşmak için alınması gereken önlemleri, güvenilirlik ise araştırma sürecinin tanımlanması ve başka araştırmacıların değerlendirmesine imkân verilmesidir. İnandırıcılık (iç geçerlik) araştırmacının gözlemlediği olaylar ya da anladığını düşündüğü olguların gerçek durumu yansıtmasına, aktarılabilirlik (dış geçerlik) ise araştırma sonucunun benzer olay ve durumlara genellenebilirliğine bağlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Tutarlılık (İç güvenilirlik) betimsel bir yaklaşım sunularak veriler yorum katılmadan sunulmasına, farklı araştırmaların dâhil edilmesine ve konu ile ilgili önceden yapılmış çalışmaların sonuçlarının kullanılması, teyit

edilebilirlik (dış güvenilirlik) ise araştırmacının süreçteki rolünü belirtmesine, veri toplama ve analiz süreçlerinin ayrıntılarına yer vermesine ve katılımcı grubun tanımlanmasına bağlıdır (LeCompte ve Goetz, 1982, Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016)

Araştırmanın geçerliği için inandırıcılığı (iç geçerliği) arttırmak amacıyla veri toplama aşamasında katılımcılarla yüz yüze görüşülmesi, isimlerinin gizli tutulacağı ve araştırmada kodlanarak kullanılacağı ifade edilmesi, katılımcıların belirlediği yer ve tarihlerde görüşmeler yapılması ve görüşme süresinin esnek olmasının veri toplama kalitesini artırdığı düşünülebilir. Araştırmanın aktarılabilirliğini (dış geçerliliği) arttırmak amacıyla okuyucunun araştırma sonuçlarını kendi deneyimleriyle ilişkilendirebilecek şekilde düzenlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonunda bulgular, katılımcılar tarafından incelenerek katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırma süreci ve bu süreçte gerçekleştirilen aşamalar detaylı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi ayrıntılı olarak verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği için tutarlılığını (iç güvenlik) arttırmak için tüm veriler benzer bir şekilde ses kayıt cihazıyla toplanmış ve doğrudan alıntılama yapılarak sunulmuştur. Analiz aşamasında elde edilen kodların oluşturduğu temayı temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda katılımcıların tümünün görüşlerinin değerlendirilmiş ve tema listesinde hiçbir tema boşta kalmayacak şekilde eşleştirilmiştir. Görüşüne başvuru alan uzman, araştırmacıdan farklı olarak sadece 8 tane kodu farklı temalara yerleştirmiştir. Bu farklılık Miles ve Huberman'ın (1998) geliştirdiği; Uzlaşma Yüzdesi (P) = $\frac{\text{Görüş Birliği (Na)}}{(\text{Görüş Birliği (Na)} + \text{Görüş Ayrılığı (Nd)})} \times 100$ formülünde yerine yazılarak araştırmanın güvenilirliği; $P = 189 / (189 + 197) \times 100 = \% 96$ olarak hesaplanmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik amacıyla uzman ve araştırmacı tarafından yapılan değerlendirmelerde uzlaşma yüzdesi %90 ve üzeri olması durumları için güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Teyit edilebilirliğini (dış güvenilirlik) arttırmak için araştırmanın tüm aşamaları detaylı açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın tüm aşamalarında araştırmacı aktif olarak yer almıştır. Elde edilen bulgularla ham veriler sürekli olarak karşılaştırılmıştır. Çalışma grubunun özellikleri verilirken gizlilik sınırlarının aşılmasına özen gösterilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcıların demografik bilgilerine, araştırmanın alt problemleri olan ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ast-üst kavramlarına yönelik algıları ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Elde edilen veriler tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2’de, araştırmanın 1. alt problemi olan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yönetim süreçlerinin uygulanması sürecinde ast-üst ilişkilerine yönelik algıları nedir? ile ilgili bulgular Tablo 3-11’de, 2. alt problem olan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının yönetim süreçlerinin uygulanması sürecinde ast-üst kavramlarına yönelik algıları nedir? ile ilgili bulgular Tablo 12-20’de, araştırmanın 3. alt problemi olan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetim süreçlerinin uygulanması sürecinde as-üst kavramlarına yönelik algıları nedir? ile ilgili bulgular ise Tablo 21-29’da verilmiştir

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu araştırmanın çalışma grubu Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarından fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan 5 müdür, 8 müdür yardımcısı ve 12 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların görüşleri gizlilik esasına dayanılarak isimleri verilmeden okul müdürleri “M” müdür yardımcısı “MY”, öğretmenler “Ö” olarak kodlanmış ve her katılımcının kodunun yanına “M1-M5”, “MY1-MY8” ve “Ö1-Ö12” arasında numara verilmiştir.

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim	Branş	Çalıştığı Okul türü	Yaş	Çalışma Yılı	Yöneticilikte Geçen Süre
M1	Erkek	YL	T.D. ve E.	AL	44	21	14
M2	Erkek	L	Tarih	AİHL	47	24	17
M3	Erkek	YL	Matematik	FL	50	25	18
M4	Kadın	YL	T.D. ve E.	AİHL	54	30	14
M5	Erkek	YL	T.D. ve E.	AİHL	45	22	15
MY1	Kadın	D	İngilizce	AL	36	14	6
MY2	Erkek	L	Coğrafya	AL	53	30	9
MY3	Erkek	L	T.D. ve E.	AİHL	50	27	8
MY4	Erkek	L	Coğrafya	AİHL	46	22	10
MY5	Kadın	L	İngilizce	FL	42	20	8
MY6	Erkek	L	Beden Eğt	FL	54	28	20
MY7	Kadın	L	T.D. ve E.	AİHL	45	22	4
MY8	Kadın	L	İngilizce	AİHL	40	18	1
Ö1	Kadın	YL	Matematik	AL	45	23	
Ö2	Erkek	L	Biyoloji	AL	54	30	
Ö3	Kadın	L	Matematik	AİHL	49	27	
Ö4	Erkek	L	T.D. ve E.	AL	55	30	
Ö5	Kadın	L	T.D. ve E.	AL	56	32	
Ö6	Kadın	L	Fizik	AL	42	20	
Ö7	Erkek	L	Fizik	FL	46	20	
Ö8	Erkek	L	T.D. ve E.	FL	52	30	
Ö9	Erkek	YL	T.D. ve E.	AL	36	14	
Ö10	Erkek	L	Matematik	FL	45	21	
Ö11	Kadın	YL	Biyoloji	AL	38	16	
Ö12	Erkek	YL	Matematik	AİHL	40	18	

Tablo 2’deki verilere göre araştırmaya 5 müdür, 8 müdür yardımcısı ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 25 kişi katılmıştır. Katılımcı müdürlerin 1’ i kadın 4’ü erkek, müdür

yardımcılarının 4' ü kadın 4'ü erkek, öğretmenlerin ise 10'u kadın 15'i erkek olduğu görülmektedir.

Müdürlerin yaşı 44 ve 54 arasında, müdür yardımcılarının yaşı 36 ve 54 arasında öğretmenlerin yaşı ise 36 ve 56 arasında değişmektedir. Müdürlerin yöneticilikteki çalışma süreleri 14 ile 18 yıl, müdür yardımcılarının yöneticilikte çalıştıkları süreler 1 ile 20 yıl arasında olduğu görülmüştür. Müdürlerin çalışma süreleri 21 ile 30 yıl, müdür yardımcılarının 14 ile 30 yıl arasında öğretmenlerin ise 14 ile 30 yıl arasında değişmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları müdürlerde 1 lisans 4 yüksek lisans, müdür yardımcılarında 7 lisans 1 doktora, öğretmenlerde 18 lisans 3 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

4.2 Okul Müdürlerinin Ast-Üst Kavramlarına İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin hem müdür yardımcısıyla hem de öğretmenlerle olan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm ve etkileme süreçlerindeki ast-üst algılarına yer verilmiştir.

Tablo 3'de okul müdürlerinin ast-üst kavramlarına yönelik algıları ile ilgili veriler sunulmuştur.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Ast-Üst Kavramına İlişkin Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı				
		M1	M2	M3	M4	M5
Yetki ve sorumluluk	Yönetmelik sınırlamaları, kanunun verdiği yetki, bilgiler taşınabilmeli, çözüm üretme	✓	✓	✓	✓	
Görev tanımı	Statü, görev dağılımı, görev alanı, rol, görev tanımı	✓	✓	✓		
Liderlik rehberlik ve yol gösterme	Yönlendirme, çözüm üretme, umutları canlı tutma	✓			✓	✓
Aile ve yakın çevre	Aile gibi	✓			✓	
Asli görevimiz öğretmenlik	İlk görevimiz, unvan		✓			✓
Eşgüdümlü hareket	Ortak hareket, vizyon, birlikte yönetme	✓		✓		
İletişim becerileri	Kanununla sınırlı, iletişimin şekli bozulmamalı		✓	✓		
Müdürün yetkisi ve gelişimi	Ayrıcalıklı kılmaz, süreç			✓		✓

Tablo 3’de okul müdürlerinin ast-üst kavramına yönelik algıları için verdikleri cevaplar yetki ve sorumluluk, görev tanımı, liderlik, aile ve yakın çevre, asli görevimiz öğretmenlik, eşgüdümlü hareket, iletişim becerileri, müdürün yetkisi ve gelişimi temaları altında birleştirilmiştir. Yetki ve sorumluluk teması altında yönetmelik sınırlamaları, kanunun verdiği yetki, bilgiler taşınabilmeli, çözüm üretme; görev tanımı teması altında statü, görev dağılımı, görev alanı, rol, görev tanımı; liderlik teması altında yönlendirme, çözüm üretme, umutları canlı tutma; aile ve yakın çevre teması altında aile gibi; asli görevimiz öğretmenlik teması altında ilk görevimiz, unvan; eşgüdümlü hareket teması altında ortak hareket, vizyon, birlikte yönetme; iletişim becerileri teması altında kanunla sınırlı, iletişimin şekli bozulmamalı; müdürün yetkisi ve gelişimi teması altında ayrıcalıklı kılmaz, süreç kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin ast-üst kavramına yönelik algılarında öncelikle birer öğretmen olduklarını belirtip okul müdürlüğünün okulların faaliyetlerini yürütebilmeleri için edindikleri ikinci bir görev olarak ifade etmişlerdir. Bu ikincil görevde müdürlere mevzuatlarla sınırlılıkları belirli, okuldaki görevli diğer memurlar üzerinde yaptırım gücü olan yetkiler tanındığını ancak bu yetkilerin onları ayrıcalıklı kılmadığını ifade etmişlerdir. Öncelikle okullardaki iş ve işleyişin sağlıklı bir şekilde devamı için bir aile ortamı yaratılıp karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde birlikte hareket edebilmek gerektiği ifade edilmektedir. Okul müdürün görevinin öncelikle yetki ve sorumluluklarının farkında olup, zamanla kendini daha da yetkin hale getirerek müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler ve çalışanlara daha iyi bir yol gösterici olmalıdır şeklinde ifade etmişlerdir.

Ast-üst kavramları ile ilgili olarak bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir. Asli görevimiz teması için M5 “Okul müdürlüğü unvandır zaten biliyorsunuz. Öğretmendir okul müdürü, ikinci bir görev olarak müdürlük yapar.”, görev tanımı ile ilgili olarak M2 “Ancak okul örgütünün işlevlerini yerine getirebilmesi için verilen görev dağılımında bazılarımızın yönetici olarak görevlendirilmesi dolayısıyla bu ast-üst kavramları ortaya çıkıyor.” ve M3 “Ast-üst kavramı benim için herkesin görev alanı ile alakalı bir ayrım diye düşünüyorum.”, ayrıcalıklar ile ilgili M3 “O okul müdürünün üst olması onu ayrıcalıklı kılmaz.”, eşgüdüm içinde hareket ile ilgili M1 “Çalışan tüm paydaşların ortak hareket etmesi ortak bir vizyonda hareket edip okulu bir yere taşıması gerekiyor.”, iletişim becerileri ile ilgili olarak M1 “Arkadaşları yönlendirmek ve onlara destek olmak diye düşünüyorum.” şeklinde fikir belirtmişlerdir.

Tablo 4’de karar verme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenler ile olan ast- üst ilişkilerine yönelik tutumlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Karar Verme Sürecinde Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı				
		M1	M2	M3	M4	M5
Müdür Yardımcılarını	Ekip işi		✓		✓	✓
	Fikir birliği	✓				✓
	Gelişimleri için		✓	✓		
	Her boyutta			✓	✓	
	Okulun çıkarları	✓				✓
Öğretmenler	Ekip işi		✓	✓	✓	
	İstek, beceri ve deneyim		✓	✓	✓	✓
	Farklı bakış açısı	✓		✓		✓

Tablo 4’te okul müdürlerinin karar verme sürecinde müdür yardımcılarının fikirlerini alıp onları sürece dahil etme ile ilgili tutumları ekip işi, fikir birliği, gelişmeleri için, her boyutta ve okulun çıkarları temaları altında birleştirilmiştir. Ekip işi teması altında üçüncü göz, fikir birliği, okul gelişimine destek, aktör, ortak; fikir birliği teması altında görüşleri önemli, istişare, tartışırız; gelişimleri için teması altında İdarecilik bir sanat, birikim; Her boyutta teması altında devredebilirim; okulun çıkarları teması altında ise duygusal yaklaşım, okulun çıkarları kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri okulun yönetimini okul müdür yardımcıları ile birlikte bir ekip olarak yönettiklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda okulun iş ve işleyişiyle ilgili alınacak bir kararda mutlaka müdür yardımcılarının fikirlerini aldıklarını ve süreci birlikte tamamlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çünkü ekip içerisinde karşılıklı fikir alışverişleri yapılarak daha doğru kararlar alınacağı düşünülmektedirler. Bazı okul müdürleri ekip içerisinde karar alma sürecinde müdür yardımcılara daha çok söz hakkı verilerek geleceğin müdürlerinin de hazırlanmasına katkı sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca karar alma sürecinde duygusal tutumlardan uzak kalıp okulun çıkarlarını göz önünde tutularak süreci yönetmek istemektedirler.

Okul müdürlerinin karar alma sürecinde müdür yardımcılarına yönelik tutumlarına yönelik görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur. Ekip işi teması için M2 “Yönetim bir ekip işi. Yardımcılarımın görüşlerini mutlaka alarak onları sürece dâhil etmek zorundayım. Çünkü sürecin en büyük aktörlerinden birisi de müdür yardımcılarıdır.”, fikir birliği için M4 “asla kendi kendime mümkün değil karar vermem. Çünkü göremediğim yer mutlaka vardır diye. Bizi birde iyi bir bakış açımız var bizde. Beraber yani.”, müdür yardımcılarının gelişimleri için M3 “mutlaka işi verdikçe gelişir. Biz de zamanında öyleydik. Çok eksiklerimiz vardı, hatalarımız vardı. Bu bir birikim yani idarecilik bir birikim buda sürece dâhil olarak oluyor. Yani yapabiliyorlarsa her boyutunda dâhil edebilirim. Tamamen işi de verebilirim.”, okulun çıkarlarının gözetimi ile ilgili olarak M4 ”Her türlü konuda mümkün mertebe diyorum özellikle okulla alakalı okulun geleceği ile ilgili vizyonu misyonu gibi her konuda ben her zaman için müdür yardımcılarım ile iletişim halindeyim ve mutlaka onlarla da görüşürüz istişare ederiz ve kararımızı birlikte vermeye çalışırız.” şeklinde fikirlerini belirtmişlerdir.

Tablo 4’te okul müdürlerinin karar verme sürecinde öğretmenlerin fikirlerini alıp onları sürece dâhil etme ile ilgili tutumlar ekip işi, istek, beceri ve deneyim ve farklı bakış açısı temaları altında birleştirilmiştir. Ekip işi teması altında tamamlama, güçlü eleman, güven, beyin fırtınası; istek, beceri ve deneyim teması altında tecrübe, 30. yıl, yönetim becerileri, yetenekli; farklı bakış açısı teması altında fikirleri beslemek, göremediğimiz yerler, deneyimlerle kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri okulun yönetimini müdür yardımcıları ile birlikte okulun yöneticileri adı altında sağlamaktadırlar. Ancak alınan kararların büyük çoğunluğu eğitimin işleyişi ve öğrencilerle ilgili kararlar olduğu için bu kararların sahadaki uygulayıcıları öğretmenlerin fikirleri de oldukça önem taşımaktadır. O yüzden okul müdürleri öğretmenleri karar alma sürecine mutlaka dâhil ettiklerini belirtmektedirler. Ekibe dâhil edilen öğretmenlerin istekli, konuyla ilgili bilgi, beceri ve deneyime sahip olan kişiler arasından seçmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin karar verme süreçlerinde bilgi birikimleri ve yeteneklerine dayanarak farklı yaklaşımlar getirmesi yine müdürlerin öğretmenleri sürece dâhil etmeleri için sebep oluşturmaktadır.

Ekip teması için M2 “Söylediğim gibi yönetim bir ekip işi ve öğretmenler de bu ekibin en güçlü elemanları.”, öğretmenlerin ilgi, istek ve deneyimleri için M3 “idarecilik birikim, bir sanat bir yetenek. Öğretmenlerden bazıları idarecilik yapmıyor ama o kadar yetenekli ve birikimli ki onun görüşlerini mutlaka değerlendirmeye almamız gerekir.” ve M4 “ mutlaka öğretmenleri de onların katkı sağlayacağı süreçlere dâhil ederim.” Öğretmenlerin farklı bakış

açıları teması için M1 “Bizim göremediğimiz aksak yönler olabilir, farklı yönler olabilir veya geliştiremeyeceğimiz noktalar olabilir. Bir arkadaşımın bir tespiti varsa bu bizim için değerli önemli. Dolayısıyla arkadaşlarımın düşüncesi bu anlamda önemli.” Şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 5’de planlama sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Planlama Sürecinde Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Müdür Yardımcıları	Planlamanın takibi	Toplantı, görev tanımları, fikir alma	✓		✓	✓	
	Yeni gelişmeler	Araştırma			✓		
Öğretmenler	Planlamanın takibi	Müdür yardımcıları etkin, öğretmenlerin sorumlulukları	✓				✓

Tablo 5’ de okul müdürlerinin planlama sürecinde müdür yardımcılarına yönelik tutumları planlamanın takibi ve yeni gelişmeler temaları altında birleştirilmiştir. Planlamanın takibi teması altında toplantı, görev tanımları, fikir alma; yeni gelişmeler teması altında ise araştırma kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri sene başında müdür yardımcıları ile birlikte bir toplantı yaparak okul yönetimi tarafından yerine getirilmesi gereken iş ve işlemler için görev dağılımı yaptıklarını belirtmişlerdir. Her bir görev için okul müdürleri, müdür yardımcıları ile birlikte planlama sürecini yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Planlama sürecinde nelerin, kimlerle ve nasıl yapılacağı gibi durumlar belirlenmektedirler. Süreç içerisinde yeni gelişecek durumlarda karar alma ve planlama süreçleri yine toplantılar yapılarak müdür yardımcıları ile yürütüldüğü belirtilmektedir.

Planlama süreci için M1 “Yönetim süreçlerini yürütürken onların görev tanımlarını sene başında yaparız. Yönetmeliğimizde belirtildiği üzere görev tanımları içerisinde kalmalarını ve sorumluluklarını hatırlatırım.”, planlamanın takibi için M4 “Aldığımız kararlar doğrultusunda planlamaların yapılmasını ve bunların organize edilmesini sağlarım.”, yeni

gelişmeler için M3 “Yeni bir olayla ilgili önce araştırma yapıyoruz tabii ki.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 5’ de okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmenlere yönelik tutumları planlamanın takibi temaları altında birleştirilmiştir. Planlamanın takibi teması altında müdür yardımcıları etkin, öğretmenlerin sorumlulukları kodları yer almaktadır.

Sene başında yapılan toplantılarla belirlenen görevler dâhilinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş ve işleyişin nasıl yürütüleceğine ilişkin planlamalar yapılmaktadır. Bu planlamalar genelde müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında olmaktadır. Okul müdürleri planlama sürecinde müdür yardımcılarının daha fazla sorumluluk almalarını beklemektedirler.

Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinin planlama sürecinde öğretmenlerle olan ilişkilerinin planlamanın takibi temasında M1 “Sorumluluklar elbette ki kanunlar ve yönetmelikler, yöneticilerin ve öğretmenlerin görev tanımlarını ayrı ayrı yapmış, sorumluluklarını yüklemiş ama okul iş yükü anlamında tüm arkadaşlarımla sorumluluk almasını isterim.” ve M5 de “Yapılan planlamaların müdür yardımcıları aracılığıyla takibini yapıyoruz. Bu işte onlar biraz daha önde.” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Tablo 6’da örgütlenme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algılarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Örgütlenme Sürecinde Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı				
		M1	M2	M3	M4	M5
Müdür Yardımcılarını görevlendirmede	Konuya ilişkin deneyim ve eğitimi	✓	✓	✓		✓
	Cinsiyet odaklılık			✓		✓
	İsteğe bağlı		✓		✓	
Öğretmenleri görevlendirmede	Branş odaklılık	✓	✓			✓
	Kişisel ilgi, beceri ve yetenek	✓		✓		
	Toplantı		✓		✓	
	Boşta olan		✓			
	Cinsiyet odaklılık			✓		

Tablo 6’ da okul müdürlerinin örgütlenme sürecinde okulu ilgilendiren okul içi veya dışındaki proje, tören, sunum, toplantı ve yarışma gibi konularda müdür yardımcılarının nasıl görev verdiklerine yönelik tutumları konuya ilişkin deneyim ve eğitimi, cinsiyet odaklılık ve isteğe bağlı temaları altında birleştirilmiştir. Konuya ilişkin deneyim ve eğitimi teması altında inisiyatif, farklı bir uygulaması olan, özverili, potansiyel, yeterlilik ve yatkınlık, deneyim, uzmanlık, branş, yüksek lisans; cinsiyet odaklılık teması altında futbola kadın öğretmen göndermem, kadın erkek olması önemli; isteğe bağlı teması altında devam ettirmek isteyen, kim talip olursa kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin örgütlenme sürecinde müdür yardımcılarının görev dağılımını daha önceki yıllardaki deneyimlerini önceleyerek verdikleri görülmektedir. Aynı zamanda müdür yardımcılarının istekli olmaları, branşlarıyla alakalı konuların olması gibi etkenlerin değerlendirildiği görülmektedir. Görevin içeriğine bağlı olarak ilgili müdür yardımcısının cinsiyetine bağlı olarak da görevlendirme yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca okul müdürleri

tarafından müdür yardımcılarının görev sınırları içerisinde bulunan her şeyi yapmaları da beklenmektedir.

Okul müdürlerinin örgütleme sürecinde müdür yardımcılarının konuya ilişkin deneyim ve eğitimlerine yönelik M2 “Buradaki görev dağılımı aslında daha önceki yıllarda yaptıkları ve yapabildikleri konuları aynen devam etmesi şeklinde oluyor.” ve M5 “Arkadaşların eğer yaptığı yüksek lisansı varsa konu da yüksek lisans konusu ile alakalıysa direk hiç görev dağılımı yapmazsam bile diyorum ki hocam bu konu sende.”, müdür yardımcılarının cinsiyetine göre M3 “Her kez her görevi yapamaz. Kabiliyetine göre kişilik özelliklerine göre de dikkat etmek gerekiyor. Ayrıca bayan olması erkek olması da önemli.” isteğe bağlı olarak teması ile ilgili olarak da M4 “Sırayla veya kim uygunsa. Kim talip olursa. Ben gidebilirim diyen arkadaş. Zorla değil. Sen bunu illaki yap değil.” İfadelerini kullanmışlardır.

Tablo 6’ da okul müdürlerinin örgütleme sürecinde okulu ilgilendiren okul içi veya dışındaki proje, tören, sunum, toplantı ve yarışma gibi konularda öğretmenlere nasıl görev verdiklerine yönelik tutumları branş odaklılık, kişisel ilgi, beceri ve yetenek, toplantı, boşta olan ve cinsiyet odaklılık temaları altında birleştirilmiştir. Branş odaklılık teması altında branşların özellikleri ve faaliyetin içeriği; kişisel ilgi, beceri ve yetenek teması altında yatkınlık, ilgi, heves, ciddiyet, yeterlilik, deneyim, kişisel özellikleri; toplantı teması altında görevler belirli; boşta olan teması altında boşta kim varsa ve cinsiyet odaklılık teması altında etkinliğin türüne göre kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri öğretmenlerin görev dağılımında görevin içeriğini ilgilendiren branşlardaki öğretmenlere öncelik verdiklerini daha sonra da bu görevi yapabilecek yetkinlikte olup olmadıklarına baktıklarını belirtmişlerdir. Herhangi bir uzmanlık gerektirmeyen konularda ise hangi öğretmen müsait ise ona görev verildiği açıklanmıştır.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin görevlendirmelerini branşa göre yapmalarıyla ilişkin M1 “Branşları özelliği arkadaşlarımla yatkınlığını da düşünerek görev dağılımını buna göre vermeye özen gösteririm.”, kişisel ilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili M5 “Mesela TÜBİTAK projeleri, 2204, 4406 bunlarda uzmanlık istiyor. Bu görevlere her branştan öğretmen görevlendirmek istesek bile öğretmenin yeterliliği olmuyor. Biz ne yapıyoruz bu konuda çalışmış ilgili arkadaşları seçiyoruz.”, boşta olan teması için M2 “Branş ile ilgili olmayan bir konu varsa kim boşta ise onu görevlendiriyorum.” ve öğretmenlerin cinsiyetleri için M3 “Bunun dışında bayan olması erkek olması etkinliğin türüne ve katılan öğrenci yoğunluğuna bağlı olarak değişiyor.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 7’de iletişim sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcısıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7

Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Müdür Yardımcıları ile Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Kendilerinde gördükleri yönler	Güçlü İletişim Becerileri	Karşı tarafın görüşünü alma, samimiyet	✓	✓	✓		✓
	Zayıf İletişim becerileri	İyi niyet, anlaşılama	✓			✓	
	Güçlü Yönetim becerileri	Krizleri iyi yönetebilme, işi anında yapma ötelememe, doğrucu olma, sürekli notlar alma	✓		✓	✓	✓
	Zayıf Yönetim becerileri	Güven, gerçekçi olmak		✓			
Sosyal Faaliyetler	Bulunuyoruz	Sportif faaliyetler, tiyatro, birlikte kahvaltı ve yemek, hastalık, taziye	✓		✓	✓	
	Bulunamıyoruz	Cinsiyet farkı, pandemi süreci, vakit olmaması, program uyumsuzluğu		✓			✓
Görüşme Talebi	Acil bir iş yoksa anında	Ötelemiyorum, bekletmem, elimden geleni yaparım, her şeyi bırakır otururum	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 7’ de okul müdürlerinin iletişim sürecinde müdür yardımcılığı ile olan ilişkilerinde kendilerinde gördükleri güçlü ve zayıf tutumları, iletişim becerileri ve yönetim becerileri olmak üzere iki tema altında birleştirildiği görülmüştür. Güçlü iletişim becerileri teması karşı tarafın görüşünü alma, samimiyet; zayıf iletişim becerileri teması altında iyi niyet, anlaşılama kodları yer almaktadır. Güçlü yönetim becerileri teması altında krizleri iyi yönetebilme, işi anında yapma ötelememe, doğrucu olma, sürekli notlar alma kodları, zayıf yönetim becerileri teması altında ise güven ve gerçekçi olmak temaları yer almaktadır.

Okul müdürleri, müdür yardımcılığı ile olan güçlü yönetim becerilerini onların fikirlerine saygı duymak, onlarla güçlü ve samimi iletişim kurmak olarak görmektedirler. Zayıf olarak gördükleri yönlerini ise iyi niyet ve bazı konularda anlaşılama olarak belirtmişlerdir. Yönetim becerileri altında güçlü olduklarını belirttikleri yönlerini ise yapılması gereken işleri ötelemekten anında yapmaları, kriz durumlarında olayların

çözümündeki becerilerini belirtmişlerdir. Zayıf olarak gördükleri yönleri ise güven ve gerçekçi olmak olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürleri müdür yardımcıları ile olan ilişkilerinin iletişim boyutunda güçlü olarak gördükleri yönler ile ilgili olarak M3 “güçlü yönüm karşı taraftan görüş almaya çalışırım, iletişime açığım o yönden güçlüyüm.” ve M2 “İletişimin güçlü olduğunu düşünüyorum. Yani yardımcılarım ile iyi iletişim kurduğumu düşünüyorum.” Şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır. Yönetim becerilerinde güçlü olduklarını düşündükleri yönleri için M4 “iş anında yaparım, ötelemem, kesinlikle iki yere not alırım. Asla notsuz yürümem.” ve M1 “Mesela kriz yönetimi için danışırız. Krizleri iyi yönettiğimi düşünüyorum.” diye fikirlerini belirtmişlerdir. Zayıf yönleri olarak M4 “zayıf olduğum yan ben gerçekçi bir insanım. Çok duygusal değilim.” ve M2 “Zayıf olduğum tarafım ise güven diyebiliriz.” diye belirtmişlerdir.

Tablo 7’ de okul müdürlerinin iletişim sürecinde müdür yardımcılarıyla sosyal faaliyetlerde bulunup bulunmadıklarına yönelik tutumları sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz ve sosyal faaliyetlerde bulunamıyoruz temaları altında birleştirilmiştir. Sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz teması altında sportif faaliyetler, tiyatro, birlikte kahvaltı ve yemek, hastalık, taziye; bulunamıyoruz teması altında ise cinsiyet farkı, pandemi süreci, vakit olmaması, program uyumsuzluğu kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcıları ile birlikte okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz diyen okul müdürleri bu faaliyetlerin daha çok sportif aktiviteler olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında tiyatroya gitme, birlikte dışarıda yeme içme de okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile yaptıkları sosyal faaliyetler içerisinde olduğu görülmektedir. Faaliyetlerde bulunamıyoruz diyen okul müdürleri ise bulunmayı çok istediklerini ancak pandemi sürecinde bunun pek de mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Ancak katılması zorunlu olan resmi toplantı gibi durumlarda toplantı çıkışlarında bir yerlerde oturup muhabbet edebildiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri okul dışında müdür yardımcıları ile faaliyetlerde bulunmak istemelerine rağmen seçilen faaliyetlere olan ilgisizlik, vakit ayıramama ve cinsiyet farkı gibi sebepler ortaya sürmüşlerdir. Okulda eğitim öğretim süresi içerisinde birlikte geçirilen zamanı da sosyal faaliyet olarak değerlendirmektedirler.

Müdür yardımcıları ile sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz diyen okul müdürlerinden M3 “Sportif faaliyetler olduğu zaman onlarında katılmasını isterim. Ben de kendim de katılırım. Bir futbol maçı olur bir voleybol başı olur bir tiyatroya gidilecek olur yani hep birlikte böyle bir organizasyon içerisinde olmak isterim. Bir kısmını da yapabiliyoruz”, M4 ise “şunu

söyleyeyim onlarla bir arada olmak hem güven açısından bizi tatmin ediyor hem de iyi sohbet edebiliyoruz. Bir tatlıyı birlikte yiyebiliyoruz oturuyoruz da mesela. Birimiz kahve içecekse hepimizi çağırıp içebiliyoruz.” diye fikirlerini belirtmişlerdir. Sosyal faaliyetlerde bulunamadıklarını söyleyen okul müdürlerinden pandemi ile ilgili olarak M2 “Biz çok pandemi çok şey yapmıyoruz çok oraya takılmıyoruz.” , vakit ve program uyumsuzluğu için M5 ise “Ama dışarıda bir sosyal faaliyet deseniz ona da vakti yok galiba ama olması gereken güzel bir şeydir aslında. Bir halı saha maçı olur farklı bir şey olur zaten kendileri yapıyorlar. Benim ona vaktim yok. Onların da benim programıma uymuyor.” diye belirtmişlerdir.

Tablo 7’ de okul müdürlerinin iletişim süreci boyutunda müdür yardımcılarının herhangi bir konuda kendileri ile görüşmek istedikleri durumlardaki tutumları acil bir iş yoksa anında teması altında birleştirilmiştir. Acil bir iş yoksa anında teması altında ötelemiyorum, bekletmem, elimden geleni yaparım, her şeyi bırakır otururum temaları yer almaktadır. Okul müdürleri müdür yardımcılarının herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman çok acil bir işleri yoksa görüşme taleplerini ötelemeden kabul etkilerini belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarının görüşme taleplerine ilişkin M1 “Tabi ötelemiyorum Çok acil bir durum yoksa çok farklı bir durum yoksa özel bir durum yoksa ötelemiyorum.”, M2 “Hemen görüşürüm. Bekletmem.” ve M4 “Bütün her şeyi bırakır otururum. Çok acil bir işim olsa bile bırakırım, ötelerim. Çocuğum okula gidecekse taksiye bin git derim.” İfadelerini kullanmışlardır.

Tablo 8’de planlama sürecinde okul müdürlerinin öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8

Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Kendilerinde gördükleri yönler	Güçlü İletişim Becerileri	İletişim, karşı tarafın görüşünü alma, yalan sevmeme, samimiyet	✓	✓	✓	✓	✓
	Zayıf İletişim becerileri	Öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyememeleri, gerçekçi olmam			✓	✓	
	Güçlü Yönetim becerileri	Güven, gerçekçi olma, işleri anında yapma ötelememe, sürekli notlar alma	✓			✓	
	Zayıf Yönetim becerileri	İyi niyet	✓	✓			✓
Sosyal Faaliyetler	Bulunuyoruz	Sportif faaliyetler, kamp ve deniz etkinlikleri, geziler, yarışmalar, öğle yemekleri	✓		✓		✓
	Bulunamıyoruz	Cinsiyet farkı, pandemi süreci, vakit olmaması		✓		✓	✓
Görüşme Talebi	Acil bir iş yoksa anında	Öncelerim, bekletmem, hemen değilse en kısa zamanda, işimi gücümü bırakırım, kapımız açık, ertelemem	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 8’ de okul müdürlerinin iletişim sürecinde öğretmenlerle olan ilişkilerinde kendilerinde gördükleri güçlü ve zayıf tutumları iletişim becerileri ve yönetim becerileri olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması altında iletişim, karşı tarafın görüşünü alma, yalan sevmeme, samimiyet; zayıf iletişim becerileri teması altında öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyememeleri, gerçekçi olmam kodları yer almaktadır. Güçlü yönetim becerileri altında güven, gerçekçi olma, işleri anında yapma ötelememe, sürekli notlar alma; zayıf yönetim becerileri teması altında ise iyi niyet kodlar yer almaktadır

Okul müdürlerinin öğretmenler ile olan ilişkilerinde kendilerinde gördükleri güçlü yanlarını onlarla olan iletişimde güçlü olduklarını, onların moral ve motivasyonunu artıracak pozitif enerji verdiklerini, karşılıklı ilişkiler içerisinde yalan dolan olmadan samimi bir iletişim ve güven sağladıklarını söylemektedirler. Öğretmenlerin fikirlerini müdüre iletmekte sıkıntı çekmeleri ve gerçekçi davranmanın duygusal karakterli öğretmenlerle olan iletişim için

zayıf bir yön olduğu belirtilmiştir. Yönetim becerilerinde ise okul müdürleri öğretmenler güven verdiklerini işlerin yapılması için beklemeyi sevmediklerini belirtmektedirler. Zayıf olarak gördükleri yanları ise iyi niyet diye adlandırmaktadırlar

İletişim becerileri için güçlü tutumlarını okul müdürlerinden M2 “İletişim becerilerimin güçlü olduğunu düşünüyorum. Karşımdakine pozitif enerji verdiğimi düşünüyorum.” ve M5 “Ben öğretmen arkadaşlarımla her zaman için samimiyetimi güçlü yanımla görüyorum ve iyi niyetimi güçlü yanımla görüyorum.” şeklinde ifade etmişlerdir. Zayıf iletişim becerileri ile ilgili olarak M3 “Zayıf yanımla ise sanırım öğretmenlerin bana fikirlerini açıkça söyleyememesi. Bu belki benim duruşumla ilgilidir ancak yine de her kes fikrini açıkça söyleyebilmelidir.” ve M4 “Realist olmam daha duygusal insanlarda bu özelliğim iletişim anlamında sıkıntı yaratabiliyor.” şeklinde belirtmişlerdir. Yönetim becerilerindeki güçlü yönleri için M1 “Güçlü yanımla ben arkadaşlarıma güven verdiğimi düşünüyorum.” ve M4 “Onun dışında işlerimi asla geciktirmem, ötelemem ne gerekiyorsa anında yaparım.” zayıf yönleri için ise M2 “Zayıf olan yanımla ise iyi niyet. Çünkü bir öğretmenim gelip benden herhangi bir şey istediğinde karşımdakinin iyi niyetinden şüphe etmediğim için isteğini yerine getirmeye çalışıyorum. Ancak bazen kazın ayağının öyle olmadığını görüyorum.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 8’ de okul müdürlerinin iletişim sürecinde öğretmenlerle sosyal faaliyetlerde bulunup bulunmadıklarına yönelik tutumları sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz ve sosyal faaliyetlerde bulunamıyoruz temaları altında birleştirilmiştir. Sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz teması altında sportif faaliyetler, kamp ve deniz etkinlikleri, geziler, yarışmalar, öğle yemekleri; bulunamıyoruz teması altında cinsiyet farkı, pandemi süreci, vakit olmaması kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri öğretmenler ile okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Her ne kadar pandemi süreci içerisinde sosyal faaliyetler sekteye uğrasa da fırsat buldukça etkinlikler yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Pandeminin bitmesiyle birlikte daha da çok faaliyetler yapılabileceği hatta planların yapılmaya başladıklarını da ifade etmişlerdir. Okulda spor salonu olan okul müdürleri voleybol, futbol maçları yaptıklarını ifade ederken diğer okul müdürleri ise denize gitme, bisiklet sürme gibi sportif etkinlikler yaptıklarını belirtilmiştir. Bu etkinliklerin genelde sportif faaliyetler olması sebebiyle kadın öğretmenlerin katılımının olmadığı görülmektedir.

Okul müdürlerinden M1 sosyal faaliyetler için “Yani öğretmen arkadaşlarla beraber de etkinlikler yapıyoruz. Mesela Phaselis’te bir yüzme etkinliğimiz var. Bisiklet turlarımız var

gibi.”, M3 “Okulda spor salonumuz olduğu için ara ara voleybol ve futbol maçları düzenliyorum. Güzel oluyor.” ve M5 “okulda kırk kadın öğretmen var. Her biri annedir ve çoğu da gençtir. Hepsinin bebekleri var. Genç anneler çok olunca ister istemez bu öğretmenlerimizin de vakitleri yok yani. Dersten çıkar çıkmaz hepsi evlerine koşuyorlar. O yönden tabi ki gönül ister ki onlar da olsun ama bu iletişim biraz kıt kalıyor.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 8’ de okul müdürlerinin iletişim süreci içerisinde kendisi ile görüşmek isteyen öğretmenlere yönelik tutumları acil bir iş yoksa anında teması altında birleştirilmiştir. Acil bir iş yoksa anında teması altında öncelerim, bekletmem, hemen değilse en kısa zamanda, işimi gücümü bırakırım, kapımız açık, ertelemem temaları yer almaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürü ile herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman okul müdürlerinin çok acil bir işleri yoksa görüşme taleplerini ötelemeden kabul ettikleri tespit edilmiştir. Görüşmek isteyen öğretmenlerin taleplerini karşılamak için okul müdürlerinden M2 “Mümkünse hemen görüşürüm. Bekletmek istemem.” M4 ise “Dinlemek, desteklemek ve yoluna koymak konusunda her şeyi yaparım.” İfadelerini kullanmışlardır.

Tablo 9’da eşgüdüm sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Eşgüdüm Sürecinde Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Müdür Yardımcılarının Moral ve Motivasyonunu Arttırıcı Tutumları		Özel durumlarda iletişim kurmak, hal hatır sorma, selamlaşma, güler yüz, muhabbetle samimiyetle konuşmak	✓	✓		✓	✓
	Olumlu iletişim kanalları						
	Teşekkür etme	İş ilgisi ve sonucuna teşekkür, taltif		✓	✓		
	İzin veririm	İzin		✓	✓		
	Hiç düşünmedim	Değerlendireceğim				✓	
Öğretmenlerin Moral ve Motivasyonunu Arttırıcı Tutumları		Selamlaşmak, hal hatır sormak, güler yüzlü olmak, iyi ve kötü günlerde yanlarında destek olmak	✓	✓		✓	✓
	Olumlu iletişim kanalları						
	Sözlü ödüllendirme	Taltif				✓	

Tablo 9’ da okul müdürleri eşgüdüm sürecinde müdür yardımcılarının moral ve motivasyonunu arttırıcı tutumları olumlu iletişim kanalları, teşekkür etme, izin veririm ve hiç düşünmedim temaları altında birleştirildiği görülmüştür. Olumlu iletişim kanalları özel durumlarda iletişim kurmak, hal hatır sorma, selamlaşma, güler yüz, muhabbetle samimiyetle konuşmak; teşekkür etme teması altında iş ilgisi ve sonucuna teşekkür, taltif; izin veririm teması altında izin; hiç düşünmedim teması altında ise değerlendireceğim kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri eşgüdüm sürecinde müdür yardımcılara karşı güler yüzlü olarak, selamlaşıp hal hatır sorarak, özel günlerinde yanlarında olarak iletişimlerini sıcak tutmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda özel günlerde toplu olarak yapılan yemek içmek gibi organizasyonların, istedikleri zaman izin verilmesinin müdürler tarafından müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını arttırdığı düşünülmektedir. Müdür yardımcılarının yaptıkları çalışmalardan dolayı teşekkür edilmesinin de moral ve motivasyonlarını arttıracak ifade edilmektedir. Bu konuda M3 şimdiye kadar hiçbir şey düşünmediğini “Şimdi moral ve

motivasyonlarını arttırıcı aslında bu konuyu da çok fazla düşünmedim. Kafa yormadım. Ama bunu biraz daha geliştirmem gerektiğini düşünüyorum bu soru ile birlikte. Bunu biraz çalışmamız gerekiyor.” sözleriyle dile getirmiştir.

Okul müdürlerinden M2 olumlu iletişim kanalları ile ilgili olarak “Yardımcılarımla sabahları mutlaka görüşür, selamlaşır, hal hatır sorarım.” M1 ise “bir arkadaşıma hal hatır sormak, yanında bulunmak veya bir durumu varsa hastası veya kendi hastalığı olabilir bir yakınlarından birini kaybetmiş olabilir bunlarla ilgili bir hal hatır sormak ziyaret etmek bence bunlar ciddi dokunuşlar.”, teşekkür etme ile ilgili olarak M3 “Yaptıkları işlerin sonunda iş ile ilgisine ve sonuca teşekkür ederim.” ve M2 izin konusunda “İzin konusunda genelde yardımcı olmaya çalışırım.” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.

Tablo 9’ da okul müdürleri eşgüdüm sürecinde öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırıcı tutumları olumlu iletişim kanalları ve sözlü ödüllendirme temaları altında birleştirilmiştir. Olumlu iletişim kanalları teması altında selamlaşmak, hal hatır sormak, güler yüzlü olmak, iyi ve kötü günlerde yanlarında destek olmak; sözlü ödüllendirme teması altında yine taltif kodlaması yer almaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmak için onlarla iletişimlerini güçlü tutmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin güçlü iletişimde öğretmenlere yönelik selamlaşma, hal hatır sorma, özel gün ve gecelerde yanlarında olma davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Aynı zamanda özel günlerde toplu olarak yapılan yemek içmek gibi organizasyonların müdürler tarafından öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırdığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmak adına M1 “her arkadaşımınla karşılaştığım zaman merhaba nasılsın, günaydın demek bile bir arkadaşımın en azından halini vaktini sormak kendisine değer verildiğini hisseder diye düşünüyorum. Ben bu açıdan merhabalaşmayı selamlaşmayı hal hatır sormayı önemserim.”, M3 “Mesela çocuğu oldu, mesela aradı hocam kaza yaptım dedi. Hemen oraya gidiyoruz yanına.” M5 ise “öğretmenler gününde veyahut farklı zamanlarda işte efendim bir kahvaltı programı” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sözlü ödüllendirme ile alakalı olarak da M3 “Öğretmenleri veli guruplarında öğretmenler odasında veya kendi odamda taltif ediyorum.” demişlerdir.

Tablo 10’da etkileme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcısıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10

Okul Müdürlerinin Etkileme Sürecinde Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Müdür yardımcılara karşı kullandıkları güç kaynakları	Uzmanlık gücü	Tecrübe, bilgi birikimi, uzman olmayabilir	✓	✓	✓	✓	✓
	Yasal güç	Kaçınılan bir olay, direnç olursa, sorumluluk		✓	✓		✓
	Ödül gücü	Motivasyonun temeli, taltif, yazılı ve sözlü teşekkür		✓	✓		
	Karizmatik güç	Görünüşte				✓	
Müdür yardımcılar ile aynı fikirde olmadıkları zamanki tutumları	Çoğunluğun sesini dinleme	Kabullenirim, illa ki o olacak demem, ekip, benim doğru tek doğru demem	✓			✓	✓
	Kararı tekrar gözden geçirme	Fikri gözden geçirme, tekrar düşünürüm		✓			✓
	Fikir alışverişinde bulunma	Fikirler çatışmalı, toplantıda tartışırız				✓	✓
	Uzmana desteği alma ve zamana bırakma	Uzmana sorma			✓		✓
	Kurallara başvurma	Sınırlılıklarımız belli					✓

Tablo 10'daki verilere göre okul müdürlerinin etkileme sürecinde müdür yardımcılara uyguladıklarını belirttikleri güç kaynakları uzmanlık gücü, yasal güç, ödül gücü ve karizmatik güç temaları altında birleştirildiği görülmüştür. Uzmanlık gücü teması altında tecrübe, bilgi birikimi, uzman olmayabilir; yasal güç teması altında kaçınılan bir olay, direnç olursa, sorumluluk; ödül gücü teması altında motivasyonun temeli, taltif, yazılı ve sözlü teşekkür; karizmatik güç teması altında görünüşte kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri okulun işleyişini müdür yardımcılar ile birlikte gerçekleştirdikleri için onları bir ast olarak görmekten öte bir ekip olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda okul müdürleri müdür yardımcılarının müdüre vekillik ettiği gerçeğine dayanarak onlara kişisel deneyim, bilgi ve becerileriyle öncelikle işleyişin sağlıklı bir şekilde devamına sonra da onların yetkinliklerini arttırmak için uzmanlıkları ile yol gösterdiklerini belirtmektedirler. Yasal güçlerini ise görevde müdür yardımcılarında görülecek isteksizlik, görevin yapılmasında direnç ya da zafiyet gibi durumlar ortaya çıktığında kullanmaktadırlar. Ayrıca

müdür yardımcılarının görevlerinde gösterdikleri üstün performans, başarı ve sergilenen faaliyetleri için yazılı ve sözlü ödüllendirmelere başvurduklarını belirtmişlerdir.

Uzmanlık gücü ile ilgili olarak okul müdürlerinden M1 “Güç olarak da kendi tecrübemi, edindiğim bilgimi, birikimimi ve tecrübemi arkadaşlara yansıtmaya çalışırım, arkadaşların da tecrübesinden faydalanmaya çalışırım” ve M4 “Yani tecrübelerimi, uzmanlığımı ben ortaya koyuyorum ama benim tecrübelerimde hata görürse arkadaşlar bunu söylüyor yine düzenleme yapıyoruz.”, yasal güç ile ilgili olarak M2 “Öncelikle müdür yardımcılığını görevini gönül hatırla yapmak istemeyenler için istemesem de yasal güçlerimi kullanırım.”, Ödül gücü ile ilgili olarak M3 “Ödül olarak onları taltif ediyoruz bir araya geldiğimizde ama ekstra bir ödüllendirme bazen bir yemeğe çıkartılır o tarz ödüller olur. Onun dışında eğer Milli Eğitimin işleyiş süreci içerisinde başarı belgesidir ödül belgesidir yazı gelirse onları teklif ediyoruz zaten.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 10’da okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile aynı fikirde olmadıkları zamanki tutumları çoğunluğun sesini dinleme, kararı tekrar gözden geçirme, fikir alışverişinde bulunma, uzman desteği alma, kurallara başvurma temaları altında birleştirilmiştir. Çoğunluğun sesini dinleme teması altında kabullenirim, illa ki o olacak demem, ekip, benim doğru tek doğru demem; kararı tekrar gözden geçirme teması altında fikri gözden geçirme, tekrar düşünürüm; fikir alışverişinde bulunma teması altında fikirler çatışmalı, toplantıda tartışırız; uzman desteği alma teması altında fikir alıyoruz, kendimiz karar vermiyoruz, zamana bırakıyoruz; kurallara başvurma teması altında sınırlılıklarımız belli kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri etkileme sürecinde müdür yardımcıları ile aynı fikirde olmadığı durumlarda öncelikle kendi fikirlerini tekrar inceleyip herhangi bir sıkıntı olup olmadığına baktıklarını, bir sıkıntı gördükleri zaman diğer fikirleri uyguladıkları belirtmişlerdir. Süreç içerisinde karşılıklı fikir alışverişlerine devam edilmektedir. Ancak mevzuatların bağlayıcılığı söz konusu olduğunda müdürler kendi dediklerini uygulamak istemektedirler. İşleyişin devamı için gerekli küçük kararların alınmasında ise çoğunluğun sesini dinlediklerini belirtmişlerdir. Bazı konuların çözümü için bir uzman görüşüne gerek duyuluyorsa bir uzmana danıştıkları ya da zamana bıraktıkları tespit edilmiştir.

Müdür yardımcılarını ile aynı fikirde olmadıkları zaman çoğunluğun sesini dinleme adına M2 “Öncelikle fikrimi gözden geçirmek için tekrar düşünürüm. Eğer onların haklı olduğunu düşünürsem onların kararına uyarım.” demiş olup M1de “çoğunluğun kararı sizi destekliyorsa bunu uygulayım. Desteklemiyorsa bunu da kabullenirim yani. Ortak bir yol

bulmaya çalışırım. Çoğunluğun sesi bence önemli.” ifadesiyle desteklemektedir. İşin içinden çıkılamadığı zaman M3 “Uzmanına danışıyoruz bazen. Yine kendimiz karar vermiyoruz. Birkaç kişiye daha uzmanına sorarak fikir alıyoruz.” ifadesi ile uzman desteği sağladığını belirtmiştir.

Tablo 11’de etkileme sürecinde okul müdürlerinin öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 11

Okul Müdürlerinin Etkileme Sürecinde Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Öğretmenlere karşı kullandıkları güç kaynakları	Yasal güç	Hissettirmek gerekiyor, istenmeyen durumlarda, sıkıntı yaratıyorlar, önce iletişim	✓	✓	✓		✓
	Karizmatik güç	Güven üzerinden, onları güçlü tutmak zorundasınız, iyi yanlar, kırmadan dökmeden, empati, aynı sıralardan geçtik, size güveniyorlar, etkiniz çok	✓			✓	✓
	Uzmanlık gücü	Bilginizden yararlanma, uzmanlıktan yararlanınız		✓			✓
	Ödül gücü	Mutlaka ödüllendirme gerekir		✓			
Öğretmenler ile Aynı Fikirde Olmadıkları Zaman ki Tutumları	Çoğunluğun sesini dinleme	Acaba haklılar mı? Çoğunluğa uyarım, dinlemek zorundayım, konsensüs, ortak bir yol	✓		✓	✓	✓
	Müdür yardımcılara sorma	İstişare, danışma		✓	✓		
	Diğer okul müdürlerine sorma	Yöneticilerle görüşme, müdür arkadaşlara danışma		✓	✓		
	Kurallara başvurma	Yönetmelikler		✓			

Tablo 11’de okul müdürlerinin etkileme sürecinde öğretmenlere uyguladıklarını belirttikleri güç kaynakları yasal güç, karizmatik güç ve ödül gücü temaları altında birleştirilmiştir. Yasal güç teması altında hissettirmek gerekiyor, istenmeyen durumlarda, sıkıntı yaratıyorlar, önce iletişim; karizmatik güç teması altında güven üzerinden, onları güçlü tutmak zorundasınız, iyi yanlar, kırmadan dökmeden, empati, aynı sıralardan geçtik, size güveniyorlar, etkiniz çok; uzmanlık gücü teması altında bilginizden yararlanma, uzmanlıktan yararlanınız; ödül gücü teması altında mutlaka ödüllendirme gerekir kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri öğretmenlerle olan ast-üst ilikilerinde, müdür yardımclarına göre biraz daha resmi olmaktadır. Müdürler öğretmenlerle olan ast-üst ilikilerinde daha çok yasal gücü kullandklarn belirtmişlerdir. Yine müdürler karizmatik güçleri ile Ėretmenlere liderlik ettiklerini bu süreçte uzmanlıklarn müdür yardımcıları ile olan ilikilerindeki kadar kullanmadıkları görülmüştür. Müdürlerin dl gücünü kullanma becerilerinin çok düşük olduğu görülmektedir.

Yasal gç ile ilgili olarak okul müdürlerinden M3 “ğretmenler istenilen ve yapılması gereken işlerde sıkıntı yaratabiliyor. Bu durumda yasal gücü daha çok kullanmak zorunda kalıyoruz.”, iletişim becerileri ile alakalı olarak M1 “rgtteki bütünlüğü sağlamanız gerekiyor. Orada yasal gücünüzü de hissettirmeniz gerekiyor ama belirli sınırlarda. Bunu da karşı taraf kırmadan dökmeden.”, liderlik ile ilgili olarak M2 “ğretmenleri sizin iyi bildiğinizi düşündüğü konularda size daha fazla güveniyorlar ve sizi lider konumunda görüyorlarsa bilginizden yararlanmaya çalışıyorlar.” ve ödüllendirme ile ilgili olarak M2 “yaptıkları işlerde güzel sonuçlar elde ettikleri zaman mutlaka ödüllendirme gerekir. Nedir bu dllendirme. Yeri gelir teşekkür ederiz, yeri gelir belge düzenleriz.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 11’de okul müdürlerinin etkileme sürecinde öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zamanki tutumları oğunluğn sesini dinleme, müdür yardımclarına sorarım, diğer okul müdürlerine sorarım ve kurallara başvurma temaları altında birletirilmitir. oğunluğn sesini dinleme teması altında acaba haklılar mı?, çoğunluğa uyarım, dinlemek zorundayım, konsensüs, ortak bir yol; müdür yardımclarına sorarım teması altında, istişare, danışma; diğer okul müdürlerine sorarım teması altında yöneticilerle görüşme, müdür arkadaşlara danışma; kurallara başvurma teması altında yönetmelikler kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri öğretmenleri ile aynı fikirde olmadığı zaman kendi fikrini tekrar gözden geçirip nerede hata yapmış olabileceğini düşündükleri belirtmişlerdir. Daha çok oğunluğn sesini dinlemelerine rağmen fikirlerinde olası bir yanlış görmedikleri durumlarda ise öncelikle müdür yardımclarına sorduklarını, diğer okullardaki konu ile ilgili uygulamaları incelediklerini ve bu incelemelerin sonucunda en uygun kararın alındığı belirtilmilerdir.

Öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları durumlarda oğunluğn sesini dinleme temasına M1 “okulun gelişimine yönelik bir tespitleri varsa ve ben grememisem bu arkadaşlarımdan düşüncesini nemserim. Onların düşüncesine göre hareket ederim.” şeklinde ifade kullanmıştır. Müdür yardımclarına danışmak teması ile ilgili M3 “Hala onların dediği aklıma yatmadıysa önce müdür yardımclarıma danıırız.” ifadesini, diğer okul müdürlerine

sorma teması ile ilgili olarak M2 “diğer okullardaki anlaşmazlık yaşadığım konularda nasıl bir yol izlendiği bu konulardaki uygulamaların nasıl olduğu hakkında yöneticiler ile görüşürüm.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 12’de değerlendirme sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12

Okul Müdürlerinin Değerlendirme Sürecinde Müdür yardımcıları ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı				
			M1	M2	M3	M4	M5
Müdür Yardımcıları	Mevzuatlar gereği	Müfettişle istiyor, yasalara göre	✓				✓
	Gelişimin gereği	Geri dönüt için, nasıl bir karar almışız?	✓		✓		
	Yönetim birliği	Yönetim olarak, hep beraber		✓		✓	
	Denetleyemiyoruz	İş yükü		✓			
Öğretmenler	Mevzuatın gereği	İş bitiminde isteriz, geri bildirim		✓	✓		✓
	Gelişimin gereği	Çalışmaların geliştirilmesi, takım ruhu, ilerlemek için	✓	✓		✓	✓

Tablo 12’de değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcılara ve öğretmenlere yönelik tutumları mevzuat gereği, gelişimin gereği, yönetim birliği, denetleyemiyoruz temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuat gereği teması altında geri dönüt için, nasıl bir karar almışız?; yönetim birliği teması altında yönetim olarak, hep beraber; denetleyemiyoruz teması altında iş yükü kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri denetim sürecinde müdür yardımcıları ve öğretmenlere yönelik denetlemenin mevzuatlar doğrultusunda yapılması gereken bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bu denetlemelerin okulun gelişimine katkısı olduğunu düşünmektedirler. Bazı okul müdürleri değerlendirme sürecinin okul yönetiminin birlik ve bütünlüğünü arttıracaklarını belirtmişlerdir. Bir tane okul müdürü de müdür yardımcılarının çalışmalarını iş yükü nedeniyle tam olarak da yapamadıklarını ifade etmiştir.

Değerlendirme sürecinde mevzuatlar gereği ile ilgili olarak M2 “Aldığımız kararlar doğrultusunda planlamaların yapılmasını ve bunların organize edilmesini sağlarım. Tabii ki

değerlendirmeyi yine birlikte yaparak sonuçlarını görmeye çalışırım.” ifadesini, yönetim birliği ile ilgili olarak M5 “Yönetim müdür yardımcılarının eliyle yürütülüyor. Çünkü biliyorsunuz bütün müdür yardımcılar aynı zamanda müdürün adıyla hareket eder. Sizi temsil ettiği için sürekli kontrol etmeniz gerekiyor.” ve M4 ” Biz her şeyi beraber yaptığımız gibi işin bitimindeki sonuçları da beraber inceleriz.” şeklinde ifade etmişlerdir. Gelişimin gereği ile ilgili olarak M2 “Çalışmaların daha da geliştirilmesi için değerlendirmelerin mutlaka yapılması gerekir.” ve M1” Çıkan sonucu yine rehberlik birimimizle beraber analizlerini yapıp buna göre diyoruz ki şu şu noktalarda zayıf noktalarda kaldık. Akademik gelişim için söylüyorum. Bunları bu sefer iyileştirmemiz gerekiyor. Önlem almaya çalışıyoruz.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.3 Müdür Yardımcılarının Ast-Üst Kavramlarına İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde müdür yardımcılarının ast-üst kavramlarına ilişkin algılarına, müdür yardımcılarının okul müdürlerinin yönetim süreçlerindeki tutumlarını değerlendirmelerine ve müdür yardımcılarının yönetim süreçleri içerisinde öğretmenlere yönelik tutumlarına yer verilmiştir.

Tablo 13’de müdür yardımcılarının ast-üst kavramına ilişkin algılarına yer verilmiştir.

Tablo 13

Müdür Yardımcılarının Ast-Üst Kavramına İlişkin Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı							
		MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Nasıl davranacağını bilme	Görev ve sorumluluk, çizgiyi aşmamak, kişisel yapı, disiplin, özveri	✓		✓		✓	✓	✓	
Askeri hiyerarşi gibi değil	Burası okul, ben yaptım oldu yok				✓	✓			✓
Empatik olma	Empatik olmak zorunda, saygı duyar					✓	✓		
Ortak kararlar alıp uygulama	İstişare, haftalık değerlendirme, birlikte hareket, öğretiyor					✓			✓
Saygı ve sevgi üzerine	Saygılı olmalı, görev saygıyı ifade eder		✓			✓			
Dış müdahaleler (Sendika-Siyaset)	Karman çorman bir hal				✓				

Tablo 13’de müdür yardımcılarının ast-üst kavramına ilişkin algıları, nasıl davranacağını bilmek, askeri hiyerarşi gibi değil, empati, ortak kararlar alıp uygulama, saygı sevgi, dış müdahaleler (sendika-siyaset) temaları altında birleştirilmiştir. Nasıl davranacağını bilmek teması altında görev ve sorumluluk, çizgiyi aşmamak, kişisel yapı, disiplin ve özveri; askeri hiyerarşi gibi değil teması altında burası okul, ben yaptım oldu yok; empati teması altında empatik olmak zorunda, saygı duyar; ortak kararlar alıp uygulama teması altında istişare, haftalık değerlendirme, birlikte hareket, öğretiyor; saygı sevgi teması altında saygılı olmalı, görev saygıyı ifade eder; dış müdahaleler (sendika-siyaset) altında karman çorman bir hal kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılarının ast-üst kavramı hakkında düşünceleri alındığında tüm paydaşların öncelikle birer öğretmen oldukları, yönetimin ise yasal düzenlemelerle belirlenen geçici bir görev olduğunu belirtilmişlerdir. Okullardaki ast-üst ilişkilerinin askeriyedeki gibi bir disiplin olmadığı, aile bağı ya da arkadaşlık ilişkileri bağlamında yürütülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Müdür yardımcılarını yönetim süreçlerinde astlarının isteklerine ya da fikirlerine saygı duyulması hatta yönetim sürecinde tüm paydaşların ortak aklı ile sürecin ilerlemesi gerektiğini belirtilmişlerdir. Bazı müdür yardımcılarını görevlerinin bir tanesinin de müdür ile öğretmenler arasında iletişimi sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak okul müdürü ve müdür yardımcılarını seçimlerinde yapılan siyasi baskılar sonucu okul yöneticileri ile öğretmenlerin arasındaki ilişkilerin olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir.

Müdür yardımcılardan MY1 ast- üst ilişkilerinde nasıl davranılması gerekiyor teması ile ilgili “İnsanların yönetim süreçleri içerisinde nasıl davranması gerektiğini aslında ifade etmekte benim için, ifadesi o. Yani yönetim olarak herkesin görev ve sorumluluklarını bilerek birbirine karşı o bağlamda hareket etmesi.” ifadesini kullanmıştır. Askeri hiyerarşi teması ile ilgili olarak MY4 “Müdür okulu yöneten yönetici olması lazım. Biz onun altında çalışanlar olarak onun yardımcılarını askeriyedeki gibi ast-üst ilişkileri tabi ki beklenemez sonuçta burası bir okul.” şeklinde, ortak kararlar alma teması altında MY5 “istişareyi karşısındakinin fikirlerine daha çok değer veren ve o saygıyı sevgiyi hoşgörüyü ön planda tutan yöneticiler idareciler diyeyim bunu daha farklı yaşıyorlar yani.” ve dış müdahaleler teması için MY4 “günümüzde bu işe sendikaların çok fazla dâhil olması işte müdür, müdür yardımcısı seçiminin sürekli milli eğitim bakanlığında değişiyor olması işin aslı ast-üst ilişkilerin karman çorman bir hale getiriyor.” şeklinde fikirlerini belirtmişlerdir.

Tablo 13’de karar verme sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 14

Müdür Yardımcılarının Karar Verme Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı							
		MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul müdürü	Fikrimizi alır	✓	✓	✓		✓		✓	✓
	Okul yöneticileri olarak			✓					
	Sonradan dâhil eder						✓		
	Kendi bildiğini yapar				✓	✓			
	Kişisel özellikler ve yetenekler	✓							
Öğretmenler	Bilgi ve uzmanlıklarına		✓	✓					
	Fikirlerini dikkate alma							✓	✓
	Özelliklerini ilgilendiren durumlarda	✓	✓	✓		✓			✓
	Yetkim dâhilinde olan konularda					✓	✓	✓	

Tablo 14’de karar verme sürecinde müdür yardımcılarının göre okul müdürlerinin tutumları fikrimizi alır, okul yöneticileri olarak, sonradan dâhil eder, kendi bildiğini yapar ve kişisel özellikler ve yetenekler temaları altında birleştirilmiştir. Fikrimizi alır teması altında danışır, dâhil etme; okul yöneticileri olarak teması altında hep birlikteyiz; sonradan dâhil eder teması altında kararı verdikten sonra; kendi bildiğini yapar teması altında kafasındaki önemli, konu dağılıyor; Kişisel özellikler ve yetenek teması altında ise yüksek lisans ve cinsiyet kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürleri karar alma sürecinde müdür yardımcılarını dâhil edip süreci onlarla birlikte yürütmektedir. Bazı durumlarda ise müdür zaten kararı almış sadece formaliten fikir de alıyor olabilmektedir. Ancak durum her ne olursa olsun alınan kararlarda son söz yine müdüre ait olmaktadır. Okul müdürlerinin karar alma sürecinde konunun içeriğine göre müdür yardımcılarının yüksek lisan eğitimi, kadın erkek oluşu gibi özel durumlarına dikkat ettikleri belirtilmiştir.

Karar alma sürecinde okul müdürünün müdür yardımcılarını sürece en başından dâhil etmesi ile ilgili olarak MY3 “Müdürümüz fikrimizi alıyor. Her konuda uzun uzun görüşüyoruz” ve MY1 “Büyük bir değişikliklerde kesinlikle kararları bizle karar alır hatta öğretmenler toplantısında öğretmenlere de danışır.” derken sonradan dâhil edildiklerine yönelik MY6 “Genelde karar aldıktan sonra dâhil ediyor.” diye belirtmişlerdir. MY3 “Yani biz bir şeyi planlıyoruz son kararı idare olarak biz veriyoruz. Yani sürecin her aşamasında bizler sürecin içerisinde oluyoruz.” karar alma sürecinin içerisinde olduklarını belirten MY5 “Kendi dediğini uygulamayı çok istiyor.” MY6 ise “Müdür yardımcılarının görüşlerini alır ancak genelde uygulamaz. Ama dönüp dolaşıp müdür yardımcılarının fikirlerini uygulamak zorunda kalabilir. % 80 bu böyle gerçekleşir. “şeklinde fikirlerini belirtmişlerdir.

Tablo 14’de karar verme sürecinde müdür yardımcılarının öğretmenlere karşı tutumları bilgi ve uzmanlık, fikirlerini dikkate almak, yetkim dâhilinde, özellerini ilgilendiren durumlarda, üstüm var temaları altında birleştirilmiştir. Bilgi ve uzmanlık teması altında ihtiyaç, işleyiş, resmi işler; fikirlerini dikkate almak teması altında olması gerektiği kadar, mutlaka; özellerini ilgilendiren durumlarda teması altında ders programları, kişiyi ilgilendiren gelişme, süreç, çağırıp çağırıp; yetkim dahilinde olan konularda teması altında kurum müdürü var, inisiyatif, bir şey değişmiyor, müdür olsam kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcıları karar alma sürecinde öğretmenleri mümkün olduğu kadar sürecin içerisine dâhil etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Sene başı toplantısında alınan kararların dışında gelişen olaylar ışığında ilgili zümreler veya öğretmenlerle sürekli olarak iletişim halinde olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle kişileri ilgilendiren konularda kendilerine mutlaka danışıldığı da ifade edilmektedir. Müdür yardımcıları her ne kadar karar alma süreçlerine öğretmenleri dâhil etseler de yetkilerinin sınırlı olduğunu bu işi müdürün yaptığını belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarının yönetim süreçlerinin karar alma süreci içerisinde bilgi ve uzmanlık gerektiren konularda MY3 “okul yönetimi ile ilgili kararlarda okul idaresi olarak aldığımız kararlar içerisinde bir öğretmenin bilgisine veya uzmanlığına ihtiyaç duyarsak mutlaka o kişileri sürecin işleyişi doğrultusunda olaya dâhil ediyoruz” MY1 “büyük şeyleri yılda bir kere. Ama küçük şeyleri çağırıp çağırıp, zümre zümre çok etkin olarak bu süreçlere dâhil ediyoruz.” diye belirtmişlerdir. Fikirlerini dikkate almak boyutunda ise MY7 “Bunu olması gerektiği kadar diyeceğim” iletişim boyutunda ise MY5 “Hep iletişim kuruyoruz mesaj, telefon, toplantı, bir araya gelme hatta çok bir araya geliyoruz fazlasıyla yani.” İfadelerini kullanmışlardır. Üstüm var teması altında MY6 “Ama şu anda müdür yardımcısı

olduğum için benim bu konuda görüş almam çok bir şey değiştirmiyor. Yani inisiyatif alsam da müdür uygulayamayabilir yani. Biz daha çok bu pozisyonda görüş almıyorum.” diye fikirlerini belirtmişlerdir.

Tablo 15’de planlama sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 15

Müdür Yardımcılarının Planlama Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı							
			MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul müdürü	Planlama Süreci	Planlama süreçleri, yetenekler, neler yapılacak, plan yapıldı sanılıyor, güven, plan belli, nasıl gidiyor?	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Öğretmenler	Planlama süreci	Toplantılarda belirleniyor, müdürün etkisi, gruplar oluşturma, yakın kişi	✓		✓				✓	

Tablo 15’de müdür yardımcılara göre planlama sürecinde okul müdürlerinin tutumları planlama süreci teması altında birleştirilmiştir. Bu tema altında planlama süreçleri, yetenekler, neler yapılacak, plan yapıldı sanılıyor, güven, plan belli ve nasıl gidiyor kodları bulunmaktadır

Müdür yardımcılara göre okul müdürleri alınan kararları işleme konması için planlama süreçlerini başlatmaktadırlar. Burada hangi görevin hangi öğretmenlerle nasıl yapılacağı konuşulmaktadır. Bazı müdür yardımcılara göre okul müdürlerin resmiyette görev dağılımı ve planlamaları belirlemiş olsalar bile süreçte işin sadece bilenlerin üstüne kaldığı da ifade edilmektedir. Ayrıca okul müdürlerin müdür yardımcılara yeteri kadar güvenmedikleri de tespit edilmiştir.

Müdür yardımcılarında MY1 yönetim süreçlerinin planlama sürecinde okul müdürü için “alınan kararların uygulanmaya koyması için planlama süreçlerini başlatarak yakından takip eder.” MY3 ise “Yapacağımız işlemlerde neler yapacağımızı hangi öğretmenleri görevlendireceğimizi konuşuyoruz.” İfadelerini kullanmışlardır. Planlamaların uygulanması kısmında MY4 “ kâğıt üzerinde resmiyette bir görev dağılımı yapıyor. Bizi bu şekilde okul

yönetimine dâhil ediyor. Sanıyor. Ama iş icraata geldiği zaman genelde okulda işler o işi bilen. Çok adaletli bir davranış yok gibi” diyerek adaletin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 15’de müdür yardımcılarının planlama sürecinde öğretmenlere yönelik tutumları planlama süreci teması altında birleştirilmiştir. Bu tema altında toplantılarda belirleniyor, müdürün etkisi, gruplar oluşturma ve yakın kişi kodları bulunmaktadır.

Müdür yardımcılarının planlama süreci içerisinde öğretmenlerle olan ilişkilerinde onları sürece dâhil etmek istemektedirler. Ancak bu süreçte genelde okul müdürünün kontrolü söz konusu olduğu için müdür yardımcılarını sadece aracı gibi davranmaktadırlar. Ayrıca müdür yardımcılarını genelde kendilerine yakın hissettikleri kişilerle çalışmayı seçtiklerini ifade etmişlerdir.

Müdür yardımcılarının planlama süreci içerisinde öğretmenlerle olan ilişkileri için MY1 “Normalde tabi ki planlama sürecine de katarız karar almaya zaten toplantılarda kim neyi istiyor nasıl yapalım konuşuluyor.”, MY7 ise “bir etkinlik ve okul içerisinde bir sunum yapılacaksa, gurup gurup etkinliğe göre projeye göre her branşta ayrı ayrı gruplar oluştururum. Kendime yakın hissettiğim daha iyi çalışabileceğimi arkadaşlarımı başkan seçer diğer arkadaşlarıma da yardımcı olmalarını söylerim.” İfadelerini kullanmışlardır. Aracı olmak ile ilgili olarak MY1 “Ben müdür beyin söylediklerini iletiyorum. Kendimi aracı gibi hissediyorum.” İfadesini kullanmıştır.

Tablo 16’da örgütleme sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 16

Müdür Yardımcılarının Örgütleme Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı							
		MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul müdürleri müdür yardımcılarının görevlendirmelerini	Kişisel ilgi, beceri ve yetenek	✓	✓	✓		✓		✓	
	Görevlendirmede esneklik		✓				✓		✓
	Branş odaklılık			✓				✓	
	Cinsiyet odaklılık				✓				
Öğretmenlerin görevlendirmelerini	Kişisel ilgi, beceri ve yeteneklere göre	✓		✓	✓	✓		✓	✓
	Listeden sıraya göre		✓	✓	✓		✓		
	Branş odaklılık		✓	✓				✓	
	Ders yoğunluğuna bakılmıyor	✓				✓			

Tablo 16’da müdür yardımcılarını örgütleme sürecinde okul müdürlerinin okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı ve yarışmalardaki görevlendirme tutumları kişisel ilgi, beceri ve yetenek, görevlendirmede esneklik, branşa göre ve cinsiyet odaklılık temaları altında gruplandırılmıştır. Kişisel ilgi, beceri ve yetenek teması altında yeterlilik, yetkinlik, yetenek, nitelik, önceden yapmış olmak; görevlendirmede esneklik teması altında istediğimizi yapabiliyoruz, rastgele, kesin olacak diye bir şey yok, müsaitliğimize bakılıyor, değişiklik yapılabilir; branş odaklılık teması altında branş; cinsiyet odaklılık göre teması altında farklı sınıf kademelerinde kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılara göre, okul müdürleri müdür yardımcılarının görevlendirmelerini sene başında bir toplantı yaparak dağıttığını belirtilmektedir. Bu görev dağılımında müdür

yardımcılarının yetenek ve yapabilirlikleri ön planda tutulmakla birlikte gönüllülük, cinsiyet odaklılık ve branş etmenlerine de dikkat edilmektedir. Ancak olası mazeret durumlarında görev değişikliği konusunda müdürlerin zorluk çıkarmadıkları belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin örgütleme sürecinde müdür yardımcılarıyla olan ilişkilerine kişilik, ilgi, beceri ve yetenek teması altında MY3 “genellikle hani tabi güçlü olduğumuz yönlerimizle bizi görevlendirme yapıyor müdürümüz.” ifadesini, MY1 “bizim okulda kim yetkinse yetkinliğine göre görev dağılımı yapılıyor.” ifadesini, görevlendirmede esnek davranılıyor temasında “Bazı konularda itiraz ettiğimizde değişebiliyor. O konuda şey değil kesin bu olacak diye şartı yok. Mantıklı mazeret veya geçerli bir sebep söylediğimiz zaman değişir.” ifadesini kullanmışlardır. Cinsiyet odaklılık teması altına ise MY4 “Bizim burada ortaokul lise ve kız erkek sınıfları ayrı olduğu için ona göre yapıyor. Önce kademe sonra cinsiyet ayrımı” olarak ifade etmiştir.

Tablo 16’da müdür yardımcıların örgütleme sürecinde öğretmenlerin okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı ve yarışmalardaki görevlendirilmesine yönelik tutumları kişisel ilgi, beceri ve yetenek, listeden sıraya göre, branşa göre, ders yoğunluğuna bakılmıyor temaları altında gruplandırılmıştır. Kişisel ilgi, beceri ve yetenek teması altında yetkinlik, ilgi alanları, görevin şartları, güçlü oldukları alanlar, ilgi alanları, yetenek; listeden sıraya göre teması altında liste, çizelge, sıraya göre, eşit dağılım; branş odaklılık teması altında branşa uygunluk; ders yoğunluğuna bakılmıyor teması altında bakmıyoruz, unutuyoruz kodları yer almaktadır.

Öğretmenlerin okul içerisinde ya da dışında daha önceden belirlenmiş görevlendirmeler dışında gelişen proje, tören, sunum, yarışma gibi konularda müdür yardımcıların öğretmenleri görevlendirme şekilleri o görevi kimin yapabileceği önceliğini taşımaktadır. Yine öğretmenlerin branşı görevin niteliğine göre ön planda tutulurken, branşların önemsiz olduğu görevlerde ise sıralamaya göre görevlendirme verilmektedir. Görevlendirmelerin öğretmenlerin ders yoğunluğuna ve iş yüküne dikkat edilmeden yapıldığı belirtilmiştir.

Müdür yardımcıların örgütleme sürecinde öğretmenlerle olan ilişkilerinde kişilik, ilgi, beceri ve yetenek temasına yönelik MY7 “yeteneklerine ne yapabildiklerini zaten biliyoruz tanıyoruz.” branş odaklılık ve sıra teması için MY2 “Eğer branşına uygun bir şekilde gelmişse branşına göre, gelmemişse belli bir sıraya göre koyuyoruz. Bu sıraya göre, isim sırasına göre harf sırasına göre, herkese eşit görev olsun diye.” ders yoğunluğu teması için MY1 “Okuldaki ders yoğunluğuna bakmıyoruz” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 17’de iletişim sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleriyle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 17

Müdür Yardımcılarının İletişim Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı							
		MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul müdürlerinde görüldükleri yönler	Güçlü iletişim becerileri	İletişim, güler yüzlü olma	✓	✓	✓	✓			
	Zayıf iletişim becerileri	Aktarım sorunu, hayır diyememe, iletişim	✓			✓	✓		
	Güçlü yönetim becerileri	Deneyim, iyi niyet, vicdan, uzmanlık				✓	✓	✓	✓
	Zayıf yönetim becerileri	Sinir, güvensizlik, yasal güç kullanımı, fevrlilik			✓	✓		✓	✓
Okul müdürü ile sosyal faaliyetlerde	Bulunuyoruz	Nadir, özel günlerde yemek, okul içerisinde etkinlikler, hasta ziyareti, törenlerde pandemi, sağlık sorunları, belirli kişilerle			✓	✓	✓	✓	✓
	Bulunmuyoruz	bulunuyor, faaliyette bulunmuyoruz, birebir görüştükleri var	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Okul müdürleri görüşme talebini	Acil bir iş yoksa anında	Ekstra zamana gerek yok, hemen müdahale, direkt görüşür, randevu almayız, acil bir durum yoksa, iletişime açık, ötelemes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 17’de müdür yardımcılara göre iletişim sürecinde okul müdürlerinin güçlü ve zayıf yanlarını iletişim becerileri ve yönetim becerileri altında iki temada birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması iletişim, güler yüzlü olma; zayıf iletişim becerileri teması aktarım sorunu, hayır diyememe ve iletişim olarak kodlanmıştır. Güçlü yönetim becerileri teması deneyim, iyi niyet, vicdan, uzmanlık; zayıf yönetim becerileri ise sinir, güvensizlik, yasal güç kullanımı, fevrlilik olarak kodlanmıştır.

Müdür yardımcıları okul müdürlerinde iletişim becerileri altında olumlu olarak gördükleri yanlarının iyi iletişim kurmaları olarak belirtmekle birlikte bazı müdür yardımcıları da müdürlerinin iyi iletişim becerilerinin olmadığını belirtmektedirler. Yönetim becerilerinde ise müdürlerin deneyimleri müdür yardımcıları tarafından güçlü yön olarak tarif edilmektedir. Müdürlerin tez canlılığı yönetsel olarak sıkıntı verebilmektedir. Ayrıca müdür

yardımcılarına güvenmemeleri ve yasal güçlerini fazla kullanmaya çalışmaları da yönetim becerileri yönünden zayıf yönleri olarak belirtilmektedir.

Müdür yardımcılarının iletişim süreçlerinde okul müdürlerinin tutumlarındaki güçlü yönleri ile ilgili olarak MY2 “güçlü yönü olarak da anlaşılmamız bence iyi iletişimimiz var” ve MY4 “Valla en güçlü yanı müdürümün güler yüzlü olması.” olarak ifade etmişlerdir. Zayıf olarak gördükleri tutumları ise “en zayıf olduğu kısım ise iletişim konusudur bence.” ve MY4 “Müdürümün en zayıf yanı her kese olur evet demesi. Herkese evet demesi. Bay evet.” ifadelerini kullanmışlardır. Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile ilgili MY5 “Deneyimi yönetim ile ilgili becerileri ise güçlü yanlarıdır diyebilirim.” ve MY6 “En güçlü olduğu yönü biz onun iyi niyetli olduğunu biliyoruz. En güçlü olduğu yönünün iyi niyetli olduğunu anlayabiliyoruz.” diye ifade ederlerken zayıf yönetim becerileri ilgili MY3 “müdürümüz biraz çabuk kızan, ani tepkiler veren yani daha sonra durup düşündüğü zaman a evet ben burada çok fazla tepki vermişim diyebilen tabi bu yönü ile belki bir eksi olabilir” ve MY8 “En zayıf olduğu yanı ise bir şeyi anında çözmeye çalışması fevriliği yani.” cümleleri ile ifade etmişlerdir.

Tablo 17’de müdür yardımcılarının iletişim sürecinde okul müdürleriyle okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunduklarını sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz ve sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz temaları altında gruplandırılmıştır. Sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz teması altında nadir, özel günlerde yemek, okul içerisinde etkinlikler, hasta ziyareti ve törenlerde; sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz teması altında pandemi, sağlık sorunları, belirli kişilerle bulunuyor, faaliyette bulunmuyoruz, birebir görüştükleri var kodları görülmektedir.

Okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile okul dışında herhangi bir sosyal faaliyette bulunup bulunmadıkları müdür yardımcıları tarafından nadir olarak nitelendirilmiştir. Resmi bayramlarda, özel gün ve gecelerde bir yerlerde oturup yeme içme, kahvaltı etkinliği gibi faaliyetlerde bulunabildiklerini belirtmişlerdir. Okul içerisinde ise müsait olan okullar için öğrencilere yönelik tanışma kahvaltısı gibi etkinliklerde yine bir araya gelinmektedir. Bulunamıyoruz diyen müdür yardımcıları en büyük sebep olarak pandemi sürecini göstermektedirler. Okul Müdürü okul dışında ilgi alanlarına göre farklı gruplarla sosyal faaliyetlerde bulunabilmektedir. Ayrıca müdür yardımcılarında da kaynaklanan zaman olmaması ve sağlık sorunları gibi sebeplerden dolayı okul müdürleriyle faaliyetle bulunamamaktadırlar.

Okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunuyor diye belirten MY3 “Mesela ğretmenler gününde yemek faaliyeti olabilir. Geçen bir kahvaltı etkinliğimiz olmuştu. Yani çok fazla olmasa da sınırlı yılda üç dört sefer en fazla.” ve MY5 “Ancak zel günlerde, yemeklerde falan tüm öğretmenlerle birlikte yani.” ifadelerini kullanmışlardır. Bulunamyoruz diyen MY1 “Tabii ki bulunabiliriz ama maalesef pandeminin etkisiyle artık çok fazla etkinlik yapılmaz oldu.” ve MY8 “Birebir görüştüğü evet kişiler var ama genele uyarlayamayız” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 17’de müdür yardımcılarının iletişim sürecinde okul müdürleri ile görüşmek istediklerinde okul müdürlerin tutumları acil bir i yoksa anında teması altında birletirilmitir. Acil bir i yoksa anında teması altında ekstra zamana gerek yok, hemen müdahale, direkt grr, randevu almayız, acil bir durum yoksa, iletişime açık, telemeyiz kodları görülmektedir.

Müdür yardımcıları okul müdürü ile herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman okul müdürlerinin çok acil bir ileri yoksa görüşme taleplerini telemeyen kabul ettikleri tespit edilmiştir. Burada müdür yardımcıları zaten müdürle sürekli birlikte oldukları bunun için ekstra bir zaman yaratmaya ihtiyaç duymadıklarını, bir de yüz yüze olamasa bile telefonla istedikleri zaman müdürlerine ulaabildiklerini belirtmiştir Ancak müdür yardımcıları müdürlerin bu görüşmelerden sonra görüşmeye sebep olan konu ile ilgili zaman zaman istekli çözümler üretmediklerini belirtmiştir.

Müdür yardımcılarının görüşme taleplerine okul müdürlerinin yaklaşımlarını değerlendiren MY5 “O konuda hiçbir sıkıntımız yok. Gece gündüz saat hiç önemli değil. Kendisine ulaşmak istediğimizde çok acil bir ii olmadığı sürece mutlaka bizi dinler.” ve MY8 “hani toplantıda değilse ve özel bir görüşmesi yok ise rahatlıkla sorabiliriz.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 18’de iletişim sürecinde müdür yardımcılarının öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18

Müdür Yardımcılarının İletişim Sürecinde Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı							
			MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Kendilerinde gördükleri yönler	Güçlü iletişim becerileri	İletişim, arkadaşça davranma, tatlı dil	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	Zayıf iletişim becerileri	Hayır diyememek, herkese iyi davranmak	✓	✓						
	Güçlü yönetim becerileri	Herkesi çok iyi tanıma, soğuk bir yapı, organizasyon			✓					✓
	Zayıf yönetim becerileri	Sabırsızlık, inat, sinir, iyi niyet, moral bozukluğu, suistimal			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sosyal Faaliyetler	Bulunuyoruz	Geziler, kahvaltı ve yemek, sohbet ve muhabbet, ev ziyaretleri, çocukları oynatmak	✓	✓	✓		✓		✓	✓
	Bulunmuyoruz	Vakit, sağlık sorunları, pandemi, ailevi sorunlar		✓	✓	✓		✓		
Görüşme Talebi	Acil bir iş yoksa anında	Kapımız açık, mümkün olduğunca çabuk, telefonlar sürekli açık, her an ulaşabilirler	✓	✓	✓		✓		✓	✓

Tablo 18’de müdür yardımcılarının iletişim sürecinde öğretmenlere yönelik tutumlarındaki güçlü ve zayıf yanlarını iletişim becerileri ve yönetim becerileri olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması altında iletişim, arkadaşça davranma, tatlı dil; zayıf iletişim becerileri teması altında hayır diyememek, herkese iyi davranmak kodları görülmektedir. Güçlü yönetim becerileri teması altında ise herkesi çok iyi tanıma, soğuk bir yapı, organizasyon; zayıf yönetim becerileri teması altında ise sabırsızlık, inat, sinir, iyi niyet, moral bozukluğu, suistimal temaları görülmektedir.

Müdür yardımcıları iletişim sürecinde öğretmenlerle olan ilişkilerinde en güçlü yönlerini tatlı dilleri ve ikna becerileri, ilişkilerinin ise arkadaşlık boyutunda olduğunu söylemektedirler. Bu bağlamda öğretmenlerin bazı isteklerine hayır diyememek ve iyi niyetten doğacak suistimaller müdür yardımcıları tarafından zayıf yönleri olarak belirtilmiştir.

Yönetim becerilerinde öğretmenleri iyi tanımak güçlü yön olarak belirtilmiştir. Sabırsız olmak, sinirli olmak, inat gibi kavramlarda yönetim becerilerinde zayıf tarafları olarak tespit edilmiştir.

Müdür yardımcılarında MY1 kendisinin iletişim becerileri için “Güçlü yanımdır. İkna ederek her şeyi güzellikle yapabileceğime inanırım. Yani iletişim konusunda kendime sonsuz güvenirim.” ve MY7 ise “Benim en güçlü yönüm dilim, tatlı dilim herkes onu söyler.” ifadelerini kullanmışlardır. İletişim becerilerinde kendilerinde zayıf olarak gördükleri tutumları MY1 “zayıf yanımda bazen hayır diyememektir.” ve MY2 “herkese çok iyi davranmaya çalışıyorum. Bazen bazı arkadaşlar bu şeyi yanlış kullanabiliyor iyi niyetimi yanlış kullanabiliyor. ” ifadelerini kullanmışlardır. Yönetim becerilerinde güçlü yönlerini MY3 “Arkadaşlarımı her haliyle çok iyi tanıdığımı düşünüyorum. Yani ders bağlamıyla, kişilik karakteri bağlamıyla adreslerine kadar çoğunu bilirim.” MY8 ise “En güçlü olduğum yanımda soğuk bir yapımdır. Bu soğuk yapımda nedeniyle idarecilik tanımına biraz uyuyorum galiba.” cümleleriyle ifade etmektedirler. Yönetim becerilerinde kendilerinin zayıf olduklarını düşündükleri yönler ile ilgili MY6 “suistimal edilmeye dayanamıyorum. Evet, o zaman yakıyorum ortalığı. Gene sabır ediyorum ama bir yere kadar.”, MY7 “En zayıf yönüm de iyi niyetim.” ve MY4 “Zayıf yanımda bazen bir şeyleri inadına yapabiliyorum.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 18’de müdür yardımcılarının iletişim sürecinde öğretmenlerle okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulundukları sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz ve sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz temaları altında gruplandırılmıştır. Sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz teması altında geziler, kahvaltı ve yemek, sohbet ve muhabbet, ev ziyaretleri, çocukları oynatmak; sosyal faaliyette bulunmuyoruz teması altında ise vakit, sağlık sorunları, pandemi, ailevi sorunlar kodları görülmektedir.

Öğretmenlerle okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunuyorum diyen müdür yardımcılar bu faaliyetlerin bireysellikten ziyade toplu etkinliklerle sınırlı olduğunu belirtmişlerdir. Çocukların oynaması için bir araya gelinmesi, geziler gibi sosyal etkinliklerde bulunan müdür yardımcılar ile öğretmenlerin aslında bu faaliyetlerde zorunluluk karşısında bir araya gelmekte oldukları görülmektedir. Sosyal faaliyetlerde bulunamayan müdür yardımcılarının pandemi sürecinde zaten böyle bir şey yapamadıklarını, süreç içerisinde okuldan eve geç gittikleri ve ailelerine vakit ayırmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca sağlık sebepleriyle etkinliklere katılım sağlayamadıklarını da belirtmişlerdir.

Öğretmenlerle okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz diye belirten müdür yardımcılarında MY7 “Dışarıda çocuklarla ilgili çocuklarımızın yaş gurupları aynıysa arkadaşlarımla çocuklarla ilgili etkinliklerde toplanıyoruz bir araya geliyoruz.” ve MY8 “Bazen öğle araları yemeğe gidiyorum. Havalarda güzel olunca sahilde oturuyoruz.” ifadelerini kullanmışlardır. Sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz diyen müdür yardımcılarında MY3 “Ama şu anda tabi ki yapamıyoruz. Yani yaş gitti, pandemi falan filan öncesindeki sportif etkinliklere katılıyorduk.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 18’de Müdür yardımcılarının iletişim sürecinde kendileri ile görüşmek isteyen öğretmenlere yönelik tutumları Acil bir iş yoksa anında teması altında toplanmıştır. Acil bir iş yoksa anında teması altında kapımız açık, mümkün olduğunca çabuk, telefonlar sürekli açık, her an ulaşabilirler kodları görülmektedir.

Öğretmenlerin müdür yardımcılarını ile herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman müdür yardımcılarını çok acil bir işleri yoksa görüşme taleplerini ötelemeden kabul ettiklerini belirtmektedirler. Zaten öğretmenlerin istedikleri zaman gece gündüz fark etmeksizin kendilerine telefonla da ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili MY5 “Her an bana ulaşabiliyorlar. Telefon, mesaj akşam şu saat bu saat hiç fark etmiyor.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 19’da eşgüdüm sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 19

Müdür Yardımcılarının Eşgüdüm Sürecinde Okul Müdürleri ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı							
		MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul Müdürlerinin Moral ve Motivasyon Arttırıcı Tutumları	Olumsuz değil		✓				✓	✓	
	Olumlu iletişim kanalları				✓		✓	✓	
	Yetkisini olumlu kullanıyor					✓	✓		✓
	Başarı belgesi ve teşekkür	✓							
Öğretmenlerin Moral ve Motivasyonunu Arttırıcı Tutumları	Olumlu İletişim yolları		✓				✓	✓	✓
	Birlikte vakit geçirme	✓			✓	✓			
	Teşekkür	✓		✓					

Tablo 19’da okul müdürlerinin eşgüdüm sürecinde müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını artırıcı davranışlarına ilişkin müdür yardımcılarının değerlendirmeleri olumsuz değil, olumlu iletişim kanalları, yetkisini olumlu kullanıyor, başarı belgesi ve teşekkür temaları altında gruplandırılmıştır. Olumsuz değil teması altında bulunmaz, davranışı yok, en azından bozmuyor; olumlu iletişim kanalları teması altında selamlaşma, muhabbet etme, çikolata ikramı, özür dileme; yetkisini olumlu kullanıyor teması altında izin veriyor, yorulduğumuzda ya da hastaysak eve gönderiyor; başarı belgesi ve teşekkür teması altında ise belge kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılara göre okul müdürlerinin müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını artırmak için onlarla olumlu iletişim kanalları açmaya çalıştıkları görülmüştür. Olumlu iletişim kanalları müdür yardımcılarının okul müdürünün yanında daha rahat olması için biraz esnek davranması, hal hatır sormak, güler yüzlü olmak ve kırdığı zaman gelip özür dilemek olarak sıralanmıştır. Aynı zamanda arada sırada küçük hediyeler

almak müdürler tarafından müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını arttırdığını düşünmektedirler. Müdür yardımcılarının özel durumlarında izin almak istediklerinde okul müdürünün yetkisi dâhilinde izin vermesi, hasta gördüğü müdür yardımcılarını zorla eve göndermeleri de motivasyon aracı olarak görülmektedir. Müdür yardımcılarının yaptıkları çalışmalardan dolayı başarı belgesi ve sözlü teşekkür edilmesinin de moral ve motivasyonlarını arttırdığını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını arttırıcı davranışlarına ilişkin olumlu iletişim kanalları teması altında müdür yardımcılardan MY6 “kırdığ zaman gelip özür diliyor tabi farkına varırsa.” ve MY5 “Bana ikolata verir. Benim ikolata sevdiğimi bildiğ için odasına gittikçe çikolata ikram ediyor.” Olumsuz değil teması altında MY2 “En azından moral ve motivasyonumuzu düşürecek bir davranışta bulunmuyor. Bu yüzden de hiçbir zaman moralimin bozulduğunu görmedim.” ifadelerini kullanmışlarıdır. Yetkisini olumlu kullanma anlamında ise MY5 “Geçenler de rahatsızdım hastaneye gittim tekrar okula döndüm. Geldi odama bana baktı ve sana emrediyorum eve git dinlen dedi. Zorla gönderdi.” cümlesini kurmuştur.

Tablo 19’da müdür yardımcılarının eşgüdüm sürecinde öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırıcı tutumları olumlu iletişim yolları, birlikte vakit geçirme ve teşekkür temaları altında toplanmıştır. Olumlu iletişim yolları teması altında selam sabah, moral verme, hal hatır sorma, ayrıntılı bilgi verme kodları; birlikte vakit geçirme kodları altında özel günlerde kutlama, hediye fonu, yeme içme, yürüyüş kodları ve teşekkür teması altında ise teşekkür, iltifat kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcıları öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmak için onlarla iletişimlerini daima sıcak tutmaya çalışmaktadırlar. Müdür yardımcıları, okul müdürü ile öğretmenler arasında tampon oluşturarak arabuluculuk da yapmaktadırlar. Olası olumsuz olaylar için öğretmenlerin silsile çerçevesinde ilk uğrayacakları kişiler oldukları için müdüre göre daha az resmi bir ilişkileri olduğ görülmektedir. Müdür yardımcıları tarafından belirtilen birlikte vakit geçirme adına toplu olarak yapılan yemek içmek gibi organizasyonların, birlikte yapılan yürüyüşlerin ve özel günler için kurulan hediye fonunun öğretmenlerin moral ve motivasyonunu arttırdığını düşünülmektedirler. Ayrıca ğretmenler tarafından yapılacak herhangi bir olumlu çalışmanın övülmesi, takdir edilmesinin de öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracakları düşünülmektedir.

Öğretmenler ile olan ilişkilerinde moral ve motivasyonu arttırmak için MY6 “ben onlara her zaman moral vermeye çalışıyorum kendimce. Hatta müdürün kızdırdığ ya da

azarladığı öğretmenleri bir şekilde motive etmeye çalışırım yani.”, birlikte vakit geçirme teması ile ilgili olarak MY5 “Bazen dışarıda biraz yürüyüş yapalım diyoruz dışarıya yürüyüşe çıkıyoruz.” ve teşekkür teması için MY3 “tabi marifet iltifata tabidir. Yani sonuçta bir öğretmenin bir marifeti varsa ona iltifat etmek zorundasınız. Etmek zorundasınız derken böyle bir mecburiyetiniz yok ama yani onu daha da geliştirmek için yani.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 20’de etkileme sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleriyle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 20

Müdür Yardımcılarının Etkileme Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı							
			MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul Müdürlerinin Uyguladıkları Güç Kaynakları	Uzmanlık gücü	Yönetimi iyi biliyor, tecrübe, birikim, boş bir insan değil, yıllarca yaptığı için		✓			✓			✓
	Yasal güç	Mecburen, yasalar gerektiriyor, kullanmaz, kullanır	✓		✓				✓	
	Zorlayıcı güç	Teşekkür, onore edilme	✓					✓		
	Ödül gücü	Kullanmıyor	✓							
	Kullanmıyor	Sadece rica, curcuna				✓				
Öğretmenlerle Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	Çoğunluğun sesini dinleme	Müdür başyardımcısı etkin, çoğunluğa saygılı, biraz direnir zamanla ikna olur, oylama			✓		✓	✓		✓
	Müdürün dediği	Dinler ama, son kararı o söyler, kendi dediğinde tamamsa değişmez, geçirir, kesip atar	✓				✓		✓	✓
	Ters tavırlar takınmıyor	Hesabını sorarım, küser, kızar, yanlış anlama, kasıtlı sanma			✓	✓	✓			
	Mevzuatlarla ikna	Yönetmeliği gösterir		✓						

Tablo 20’de etkileme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcılara uyguladıkları güç kaynakları uzmanlık gücü, yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü ve kullanmıyor temaları altında birleştirilmiştir. Uzmanlık gücü teması altında yönetimi iyi biliyor, tecrübe, birikim, boş bir insan değil, yıllarca yaptığı için; yasal güç teması altında mecburen, yasalar

gerektiriyor, kullanmaz, kullanır; zorlayıcı güç teması altında alıacaklar; ödül gücü teması altında teşekkür, onore edilme; kullanmıyor teması altında sadece rica, curcuna kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılarına göre okul müdürleri etkileme sürecinde ast-üst ilişkilerinde uzmanlık güçlerini ve yasal güçlerini daha çok kullanmaktadırlar. Müdür yardımcıları müdürlerinin ast-üst ilişkilerinde zorlayıcı güç de kullanmalarına karşın ödül gücünü kullanan müdürlerin çok az olduğu da tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin uzmanlık gücü ile ilgili olarak MY5 “Dışarıda da çok boş bir insan değil. Yani kendini geliştirmeye çalışıyor, farklı faaliyet ve etkinlikleri var, farklı yerlere farklı şeyler götürüyor o da var bir kanalda o da devam ediyor.”, yasal güç ile ilgili olarak MY3 “yasaların vermiş olduğu bir güç var. Bunu tabi ki kullanır çünkü yasalar bunu gerektiriyor şeklinde ”, ödül gücü ile ilgili olarak da MY1 “maalesef Türkiye’de pek fazla ödül verilmiyor. Ama müdürüm bunu genellikle yapılan başarılı bir işte bir etkinliğin sonunda gidip teşekkür ederek ya herkesin içinde ya da kendi odasına çağırarak da bu ödül gücünü kullanır.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 20’de müdür yardımcılarıyla aynı fikirde olmayan okul müdürlerinin etkileme sürecindeki tutumları çoğunluğun sesini dinleme, müdürün dediği, ters tavırlar takınıyor ve yönetmeliklerle ikna temaları altında birleştirilmiştir. Çoğunluğun sesini dinleme teması altında müdür başyardımcısı etkin, çoğunluğa saygılı, biraz direnir zamanla ikna olur, oylama; müdürün dediği teması altında dinler ama, son kararı o söyler, kendi dediğinde tamamsa değişmez, geçiştirir, kesip atar; ters tavırlar takınıyor teması altında hesabını sorarım, küser, kızar, yanlış anlama, kasıtlı sanma; mevzuatlarla ikna teması altında yönetmeliği gösterir kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile aynı fikirde olmadıkları zaman, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür yaklaşım sergiledikleri belirtilmektedir. Olumlu olan davranışlarda okul yönetiminde oylamaya sunarak çoğunluğun sesini dinledikleri, olumsuz davranış olarak da sesini yükseltmek, kızmak, küsmek gibi davranışlarda bulundukları belirtilmiştir. Müdür yardımcıları tarafından müdürlerin olumsuz davranışları için kendilerinin fikirlerinin dinlenildiği, görüşlerini alındığı halde yine bildiklerini yaptıkları belirtmiştir. Bazı durumlarda okul müdürünün, müdür yardımcılarını mevzuatlarla ikna etmeye çalıştıkları da görülmüştür. Alınacak kararların sonuçları risk teşkil ediyor ise müdürlerin hiç kimseye sormadan kendi fikirlerini uyguladıkları tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin müdür yardımcıları ile aynı fikirde olmadıklarında isledikleri yollar ile ilgili olarak MY3 çoğunluğun sesini dinleme teması ile ilgili olarak “Hani böyle zaman zaman fikir ayrılıklarımız oluyor. Ama çoğunluk ne demişse genellikle müdürüm o çoğunluğun görüşlerine saygı duyuyor.” ve “Önce biraz direnir müdür yardımcıları çoğunlukta olduğu için kabul etmek zorunda kalır. Zamanla ikna olur.” ifadelerini kullanmışlardır. Müdürün dediği olur teması için MY1 “aynı fikirde olmadığımız zamanlar oluyor olmaz olur mu? Ama o zaman müdürün dediği oluyor.”, ters tavırlar teması ile ilgili ise MY5 “Bazen kızıyor. Önceden daha çok kızıyordu. Şimdilerde uyum sağlamaya başladı.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 21’de etkileme sürecinde müdür yardımcılarının öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 21

Müdür Yardımcılarının Etkileme Sürecinde Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı							
		MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Öğretmenlere Karşı Kullandıkları Güç Kaynakları	Yasal güç								
	Rica da olsa, idareci refleksi, acil yazılarda, kullanmıyorum	✓		✓		✓		✓	
	Karizmatik güç								
	Samimiyetle, arkadaşça, öğretmeniz, espri, rica	✓	✓	✓	✓				
	Kullanmıyorum	✓			✓				✓
Öğretmenlerle Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	Ödül gücü							✓	✓
	Nöbetlerini ayarlıyorum, sorgulayıcı olmuyorum								
	Uzmanlık gücü						✓		✓
Öğretmenlerle Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	İkna etmeye çalışırım	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	İkna etme, açıklama, gerekçe kodları								
	Destek alırım		✓	✓					
	Arkadaşlara danışma, müdüre ve müdür yardımcılara sorma								
Öğretmenlerle Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	Makam gücümü kullanırım	✓			✓				
	Dediğimi yaparım, yazılı tebliğ								
Öğretmenlerle Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	Müdürle görüşün						✓		✓
	Müdürle görüşün								

Tablo 21’de müdür yardımcılarının etkileme sürecinde öğretmenlere uyguladıklarını belirttikleri güç kaynakları yasal güç, karizmatik güç, kullanmıyorum, ödül gücü, uzmanlık

gücü temaları altında gruplandırılmıştır. Yasal güç teması altında rica da olsa, idareci refleksi, acil yazılarda, kullanmıyorum; karizmatik güç teması altında samimiyetle, arkadaşça, öğretmeniz, espri, rica; kullanmıyorum teması altında öyle bir şey yok, kullanmıyorum; ödül gücü teması altında nöbetlerini ayarlıyorum, sorgulayıcı olmuyorum; uzmanlık gücü teması altında ise tecrübe kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcıları etkileme sürecinde öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerinde müdürlerden farklı olarak bürokratik güçlerini daha az kullandıkları görülmektedir. Bunun sebebini ise bir gün nasılsa öğretmenliğe geri döneceklerini belirterek açıklamaya çalışmaktadırlar. Kullandıkları yasal gücü ise mecburiyet karşısında ancak kullandıklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları ile öğretmenler arasındaki ast-üst ilişkisinin daha çok arkadaşlık çerçevesinde ilerlemekte olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının ödül gücü bulunmadığı için ders programı ya da nöbet gibi kendilerinin hazırladıkları nöbet ve ders programlarında öğretmenlerin isteklerini göz önünde bulundurmaları öğretmenler için ödül olduğunu belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarının öğretmenlere karşı kullandıkları güç kaynaklarının iletişim becerileri teması için MY1 “sonuçta bizim de öğretmen olduğumuzu unutmadan kalp kırmadan devam ediyoruz.”, yasal güç ile ilgili olarak MY5 “Eğer elimizde bir yazının son günü, bunun yapılması lazım ya da ilden geldi, ilçeden geldi, bakanlığın yazısı şu güne kadar tamamlanması lazım diye yasal gücü bu şekilde kullanıyoruz.” ve uzmanlık gücü ile ilgili olarak MY8 “onlardan gelen her eleştiriye de dikkate aldığımı biliyorlar. Tecrübeme dayanarak yaptığım şeyse uzmanlık gücümü kullanıyorum.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 21’de müdür yardımcılarının öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zaman etkileme sürecindeki tutumları ikna etmeye çalışırım, destek alırım, makam gücümü kullanırım, müdüre gönderirim temaları altında gruplandırılmıştır. İkna etmeye çalışırım teması altında fikrimi anlatırım, ikna etme, açıklama, gerekçe; destek alırım teması altında arkadaşlara danışma, müdüre ve müdür yardımcılara sorma; makam gücümü kullanırım teması altında dediğimi yaparım, yazılı tebliğ; müdüre gönderirim teması altında kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcıları öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zaman öncelikle öğretmenlerle karşılıklı konuşarak fikirlerini anlatıp onları ikna etmeye ya da ortak bir fikir birliği sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu ikna aşamasında diğer müdür yardımcılarından veya müdürden fikri destek aldıklarını, hala öğretmeni ikna edemiyorsa

ya bu böyle olacak diye konuşmayı sonlandırdıklarını ya da konuyu müdürle görüşmeleri için öğretmenleri müdüre yönlendirdiklerini beyan etmişlerdir

Öğretmenler ile aynı fikirde olmayan müdür yardımcılarının tutumları ile ilgili olarak ikna etmeye çalışırım temasına MY4 “Öncelikle fikrimi anlatmaya çalışırım. İkna etmeye çalışırım”, destek alırım temasına MY3 “öncelikle öğretmenim ile hangi konuda fikir ayrılığına düşmüş isek o konu ile ilgili diğer müdür yardımcıları ve müdür ile istişarede bulunarak aklın ve yönetmeliğin gerekliliği her ne ise onu yapmaya çalışıyoruz.” ve müdüre gönderirim temasına MY8 “artık olmayacak bir şey olursa derim ki sen müdire hanımla kendin konuş hocam.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 22’de değerlendirme sürecinde müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 22

Müdür Yardımcılarının Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı							
			MY1	MY2	MY3	MY4	MY5	MY6	MY7	MY8
Okul müdürü	Mevzuatlar gereği	İmza atıyor, çok titiz, üstten soruyorlar		✓		✓	✓	✓		✓
	Gelişimin gereği	Önemsiyor, işimizin gereği	✓				✓		✓	
	Değerlendirmiyor	Sormuyor bir daha			✓					
Öğretmenler	Mevzuatlar gereği	Bildirmemizi istiyor, zorunlu değerlendirme		✓				✓		✓
	Gelişimin gereği	Zümre olarak, neler yamalıyız?	✓		✓		✓		✓	

Tablo 22’de müdür yardımcılara göre değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin tutumları mevzuatın gereği, gelişimin gereği ve denetlemiyor temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuatlar gereği teması altında imza atıyor, çok titiz, üstten soruyorlar; gelişimin gereği teması altında, önemsiyor, işimizin gereği; değerlendirmiyor teması altında ise sormuyor bir daha kodu bulunmaktadır. Bir müdür yardımcısı ise okul müdürünün herhangi bir değerlendirme yapmadığını onu da kendilerinin yaptıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin tutumları mevzuatın gereği, gelişimin gereği temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuatlar gereği teması altında

bildirmemizi istiyor, zorunlu değerlendirme; gelişimin gereği teması altında, zümre olarak, neler yapmalıyız kodları bulunmaktadır.

Müdür yardımcılarında MY8 değerlendirme sürecinde okul müdürü için “İşin de çok titiz. Hani biz kaçarsak o kaçırmıyor öyle söyleyeyim. Onlara çok dikkat eder ve sürekli bizi revize eder.” ve MY7 “Çalışmaları işleyişini mutlaka denetler. Çünkü altına imza atıyor.” ifadelerini kullanmışlardır. Gelişimin gereği ile ilgili olarak Ö5 “Müdür Bey yapılan çalışmalar için zümre başkanlarını ya da her bir zümreyi ayrı ayrı alarak değerlendirmelerini istemektedir.” ifadesini kullanmıştır. Ayrıca değerlendirme yapılmıyor teması için MY3 “Okul müdürü görevlendirmeyi yaptıktan sonra topu bize atıyor. Nasıl gidiyor diye sormuyor bir daha.” şeklinde görüş bildirmiştir.

4.4 Öğretmenlerin Ast-Üst Kavramlarına İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin ast-üst kavramlarına ilişkin algılarına, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının yönetim süreçlerinde öğretmenlere yönelik tutumlarının öğretmenlerin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 23’de öğretmenlerin ast-üst kavramına ilişkin algılarına yer verilmiştir.

Tablo 23

Öğretmenlerin Ast-Üst Kavramına İlişkin Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Mevzuatlarla belirlenmiş yetki	Evrak memuru, işleyiş düzenlemek, önce öğretmen, siyasi seçim, emir verme	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓
Liderlik	Rehberlik boyutu, önderlik	✓				✓							
Koordinasyon	Koordinasyon, düzenleyici, ara unsur					✓	✓						
Askeri hiyerarşi gibi değil	Disiplin, askeriye değil				✓						✓		

Tablo 23’de ast-üst kavramına ilişkin öğretmenlerin görüşleri mevzuatlarla belirlenmiş yetki, liderlik, koordinasyon, disiplin ve saygı, askeri hiyerarşi gibi değil temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuatlarla belirlenmiş yetki teması altında evrak memuru, işleyiş

düzenlemek, önce öğretmen, siyasi seçim; liderlik teması altında rehberlik boyutu, önderlik; koordinasyon teması altında koordinasyon, düzenleyici, ara unsur; askeri hiyerarşi gibi değil teması altında ise disiplin, askeriye değil kodları görülmektedir.

Öğretmenlerin ast-üst kavramına ilişkin görüşlerindeki temel fikir, okulda eğitim öğretimle ilgili çalışan herkesin birer öğretmen olduğudur. Okulun iş işleyişinin yürütülebilmesi için yönetici olacak kişinin, bu öğretmenler arasında mevzuatlarla belirlenmiş, sınırlı yetkiler verilerek üst yani okul müdürü olması sağlanmıştır. Ayrıca okul müdürünün işlerinde yardımcı olacak müdür kadar yetkisi olmayan yardımcılar da üst olarak görevlendirilmektedir. Diğer öğretmenlerde branşları dâhilinde derslere girip eğitim öğretimi sınıfta ders anlatarak sürdüren kişiler olacaktır. Okullardaki ast-üst ilişkileri askeri disiplin gibi olmayıp yine mevzuatların çizdiği sınırlar içerisinde karşılıklı iyi ilişkilerle sürdürülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin seçiminde siyasi aktörlerin ve sendikaların devreye girmesiyle ast-üst ilişkilerinde bir liyakat tartışması ortaya çıkarmaktadır.

Ast-üst kavramına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde mevzuatlarla belirlenmiş yetki teması altında Ö4 “Demokratik yöntemle okulu daha derli toplu hale getiren bir üst de gerekiyor yani idareci gerekiyor. Bu idareciler var mı hayır yok. Çünkü falanca partiye mensup filanca partiye mensup insan olması idareci olması için yeterli bu da tabii ki liyakat tartışmasını gündeme getirir. Liyakati olmayan insanların idareci olması ast-üst ilişkisini standart ölçülerde tarifimizi bile engelleyen bir konuma itiyor bizi yani tarif edemiyoruz.” Ö1 “Çalışmalarımı denetleyen ve onu rehberlik yapan, yönlendiren kişi benim üstüm olur.” ve Ö5 “Üst okulun işleyişini koordine eden, karar alıcı kararların uygulanmasında önderlik eden sorun çıkarma odaklı değil sorun çözme odaklı olan bir idari amir.” ifadelerini kullanmışlardır. Askeri hiyerarşi teması için Ö4 “Ast-üst deyince akla ilk olarak askeri hiyerarşi akla geliyor ama böyle şeyler söz konusu değil tabii ki okullarda.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 24’de karar verme sürecinde öğretmenlerin okul müdürleri ve müdür yardımcılarıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Karar Verme Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Okul müdürü	Fikirleri alır ama kendi dediğini yapar	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓
	Ortak katılım sağlar							✓			✓	✓	
	Asla fikir almaz			✓									
Müdür yardımcısı	Müdürün payı yüksek, müdür karar veriyor, aracı gibi, toplantıda nasıl karar alıyorsa	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓		
	Öneri alınıyor		✓		✓	✓							✓
	Herkese sorulmuyor							✓					✓

Tablo 24’deki verilere göre okul müdürlerinin karar verme sürecinde öğretmenlere yönelik tutumları fikirleri alır ama kendi dediğini yapar, ortak katılım sağlar, asla fikir almaz temaları altında birleştirildiği görülmüştür. Fikirleri alır ama kendi dediğini yapar teması altında toplantılarda, öneri alır, sorar, eğitimle ilgili olunca, uymuyorsa; ortak katılım sağlar teması altında ortak katılım sağlar, hedef belirleme, başından itibaren, sadece ekibi oluşturur; asla fikir almaz teması altında ise asla kodu yer almaktadır.

Okul müdürlerinin karar verme süreci içerisinde öğretmenlerden fikirler aldıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerden aldıkları fikirleri değerlendirdikten sonra genellikle kendi düşüncelerini uyguladıkları öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Müdürlerin bazı konularda ise sadece ekipleri kurdukları bunun dışında işleyişe pek karışmadıkları belirtilmiştir.

Öğretmenleri karar verme sürecinde okul müdürlerinin sürece dâhil etmelerine yönelik fikirleri alır ama teması altında Ö1 “Dinler Ama yine kendinden geçirip o süzgeçten geçirdiği zaman uymuyorsa kesinlikle dâhil etmez.” ve Ö8 “Aslında bu zaman zaman değişiyor.

Mesela öğrencilerle ilgili, eğitimle ilgili bir şey olacağında bizden fikir alıyor. Ama bazen de emrivaki yaptığı da var. Böyle olacak diyor ve geçiyor. Aldığı kararı uygulattırıyor bazen.” ifadelerini belirtmişlerdir. Öneri alma teması altında ise Ö7 “Müdürümüz okulla ilgili kararları alırken genelde öğretmenleri sürecin başından itibaren dâhil eder tartışılmasını sağlar.” olarak belirtmiştir.

Tablo 24’de müdür yardımcılarının karar verme sürecinde öğretmenlere yönelik tutumları müdür yapıyor, öneri alınıyor ve herkese sorulmuyor temaları altında birleştirilmiştir müdür yapıyor teması altında müdürün payı yüksek, müdür karar veriyor, aracı gibi, toplantıda nasıl karar alıyorsa; öneri alınıyor teması altında ders programı, özel istekler, görüşler; herkese sorulmuyor teması altında duruma göre kodları yer almaktadır.

Okulun yönetimi ile ilgili kararlarda müdür yardımcılarının öğretmenlerin fikirlerini alıp onları sürece dâhil etmeleri ile ilgili olarak böyle bir süreçte daha çok okul müdürün etkisi görülmektedir. Müdür yardımcıları da okul müdürlerinin belirlediği sınırlar içerisinde sürece dâhil olmaktadır. Müdür yardımcıları ders programı ve nöbet çizelgesi hazırlığı içi öğretmenlerin özel durumlarını bildirmeleri isteyerek nöbet ve ders programları hazırlamaktadırlar.

Okulun yönetimi ile ilgili kararlarda müdür yardımcılarının öğretmenlerin fikirlerini alıp onları sürece dâhil etmeleri ile ilgili olarak müdür yapıyor teması altında Ö10 “Oralarda sanki müdür yardımcıları pek dâhil olmuyor. Görevlendirmeleri müdür bey veriyor. Okul dışında herhangi bir etkinlik olduğunda ise başımızda bir müdür yardımcısı oluyor.” ve Ö5 “Görev dağılımlarını bizde müdür yardımcıları yapmıyor diye biliyorum ben. Müdür bey böyle istedi diye bana iletiliyor çünkü. Onlar müdürün dediğini yapıyorlar.” ifadelerini kullanmışlardır. Öneri alma temasında ise Ö3 “ ... hocam ne yapar bizimle ilgili? Mesela istediğimiz dersleri sorar sınıfları sorar o şekilde fikirlerimizi alıyor yani. İsteddiğimiz boş günümüzü sorar. Fikrimizi alıyor.” derken herkese sorulmaz temasında ise Ö12 “istişare yapılmadan süreç yönetiliyor.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 25’de planlama sürecinde öğretmenlerin okul müdürleri ve müdür yardımcısıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 25

Öğretmenlerin Planlama Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcısıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Okul müdürü	Planlama Süreci	Müdür yardımcılara veriyor, yeri geldikçe, aktif, dışarıdan müdahale, sıkışınca müdahil, bizden istiyor, öğretmene bırakılmış	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Müdür yardımcısı	Planlama süreci	Bizden bekliyor, süreçte düzenliyoruz, sıkıntı çıkmasın, şikâyet gelmesin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 25’de planlama sürecinde okul müdürlerinin tutumları öğretmenlere yönelik tutumları planlama süreci teması altında birleştirilmiştir. Planlama süreci teması altında müdür yardımcılara veriyor, yeri geldikçe, aktif, dışarıdan müdahale, sıkışınca müdahil, bizden istiyor, öğretmene bırakılmış kodları yer almaktadır.

Öğretmenlere göre planlama sürecinde okul müdürleri planlama kısmını başlattığı ancak süreç içerisinde müdür yardımcısı ile öğretmenlerin birlikte devam ettirdikleri belirtilmektedir. Olası aksaklıklar ve özel durumlar karşısında okul müdürlerine danışılarak destek alınması istenmektedir.

Planlama sürecinde okul müdürlerinin tutumları için öğretmenlerden Ö11 “Eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanmasından aktif rol alma çabası içerisinde bulunmakta olduğumu söyleyebilirim.” demiştir. Ö8 ise “planlamayı müdür yardımcılarının başkanlığında kurul üyelerinin yapmalarını istiyor.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 25’de öğretmenlere göre planlama sürecinde müdür yardımcılarının tutumları planlama süreci teması altında birleştirilmiştir. Planlama süreci teması altında bizden bekliyor, süreçte düzenliyoruz, sıkıntı çıkmasın, şikâyet gelmesin kodları yer almaktadır.

Eğitim öğretim süreçleri içerisinde oluşturulan her bir komisyonun içerisinde mutlaka bir müdür yardımcısı görevli olmaktadır. Böylece alınan kararların planlanması ve uygulanmasında öğretmenler birincil kişi olarak müdür yardımcısı ile çalışmaktadırlar.

Müdür yardımcılarının planlama ile ilgili çalışmalarda öğretmenlerin fikirlerini önemsedikleri ve karşılıklı fikir alışverişi içerisinde yönettikleri tespit edilmiştir.

Planlama sürecinde müdür yardımcılarının tutumları için öğretmenlerden Ö6 “Biz müdürle değil de daha çok müdür yardımcılarını ile muhatap oluyoruz.” demiştir

Tablo 26’da örgütlenme sürecinde öğretmenlerin okul müdürleri ve müdür yardımcılarıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 26

Öğretmenlerin Örgütlenme Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Okul Müdürleri Öğretmenlerin Görevlendirmelerini	Güvendiği kişilere öncelik			✓		✓			✓	✓			
	İlgi alaka ve yetenek odaklılık		✓	✓			✓	✓					
	Branş odaklılık		✓								✓	✓	✓
	Tecrübe ve deneyim odaklılık				✓		✓				✓		
	İsteyenlere öncelik (gönüllülere)							✓				✓	✓
	Değiştirebiliyor										✓		
Müdür Yardımcıları Öğretmenlerin Görevlendirmelerini	Müdür yapıyor		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		
	İlgi, alaka ve istek odaklılık		✓					✓	✓				✓
	Hayır diyemeyene görev verme				✓		✓						
	Branş odaklılık											✓	✓
	Kura çekmek			✓									

Tablo 26’da örgütlenme sürecinde okul müdürlerinin okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı ve yarışmalarda öğretmenlerin görevlendirmeleri güvendiği kişilere öncelik, ilgi, alaka ve yetenek odaklılık, branş odaklılık, tecrübe ve deneyim odaklılık, isteyenlere ve değiştirilebiliyor temaları altında gruplandırılmıştır. Güvendiği kişilere öncelik teması altında yakın, iyi yapar, kendince kim yapar, gözüm arkada kalmaz; ilgi, alaka ve yetenek odaklılık temaları altında ilgili ve çalışkan, istekli ve verimli, kotarabilecek; branş odaklılık teması altında projenin konusu, içerik, ilgili ders; tecrübe ve deneyim odaklılık teması altında yeterlilik, geçmişten gelen tecrübe, kimler yapmıştı; isteyenlere öncelik teması altında görev almak isteyen, istek; değiştirilebiliyor teması altında mazeretimiz varsa kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmenlere görev dağılımı yaparlarken öncelikle güvenilebileceği kişilerden seçme eğiliminde oldukları görülmektedir. İşi yapabileceğini düşündükleri kişiler arasından ise en iyi kimin/kimlerin yapacağını belirleyip ona göre görev vermektedirler. Ama görece çok da önemli olmayan durumlar için istekli veya söz geçirebilecekleri kişileri seçmektedirler. Ancak uygun mazeret sunan öğretmenlerin görevlendirmeleri değiştirilebilmektedir.

Müdürlerin örgütlenme sürecinde öğretmenlerin görev dağılımlarını neye göre verildikleri sorgulanırken güvendiği kişiler teması altında Ö5 “Öğretmenlerin işi bu iyi yapar diye birisine güvenmişse ona görev verir. Güvendiği insanlara daha çok görev verdiğini düşünüyorum.”, ilgi, alaka ve yetenek teması ile ilgili Ö7 “Görev dağılımını istek, yetenek ve sırayı gözeterek verir.”, branş odaklılık ve deneyim temaları için Ö10 “içeriğine göre. Fen bilgisi içerikli bir toplantıda bir seminerde fizik, kimya, biyoloji öğretmenlerini görevlendirmesi, sunum varsa edebiyatçıları gibi.” ve Ö7 “Görev dağılımını istek, yetenek ve sırayı gözeterek verir.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 26’da öğretmenlere göre örgütlenme sürecinde müdür yardımcılarının görev dağılımlarına yönelik tutumları müdür yapıyor, ilgi, alaka ve istek odaklılık, hayır diyemeyenlere görev verme, branş odaklılık ve kura çekmek temaları altında birleştirilmiştir Müdür yapıyor teması altında yüzdelik olarak müdür, müdür veriyor, müdür istedi, müdür ne derse; ilgi, ala ve istek odaklılık teması altında kim yapabilir, uygun; hayır diyemeyene görev verme teması altında kişilere yıkmışlar; kura çekmek teması altında ise rastgele kodları yer almaktadır.

Öğretmenlere göre örgütlenme sürecinde müdür yardımcılarının görev dağılımlarını neye göre verdikleri sorulduğunda görevlendirmelerin genellikle müdür tarafından yapıldığı

belirtilmiştir.. Müdür yardımcılarının yaptıkları görevlendirmeler görevlendirme konusunun öğretmenlerin branşı ile yakınlığına bağlı olmaktadır. Ayrıca daha istekli ve yetenekli kişilere görev vermeyi tercih ettiklerini de belirtilmişlerdir. Bunun dışında hayır diyemeyenlere görev verilirken kura çekme yöntemiyle de görevlendirme yapılabilmektedir.

Müdür yardımcılarının örgütleme sürecinde öğretmenlerin görev dağılımları konusundaki tutumları ile ilgili müdür yapıyor teması altında Ö2 “Aslında müdürün belirlediği görev dağılımını uyguluyorlar aracı gibi.” , ilgi alaka ve istek odaklılık teması altında Ö8 “Onlar da bunu kim yapabilir diye düşünüyorlar kafalarında oluşan kanaate göre sen yap diyorlar.” diye ifadeler kullanmışlardır.



Tablo 27’de iletişim sürecinde öğretmenlerin okul müdürleriyle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 27

Öğretmenlerin İletişim Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		:01	:02	:03	:04	:05	:06	:07	:08	:09	:010	:011	:012
Okul Müdürlerinde Gördükleri Yönler	Güçlü iletişim becerileri	Güvendiğini belirtmesi, iletişim, arkadaşlık bağı, ikna, saygı	✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓
	Zayıf iletişim becerileri	İletişim, söylenmemesi gerekenleri söylüyor, veli öğrenci etkisinde, Okula verdiği değer, kuralları	✓	✓	✓		✓				✓		
	Güçlü yönetim becerileri	uygulayabilmesi, motivasyon, kimi çalıştırabileceğini bilmesi, yönetici olarak yok, hümanist, katılımcı,		✓		✓	✓		✓		✓	✓	
	Zayıf yönetim becerileri	Mesafeli tavrı, son söyleneni uygulaması, tavizkar, sabit fikir, pedagojik yetersizlik, herkese eşit değil, cinsiyetçi, tutarsızlık			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Bulunuyoruz	Otel konaklamaları, yemek, piknik, deniz, bisiklet, tiyatro		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Bulunmuyoruz	O grupta değilim, öneri getirecek kapasitesi yok ve pandemi	✓		✓	✓	✓					✓	
Okul Müdürleri ile Sosyal Faaliyetlerde													
Okul Müdürleri Görüşme Talebini	Acil bir iş yoksa anında	Kesinlikler dinler, gayet güzel dinler, müsait olduğu anda, anında, hemen, sıkıntısız, geri çevirmez, çözüm bulucu değil, çözüm bulacağım der ama	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 27’de iletişim sürecinde okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerine göre güçlü ve zayıf yanlarını iletişim becerileri ve yönetim becerileri olmak üzere iki temaya altında birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması altında güvendiğini belirtmesi, iletişim, arkadaşlık bağı, ikna, saygı; zayıf iletişim beceriler teması altında İletişim, söylenmemesi gerekenleri söylüyor, veli öğrenci etkisinde kodları yer almaktadır. Güçlü yönetim becerileri teması altında okula verdiği değer, kuralları uygulayabilmesi, motivasyon kimi çalıştırabileceğini bilmesi, yönetici olarak yok, hümanist, katılımcı; zayıf yönetim becerileri

teması altında ise mesafeli tavrı, son söyleneni uygulaması, tavizkar, sabit fikir, pedagojik yetersizlik, herkese eşit değil, cinsiyetçi, tutarsızlık kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri altında öğretmenlerin algılarına göre en güçlü yanlarının öğretmenlerle ikili ilişkilerini iyi tutmaları, arkadaşlık ilişkilerini önemsemeleri ve ikna yetenekleri olarak belirtilmiştir. Zayıf yanları ise iletişim sürecinde sıkıntılar yaşamaları, velilerin ve öğrencilerin sözleriyle konuşmaları olarak belirtilmiştir. İletişim becerilerinde ise güçlü yanları kuralların mesai saatleri içerisinde uygulanabilmesi, öğretmenlerin arasında katılabilmesi ve hümanist yaklaşımlar sergileyebilmesi olarak belirtilmektedir. Zayıf tarafları ise mesafeli tavırları, son söyleneni uygulamaları, kararların arkasında duramamaları ve pedagojik yetersizlikler olarak belirtilmektedir.

Müdürlerin İletişim becerileri için güçlü yönleri ile ilgili olarak Ö2 “Güçlü yön olarak motivasyonu çok iyi. Ben buna inanıyorum motive ediyor..” zayıf tarafları ise Ö9 “Ha yanlış yaptığı yer yok mu var. Söylenmemesi gereken bir şeyi söyleyebiliyor. O onun zayıf tarafı.” şeklinde ifade etmişlerdir. Yönetim becerileri ile ilgili güçlü olarak gördükleri yönleri ile ilgili olarak Ö7 “Müdürümün güçlü yönü bence okuluna verdiği değer. Geçekten okulumuzun iyiliği için elinden geldiğince her şeyi yapar.” zayıf yön olarak ise Ö5 tarafından “zayıf yönü de katımda cinsiyetçi davranması.” ve Ö8 tarafından “Şimdi müdür beyin bence en zayıf yanı en son söyleneni uyguluyor olması.” ve Ö12 “icraatlarındaki tutarsızlık” şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 27’de okul müdürlerinin iletişim sürecinde öğretmenlerle okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulundukları sorgulandığında cevaplar sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz ve sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz temaları altında gruplandırılmıştır. Sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz teması altında otel konaklamaları, yemek, piknik, deniz, bisiklet, tiyatro kodları; sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz teması altında o grupta değilim, öneri getirecek kapasitesi yok ve pandemi kodları yer almaktadır.

Okul müdürüyle sosyal faaliyetler yapıyoruz diyen öğretmenler genelde sosyal faaliyetleri müdürlerin planladığını ve katılmak isteyen herkesi davet ettikleri belirtmişlerdir. Faaliyetlerde bulunmuyoruz diyen öğretmenler ise pandemi sürecinin etkisi ve okul müdürünün hazırladıkları etkinlikleri istemedikleri için sosyal faaliyetler yapamadıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürleri ile okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunmaları ile ilgili olarak Ö10 “okulun bulunduğu ortam gereği turizm ortamı olduğu için oralardaki kişisel ilişkilerinden de kaynaklı bu tip bizi yemeğe götürmeler, otellerde konaklamalar gibi

aktivitelerde bulunabiliyor.” Ö8 ise “Evet, tiyatroya falan gidiyoruz biz birlikte. Müdürümüze bütün sosyal faaliyetlerde gidiyoruz.” ifadelerini kullanmışlardır. Sosyal faaliyetlerde bulunamadıklarını söyleyen öğretmenlerden Ö3 “Bazı öğretmen arkadaşlarla ibadetlere falan gidiyor ama ben o guruptan değilim.” ve Ö4 “Aynı kafa yapısındaki insanları bile sosyal ortamlarda bir araya gelme konusunda yetersizlik yaşadığı bir ortamda müdürün kalkıp ta bir amir olarak bir üst olarak ya arkadaşlar falanca yere gidelim bir değişiklik olsun bir etkinlikte bulunalım gibisinden bir önerisi olmadı. Bu öneriyi getirecek bir kapasitede de değil zaten.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 27’de öğretmenlere göre iletişim sürecinde okul müdürleri ile görüşmek istediklerinde müdür yardımcılarının tutumları acil bir iş yoksa anında teması altında toplanmıştır. Acil bir iş yoksa anında teması altında kesinlikler dinler, gayet güzel dinler, müsait olduğu anda, anında, hemen, sıkıntısız, geri çevirmez, çözüm bulucu değil, çözüm bulacağım der ama kodları görülmektedir.

Okul müdürlerinin herhangi bir konuda kendileri ile görüşmek isteyen öğretmenlerin görüşme taleplerini ilişkin yaklaşımlarının öğretmenlerin değerlendirmesine göre acil bir durumu olmadığı sürece bekletmeden dinledikleri, ellerinden geleni de yapmaya çalıştıkları belirtilmiştir.

Öğretmenlerin görüşme talepleri karşısında müdürlerin tutumlarını değerlendiren Ö4 “İlişkiler konusunda istediğimiz anda istediğimiz dakika güler yüzle ve istediğin zaman sürecinde meşgulümsü bir tavır takınmadan uygun koşullar olursa hemen görüşür. Hiyerarşik bir tavır takınmaz.” ifadesini kullanmıştır çözüm bulma aşaması için ise Ö9 “Her zaman görüşür. Yani bu konuda fazlası ile esnek yani. Çözüm bulacağım der ama genelde bulunmaz.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 28’de iletişim sürecinde öğretmenlerin müdür yardımcısıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 28

Öğretmenlerin İletişim Sürecinde Müdür Yardımcısıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

	Temalar	Kodlar	Katılımcı											
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Müdür yardımcılarında gördükleri yönler	Güçlü İletişim Becerileri	Sıcakkanlılık, diyalog, kibir ve egodan uzak olmaları	✓				✓	✓	✓				✓	✓
	Zayıf İletişim Becerileri	Veli- öğrenci lafı ile konuşma, sert çıkışları oluyor			✓							✓		
	Güçlü Yönetim Becerileri	Sabır, yasal güçleri, sosyal ilişkileri, teknik bilgileri, mesafeli oluşumuz;	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		
	Zayıf Yönetim Becerileri	Çaresiz hissetmeleri, sosyal etkinlik planlayamama, yumuşak yüzlü, sağlık, sorumluluk almama, kafalarına göre iş yapmaları	✓	✓			✓		✓	✓			✓	✓
	Bulunuyoruz	Müdürle beraber, eşimi tanıyor, kadın kadına, yemek		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
	Bulunmuyoruz	Asla görüşmem, ortak zevk ve hobi, pandemi, ekonomik koşullar	✓		✓				✓	✓				
Müdür yardımcılarını görüşme talebini	Acil bir iş yoksa anında	Direk oturturlar, erteleme yok, müsait oldukları ilk anda, gece bile arayabilirsin, kapısı hep açık, pozitifler, dilediğimiz an, hemen, olumlu karşılıklar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 28’de iletişim sürecinde okul müdürlerinin güçlü ve zayıf yanlarını öğretmenlerin algılarına göre iletişim becerileri ve yönetim becerileri olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması altında sıcakkanlılık, diyalog, kibir ve egodan uzak olmaları; zayıf iletişim beceriler teması altında veli- öğrenci lafı ile konuşma, sert çıkışları oluyor kodları yer almaktadır. Güçlü yönetim becerileri teması altında sabır, yasal güçleri, sosyal ilişkileri, teknik bilgileri, mesafeli oluşumuz; zayıf yönetim becerileri

teması altında ise çaresiz hissetmeleri, sosyal etkinlik planlayamama, yumuşak yüzlü, sağlık, sorumluluk almama, kafalarına göre iş yapmaları kodları yer almaktadır.

İletişim sürecinde okul müdürleri ve müdür yardımcılarının en güçlü ve zayıf tutumlarına yönelik öğretmen görüşleri alındığında güçlü iletişim becerileri teması altında Ö2 “En güçlü yanları sosyal ilişkileri çok iyi.” ve Ö7 “Güçlü yanları bence iletişim esnasındaki sıcakkanlıkları.” ifadelerini kullanırken zayıf iletişim becerileri için Ö10 “Zayıf yönleri öğrenci veya veli şikâyetleri durumunda biraz daha öğretmen arkasında durmaları kısıtlı diyebilirim.” şeklinde ifade etmişlerdir. Yönetim becerileri açısından en güçlü oldukları yönleri hakkında Ö11 “En güçlü olduğumuzu düşündüğüm nokta ise okul müdür yardımcılarımızın görevlerini ifa ederken kibir ve egodan uzak durmaları ve huzurlu bir okul örgütü oluşturma çabalarıdır.” ve Ö4 “En güçlü oldukları yan mevzuat yönleri.” şeklinde ifade etmişlerdir. Zayıf yönetim becerileri teması altında ise Ö5 “makama, yasaya, kanuna, tüzüğe bağlı olduğu için çok sorumluluk alamıyor.” ve “bize sormadan karar almaları bence. Hoşuma gitmeyen yandır.” diye ifade etmişlerdir

Tablo 28’de müdür yardımcılarının iletişim sürecinde öğretmenlerle okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulundukları sorgulandığında cevaplar sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz ve sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz temaları altında gruplandırılmıştır. Sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz teması altında müdürle beraber, eşimi tanıyor, kadın kadına, yemek; sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz teması altında asla görüşmem, ortak zevk ve hobi, pandemi, ekonomik koşullar kodları yer almaktadır.

Okul dışında müdür yardımcısıyla sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz diyen öğretmenler eşleri tanışıyor olanlar, özellikle kadın yöneticilerle kadın öğretmenlerin kişisel görüşmelerinden kaynaklanmaktadır. Toplu olarak yapılan sosyal faaliyetler ise müdürlerinin girişimi ile yapıldığı görülmektedir. Sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz diyen öğretmenler pandemi ve hayat pahalılığını sebep göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürleri ile okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz diyen öğretmenlerden Ö1 “genelde müdür artı müdür yardımcısı beraber yapıyor faaliyetleri. Yani onları da ayrı olarak bir faaliyet düzenlerken görmedim müdür yardımcılarını. Müdür bey yapıp onları da dâhil ediyor gibi.” ve Ö7 “Özel günlerde müdür eşliğinde yemeğe gidilir.” ifadelerini kullanmışlardır. Sosyal faaliyetlerde bulunmuyoruz diyen öğretmenlerden Ö10 “Kişisel olarak benim idarecilerle öyle süper bir sosyal faaliyet şeyim yok ama müdür yardımcılarının benim gözlemlediğim başkalarıyla ortak zevklerin ve hobilerin bulunduğu

etkinlikleri, ortak faaliyetleri oluyor.” ve Ö6 “Yok, öyle bir şey olmuyor. Pandemiden dolayı öyle bir fırsat olmadı.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 28’de öğretmenlere göre iletişim sürecinde müdür yardımcıları ile görüşmek istediklerinde müdür yardımcılarının tutumları acil bir iş yoksa anında teması altında toplanmıştır. Acil bir iş yoksa anında teması altında direk oturturlar, erteleme yok, müsait oldukları ilk anda, gece bile arayabilirsin, kapısı hep açık, pozitifler, dilediğimiz an, hemen, olumlu karşılıklar ama kodları görülmektedir.

Öğretmenlerin herhangi bir konuda müdür yardımcıları ile görüşmek istediklerinde müdür yardımcılarının müsait oldukları sürece hiç bekletmeden görüştükleri tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşme talepleri karşısında müdür yardımcılarının tutumlarını değerlendiren Ö11 “Görüşme ilde ilgili hiçbir sıkıntımız olmuyor. Dilediğimiz zaman o an için çok önemli bir işleri yoksa anında görüşebiliyoruz.” ve Ö4 “Hiç sorun yaşamıyoruz. Telefonla da olsa, gecenin bir saatinde de olsa hemen mesaj atıyoruz hemen dönüyorlar.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 29’da eşgüdüm sürecinde öğretmenlerin okul müdürleri ve müdür yardımcılarıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 29

Öğretmenlerin Eşgüdüm Sürecinde okul Müdürleri ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Okul Müdürlerinin Moral ve Motivasyon Artırıcı Tutumları	Motivasyon yok	Asla bulunmaz, öyle bir telaşı yok, bir şey yapmaz, yaratıcı görüşe sahip değil, en azından bozmuyor, biz yaparsak mutlu oluyor, başarı belgesi almadık,			✓	✓	✓		✓	✓			
	Yaptıklarını düşünüyorlar	Arkanızdayız, onore, pasta börek	✓	✓	✓								
	Tebrik, teşekkür etme	Sözel olarak, övgü dolu cümleler				✓		✓				✓	✓
	Taleplere karşılık verme	Zaman mekân uygunsa							✓		✓		
	Sosyal etkinliklerle	Yemek, deniz				✓			✓				
Müdür Yardımcılarının Moral ve Motivasyon Artırıcı Tutumları	Selamlaşma, sohbet muhabbet	Konuşurlar, motivasyonda iyiler, oturur sohbet eder, insani bir yaklaşım	✓	✓	✓	✓							
	Bir şey yapmıyorlar	Faaliyet yok, destek de yok köstek de, donanımlı değil, yok demek ki	✓		✓				✓	✓			
	Programı düzgün yapma	arkandayım, motivasyon ders programıyla ilgili					✓				✓		
	Tebrik, teşekkür etme	Olumlu sözlerin ifadesi, takdir						✓				✓	
	İkram	Her Cuma											✓

Tablo 29’da okul müdürlerinin eşgüdüm sürecinde öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı davranışlarına ilişkin öğretmenlerin değerlendirmeleri motivasyon yok, yaptıklarını düşünüyorlar, tebrik, teşekkür etme, taleplere karşılık verme, sosyal etkinliklerle temaları altında birleştirilmiştir. Motivasyon yok teması altına asla bulunmaz, öyle bir telaşı yok, bir şey yapmaz, yaratıcı görüşe sahip değil, en azından bozmuyor, biz yaparsak mutlu oluyor, başarı belgesi almadık; yaptıklarını düşünüyorlar teması altında

arkanızdayız, onore, pasta börek; tebrik teşekkür teması altında sözel olarak, övgü dolu cümleler; taleplere karşılık verme teması altına zaman mekân uygunsa ve sosyal etkinliklerle teması altında yemek ve deniz kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin moral ve motivasyonunu arttırıcı davranışlarının öğretmenlerin değerlendirmelerinde müdürlerin moral ve motivasyon arttırmak amacıyla bir şey yapmadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerince öğretmenlerin moral ve motivasyonu özel günlerde öğretmenlere verilen yemek ya da alınan küçük hediyelerle sağlanmaya çalışılmaktadır. Bazı öğretmenler başarılı çalışmalarda sadece sözel teşekkür ya da iyi ki yaptınız demekle geçiştirildiklerini belirtmektedirler. Müdür yardımcılarının moral ve motivasyon arttırıcı davranışlarda okul müdürlerine göre daha başarılı oldukları da ifade edilmektedir.

Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu arttırmak için müdürlerin tutumlarının motivasyon yok teması ile ilgili olarak Ö3 "Asla bulunmaz ve asla böyle bir telaşı da yok.", yaptıklarını düşünüyorlar teması ile ilgili olarak Ö4 ise "Öğretmenlere kalkıp ta öğretmenler gününde pasta börek bir saksı çiçek vermekle bir motivasyon olmuyor. Ama olacağını düşünüyorlar." ifadelerini kullanmışlardır. Tebrik teşekkür teması için Ö11 "Okul içi yapılan tüm proje ve çalışmalar ile okulun temsil edildiği çeşitli eğitim platformlarında rol alan öğretmenlere gerek toplantılarda gerekse bireysel görüşmelerinde şahsi görüşlerini de belirterek tebrik ve teşekkürlerini iletmektedir." ifadesini kullanmıştır.

Tablo 29'da öğretmenlere göre eşgüdüm sürecinde müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını artırıcı tutumları selamlaşma, sohbet muhabbet, bir şey yapmıyorlar, programı düzgün yapma, tebrik teşekkür, ikram temaları altında birleştirilmiştir. Selamlaşma, sohbet muhabbet teması altında konuşurlar, motivasyonda iyiler, oturur sohbet eder, insani bir yaklaşım; bir şey yapmıyorlar teması altında faaliyet yok, destek de yok köstek de, donanımlı değiller, yok demek ki; programı düzgün yapma teması altında arkadayım, motivasyon ders programıyla ilgili; tebrik teşekkür teması altında olumlu sözlerin ifadesi, takdir; ikram teması altında her Cuma kodları bulunmaktadır.

Öğretmenlere değerlendirmesine göre müdür yardımcılarının öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırıcı davranışları selamlaşma ve muhabbet ötesinde ekstra bir çalışmaları görülmemektedir. Müdür yardımcılarının ders programını düzgün yapması öğretmenler için büyük bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir.

Müdür yardımcılarının moral ve motivasyonu arttırıcı davranışlarının selamlaşma muhabbet teması altına olumlu yaklaşım olarak Ö3 "... hocam çay söyler bazen gel

yorulmuşsun der. Oturur sohbet eder.” olumsuz olarak ise Ö4 “Donanımlı değiller moral ve motivasyon konusunda. Nasıl desem araştırmış mesleki açıdan kendisini geliştirmiş, mevzuatın dışında işin psikolojisini de bilen pedagojik yönünü de bilen idareci profilleri yok.” şeklinde ifade etmektedirler. Öğretmenler için en iyi motivasyon kaynağı olarak Ö6 “En önemli moral ve motivasyon bizde ders programlarıyla ilgili. Onu da sağlamaya çalıştıklarını düşünüyorum. Ama her kesi mutlu edebilmek tabi ki mümkün olmaz.” demiştir.

Tablo 30’da etkileme sürecinde öğretmenlerin okul müdürleriyle olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 30

Öğretmenlerin Etkileme Sürecinde Okul Müdürleriyle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Okul Müdürlerinin Uyguladıkları Güç Kaynakları	Uzmanlık gücü	İdarecilikten gelme, güven, ikna, evrildiğini görüyorum, deneyim	✓	✓		✓	✓	✓			✓		
	Karizmatik güç	İnsani yaklaşım, rica, arkadaş			✓		✓			✓			
	Ödül gücü	Takdir ve teşekkür, fotoğraf						✓	✓				
	Yasal güç	Sadece yasal gücü kullanıyor	✓	✓									✓
Öğretmenler ile Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	Kendi bildiğini verir, risk almaz, olmaz der, görmezden geliyor, akışa bırakıyor	Onun dediği olur, kendi karar	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	İkna etmeye çalışır	Güzelce konuşur, ikna	✓				✓		✓	✓			
	Olumsuz tavırlar	Bağırıyor.		✓									

Tablo 30’da etkileşim sürecinde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik tutumlarının öğretmen algılarına göre uzmanlık gücü, Karizmatik güç, ödül gücü ve yasal güç temaları altında birleştirildiği görülmektedir. Uzmanlık gücü teması altında idarecilikten gelme, güven, ikna, evrildiğini görüyorum, deneyim; karizmatik güç teması altında insani yaklaşım, rica, arkadaş; ödül gücü teması altında sözlü taktir ve teşekkür, fotoğraf; yasal güç teması altında sadece yasal gücü kullanıyor kodları görülmektedir.

Öğretmenler müdürlerinin kendilerine uyguladıkları güç kaynaklarında müdür yardımcılığı yapmış olmaları ve müdürlükte geçen süreleri göz önüne alarak öncelikle

uzmanlık gücünü belirtmektedirler. Aynı zamanda karizmatik güçlerini de kullandıkları söylemektedirler. Okul müdürlerinin yapılan iyi şeyler için sözlü teşekkürlerde bulundukları ancak zorda kaldıklarında da yasal güçlerini kullanmaktan çekinmediklerini belirtmişlerdir.

Müdürlerin öğretmenler karşı kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü teması için Ö7 “Deneyimlerinden yararlanarak öğretmenin her türlü yanında durur ve ona güvenir.”, karizmatik güç için Ö6 “Bir şey istediğinde genellikle rica eder zorlayıcı bir tavrı yoktur.”, ödül gücü teması için Ö7 “Öğretmenlerin çalışmalarını mutlaka takdir ve teşekkür eder.” ve yasal güç için Ö8 “bizim okul müdürümüz yasal gücünü kullanabiliyor sadece.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 30’da öğretmenlerle aynı fikirde olmayan okul müdürlerinin etkileşim sürecindeki tutumları kendi bildiğini yapar, ikna etmeye çalışır, olumsuz tavırlar temaları altında birleştirilmiştir. Kendi bildiğini yapar teması altında onun dediği olur, kendi karar verir, risk almaz, olmaz der, görmezden geliyor, akışa bırakıyor; ikna etmeye çalışır teması altında güzelce konuşur, ikna; olumsuz tavırlar teması altında bağıyor kodları görülmektedir

Okul müdürleri öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zamanlarda genellikle kendi kararını uyguladıkları görülmektedir. Öğretmenleri karar ile ilgili ikna etme çabaları olsa bile fazla uğraşmadıkları belirtilmiştir. Konu ile ilgili olarak öğretmenlerin ısrarı söz konusu olduğunda bazı okul müdürlerinin gerildikleri hatta seslerini yükselttikleri öğretmenler tarafından belirtilmiştir.

Öğretmenleri ile aynı fikirde olmayan müdürlerin tutumları ile ilgili Ö5 “Aynı fikirde değilse görmezden geliyor. Her fikre saygılıyım diyor ama kendi fikrini empoze etmeye çalışıyor.”, Ö8 “İkna etmeye çalışıyor. Olmazsa kendi dediğini yapıyor.” ifadelerini kullanmıştır. Olumsuz tavırlar ile ilgili olarak Ö3 “Bağıyor insana ilginç bir şekilde. Tabi ki ben de bağıyorum. Dolayısıyla da biz müdür beyle çok anlaşıyoruz tabi ki.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 31’de etkileme sürecinde öğretmenlerin müdür yardımcılarıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 31

Öğretmenlerin Etkileme Sürecinde Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Müdür Yardımcılarının Uyguladıkları Güç Kaynakları	Uzmanlık gücü	✓	✓	✓	✓							✓	✓
	Yasal güç				✓	✓	✓	✓			✓		✓
	Zorlayıcı güç			✓					✓				
	Kullanamıyorlar		✓							✓			
Öğretmenler ile Aynı Fikirde Olmadıkları Zamanki Tutumları	İkna etmeye çalışıyorlar	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Müdür istedi diyorlar		✓			✓				✓	✓		
	Ortam geriliyor				✓	✓							
	Kendi bildiklerini yapıyorlar								✓				✓

Tablo 31’de etkileşim sürecinde müdür yardımcılarının kullandıkları güç kaynaklarını öğretmenlerin algılarına göre uzmanlık gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve güç kullanmıyor temaları altında birleştirilmiştir. Uzmanlık gücü altında yaptığı işte iyi, uzmanlık; yasal güç teması altında resmiyet, kayırma olmasın, program değişikliği; zorlayıcı güç teması altında müdüre gönderiyor kodları görülmektedir.

Öğretmenlere göre müdür yardımcılarının kullandıkları güç kaynakları büyük ölçüde uzmanlık gücü olduğu görülmüştür. Müdür yardımcıları yasal güçlerini bir görevi tebliğ ederken, nöbet yazarken, ders programı yaparken kullandıklarını belirtmektedirler. Burada yasal gücün ceza olarak değil, yapılması gerekenleri yapma aşamasındaki tutumlar olarak

görmektedirler. Öğretmenler müdür yardımcılarının işleri mümkün olduğunca güçlü iletişim yoluyla, arkadaşça halletmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarının kullandıkları güç kaynakları ile ilgili olarak Ö3 “ yaptığı işte iyi. Uzmanlık gücünü sık sık kullandığını hissediyoruz.” yasal güç ile ilgili Ö10 “Belki müdür başyardımcımız için yasal gücünü kullanıyor. O işi biraz daha resmi götürme taraftarı.” ve kullanmıyorlar teması altında ise Ö2 “Güç kullanımı açısından müdür yardımcılarını herhangi bir şey yapmıyor. Öyle bir durum olduğunda müdüre sevk ediyorlar.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 31’de öğretmenlerle aynı fikirde olmayan müdür yardımcılarının etkileme sürecindeki tutumları ikna etmeye çalışıyorlar, müdür istedi diyorlar, ortam geriliyor ve kendi bildiklerini yapıyorlar temaları altında birleştirilmiştir. İkna etmeye çalışıyorlar teması altında sezdirmeden, ikna, uygun fikir, böyle düşünüyorum, kabul ettirme; müdür istedi diyorlar teması altında müdüre sorarlar, müdür böyle istedi; ortam geriliyor teması altında fırça atma, agresif davranma, ses tonu yükseliyor ve kendi bildiklerini yapıyorlar teması altında duyarsız davranma kodları görülmektedir.

Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre müdür yardımcılarını öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zaman öncelikle kendi fikirlerini anlatarak öğretmenleri ikna etmeye çalışmaktadırlar. Müdür yardımcılarını öğretmenlerin kendi fikirlerinde ısrar etmeleri durumunda ya okul müdürünün de bu fikirde olduğunu ya da müdürle konuşmaları gerektiğini söylemektedirler. Çünkü müdür yardımcılarını alınacak kararlarda öncelikle okul müdürü ile konuştuktan sonra öğretmenlerle görüşmektedirler. Dolayısıyla müdür yardımcısının savunduğu fikir aslında okul müdürünün de fikridir. Yine öğretmenleri ile fikir ayrılıklarına düşen müdür yardımcılarını bu süreç içerisinde gerginlik yaşayabilmektedirler.

Öğretmenleri ile aynı fikirde olmayan müdür yardımcılarının tutumları ile ilgili Ö7 “Öncelikle kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışırlar.” ifadelerini kullanırken Ö1 “Edilmedikleri zaman müdüre soruluyor.” ifadesini kullanmıştır. Ö4 ise ortam geriliyor teması için “Biraz agresif davranıyorlar. Ses tonlarını yükseltiyorlar. Kendi doğrularının karşı taraftan itiraz gördükleri zaman bazen ses tonları yükseliyor.” ve kendi bildikleri yaparlar teması altında Ö12 “Kendi bildiğini yapar. Sana duyarsız davranır.” ifadelerini kullanmışlardır.

Tablo 32’de değerlendirme sürecinde öğretmenlerin okul müdürleri ve müdür yardımcılarıyla olan ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 32

Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Temalar	Kodlar	Katılımcı											
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Okul müdürü	Mevzuatlar gereği	✓	✓		✓	✓	✓			✓			✓
	Gelişimin gereği		✓					✓			✓	✓	
	Değerlendirmiyor				✓	✓			✓				✓
Müdür yardımcısı	Müdürün etkililiği	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓		
	Mevzuatın gereği	✓			✓	✓							✓

Tablo 32’de öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değerlendirme sürecindeki tutumları mevzuatlar gereği, gelişimin gereği ve üstten soruyorlar temaları altında birleştirildiği görülmüştür. Mevzuatlar gereği teması altında toplanıyoruz, yasal zorunluluk, üstten soruyorlar; gelişimin gereği teması altında güveniyor, güncelleme yapıyor, gün değerlendirmesi; değerlendirmiyor teması altında unutuyor, yetersiz kodları yer almaktadır.

Değerlendirme sürecinde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin tutumlarına yönelik Ö10 “yerine getireceğimizden emin olduğu için sadece altına imza atmakla yetiniyor.” şeklinde fikrini belirtmiştir. Gelişimin gereği teması için Ö11 “Eğer olası bir olumsuzluk varsa derhal durum değerlendirmesi yapıp alınan karar güncellenebiliyor.” demiştir. Değerlendirme teması için Ö8” Müdür Bey bazı şeylere önem veriyor ama bunu daha çok alttaki müdür yardımcılara inisiyatifi devretmiş gibi düşünüyorum. Tabi takip-değerlendirme noktasında da bazen unutuyor.” ve Ö12 “Bence değerlendirme noktasında zayıf kalıyor.” şeklinde değerlendirmişlerdir.

Tablo 32’de öğretmenlerin algılarına göre müdür yardımcılarının değerlendirme sürecindeki tutumları müdürün etkililiği ve mevzuatın gereği temaları altında birleştirilmiştir. Müdürün etkililiği teması altında müdüre soruyor, müdürle beraber, küçük dokunuşlar, genel toplantılarda; mevzuatlar gereği teması altında değerlendirmeliyiz, komisyonlara seçimde, disiplin olaylarında kodları yer almaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre müdür yardımcılarının değerlendirme sürecindeki tutumları ile ilgili Ö5 “küçük dokunuşlar yapıyorlar onun dışında müdüre soruyorlar.” ve Ö8 “bir disiplin olayı sonunda durum değerlendirmesi mutlaka yapıyoruz.” şeklinde fikirlerini belirtmişlerdir.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan araştırmaya ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Bu tez çalışması milli eğitim bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yönetim süreçleri içerisinde ast-üst kavramlarına ilişkin algılarını tespit etmeyi hedeflemiştir. Bu amaçla araştırma için Antalya İli Merkez ilçelerinden seçilen ortaöğretim kurumlarından 25 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların 5'i okul müdür, 8'i müdür yardımcısı ve 12 tanesi öğretmendir.

5.1. Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ast-üst kavramına karşı algılarında öncelikle birer öğretmen oldukları belirtilmektedir. Öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getirirken, müdürlük yetkisinin okulların faaliyetlerini yürütebilmeleri için edindikleri ikinci bir görev olarak görmektedirler. Bu görev dağılımında müdürlere mevzuatlarla belirlenmiş sınırlılıkları olan, okuldaki görevli diğer memurlar üzerinde sınırlı yaptırım gücü olan yetkiler tanımaktadır. Ancak bu yetkiler onu ayrıcalıklı yapmayacaktır. Öncelikle okullardaki işleyişin devamı için bir aile ortamı yaratılıp karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde birlikte hareket edebilmek gerekmektedir. Okul müdürün görevi öncelikle yetki ve sorumluluklarının farkında olup zamanla kendini daha da yetkin hale getirmektir. Araştırmaya katılan müdür yardımcıları ast-üst ilişkilerini görev ve sorumluluk bilinciyle yasaların verdiği yetki dâhilinde hem müdürlerle hem de öğretmenlerle iş ve işleyişi yürütmek olarak tanımlamaktadırlar. Bu süreçte karşıdaki kişiler ile saygı ve sevgi çerçevesinde, askeri bir ast-üst ilişkisi olmadan ilişkilerin yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Burada oluşacak sıkıntıların başında siyasi figürlerin müdür ve müdür yardımcılarının seçimine müdahale etmelerinin liyakat konusunda sıkıntı yaratması olarak görmektedirler. Bazı müdür yardımcıları görevlerinin okul müdürleri ile öğretmenler arasında köprü vazifesi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler ast-üst ilişkilerini mevzuatlarla verilmiş yetkiler çerçevesinde, yetkili olanın liderliğinde ve koordinasyonu altında askeri disiplinlerdeki gibi olmayan bir emir komuta sistemi olarak nitelemişlerdir.

Karar verme sürecinde okul müdürleri yönetimin bir ekip işi olduğunu bildirmişlerdir. Hem müdür yardımcılarını hem de öğretmenleri karar alma sürecinin her boyutunda dâhil ettiklerini belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları öğretmenlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi ile ilgili bilgi ve uzmanlıklarına göre fikirlerinin alındığını söylemişlerdir. Ancak müdür yardımcıları ve öğretmenler karar verme sürecinde fikirlerinin alındığını ancak okul müdürünün istediğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular Yaman ve Irmak (2010) ile Bucak (2010) araştırmalarının sonuçları elemanların yöneticilerin karar alırlarken beklentileri yeteri kadar karşılayamamaları ve fikir alma düzeyi konusunda pek yeterli bulmamaları sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Demokratik liderlikte liderler örgüt üyelerinin görüşlerini alırlar (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2007) Otokratik liderlikte ise liderler kararları kendi verme eğiliminde olup çalışanlarına karar verme konusunda pek imkân tanımamaktadır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Araştırmamızda karar alma sürecinde okul müdürleri kendilerinin demokratik liderlik sergilediklerini düşünseler de müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından okul müdürlerinin daha çok otokratik liderlik tarzı benimsedikleri algılanmaktadır. Araştırmamızın sonucu Kıymaz (2020)'nin araştırmasındaki öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzlarından otokratik liderliği “Ara sıra”, demokratik liderliği “Nadiren” gösterdikleri sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Ancak Bozdoğan ve Sağnak (2011), Terzi ve Kurt (2005) ve Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları sergiledikleri sonuçlarıyla çelişmektedir.

Planlama sürecinde sene başında yapılan toplantılarda komisyonlar ve üyeleri belirlenmektedir. Okul müdürleri komisyonun çalışmalarının planlanması ve işleyişinin yürütülmesini komisyon üyeleri ve sorumlu müdür yardımcılarının birlikte yapmalarını beklemektedir. Öğretmenler ise planlama sürecinde müdür yardımcılarının öğretmenlerin daha aktif olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir.

Örgütlenme süreci içerisinde okul müdürleri, müdür yardımcılarının görevlendirilmesi için konuya ilişkin deneyimlerini ve istekleri göz önüne alırken öğretmenlerin görevlendirmesi için daha çok becerileri ve yetenekleri göz önüne alınmaktadır. Okul müdürleri müdür yardımcılarının görev dağılımında cinsiyetlerine göre görev dağılımı yaptıklarını belirtmelerine rağmen müdür yardımcıları böyle bir ifade kullanmamışlardır. Öğretmenler ise okul müdürünün görevlendirmesinde öncelikle güvendiği kişilere görev veriyor ifadesini kullanmışlardır. Müdür yardımcılarının öğretmenlerin görevlendirilmesi

konusunda çok aktif olmadıkları belirtilmiştir. Müdür yardımcıları müdürlerin onayıyla genelde listeleme yöntemiyle görev dağılımı yapmaktadır. Coşkun (2006) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin kişi ya da grupların görevlerinin belirlenmesinde yetersiz kaldıkları sonucuyla örtüşmektedir.

İletişim süreçleri içerisinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenleri ile olan ast-üst ilişkilerinde hem iletişim hem de yönetim becerileri altında anlamlı bir fark görülmemektedir. Hem müdür yardımcıları hem de öğretmenler için iletişim becerileri teması altında güçlü yönlerini samimiyet ve güçlü iletişim, yönetim becerileri altında ise görüşleri alma, deneyim gibi başlıkları altında verilmiştir. Zayıf yönlerini ise iyi niyet ve gerçekçi olma olarak belirtmişlerdir.

İletişim süreçleri içerisinde okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okul dışında yaptıkları sosyal faaliyetler için sosyal faaliyet yapıyoruz ve sosyal faaliyet yapamıyoruz ifadeleri örtüşmektedir. Çakır ve Özelmacı'nın (2017) araştırmalarındaki sosyal faaliyet eksikliği ile ilgili bulgularla paralellik göstermektedir.

İletişim süreçleri içerisinde okul müdürleri kendileriyle görüşme talebi olan müdür yardımcıları ve öğretmenlerle önemli bir işi olmadığı sürece görüşmeyi ötelemeden yaptıklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları da öğretmenlerin görüşme taleplerini benzer cümlelerle ifade etmişlerdir. Bu ifadeler öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algıları ile örtüşmektedir. Ancak görüşme taleplerinin karşılanmasının görüşmenin beklentilerini çoğunlukla karşılamadığı belirtilmiştir. Araştırmamız Çubuklu ve Döndar'ın (2003) yaptıkları çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin algı ve beklentilerini karşılamadığı tespiti ile paralellik göstermektedir.

Eşgüdüm süreci içerisinde okul müdürleri müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik tutumlarını olumlu iletişim kurmak, teşekkür etmek izin verme gibi ifadeler kullanmışlardır. Bu ifadeler müdür yardımcılarının algıladıklarıyla örtüşmektedir. Aynı ifadeleri öğretmenler için de kullanan okul müdürleri için öğretmenler motivasyon yok, yaptıklarını düşünüyorlar, sadece tebrik ediyorlar gibi olumsuz ifadeler kullanmışlardır. Müdür yardımcılarının eşgüdüm sürecinde öğretmenleri moral ve motivasyonlarını arttırmak için kullandıkları olumlu iletişim ifadeleri, selamlaşma, tebrik gibi ifadeler öğretmenlerin algıladıklarıyla örtüşmektedir. Toprakçı (2002) ve Öcal (1996) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin eşgüdümleme sürecinde yetersiz olduklarını tespit etmiştir.

Etkileme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcılara uyguladıkları güç kaynaklarını çoğunlukla uzmanlık gücü, yasal güç ve ödül gücü olarak belirtilmiştir. Müdür

yardımcılarının algılarına göre ise okul müdürleri uzmanlık gücü, yasal güç ve ödül güçlerini kullanmaktadırlar. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarında uyguladıkları güç kaynakları ile müdür yardımcılarının algıları örtüşmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerle olan etkileşim sürecinde kullandıkları güç kaynaklarını sırasıyla yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri uzmanlık, karizmatik güç ve yasal güç olarak belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenlere uyguladıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin algıları örtüşmektedir. Coşkun (2006) ve Pehlivan (2018) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden ikna, baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon kurma sonuçları ile benzerlik göstermektedir

Okul müdürleri genellikle müdür yardımcılarına karşı uzmanlık güçlerini kullanırken öğretmenlere ise yasal güçlerinki kullanmaktadırlar. Müdür yardımcılarının da öğretmenlere karşı daha çok iyi ilişkiler kurarak işleri yürütme peşinde oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin astlarına karşı ödül güçlerini çoğunlukla sözlü teşekkür olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Bu da Özcan (2002) yaptığı çalışmada tespit ettiği yöneticilerin ödül gücünü yeteri kadar kullanmadıkları sonucuyla örtüşmektedir.

Etkileme süreci içerisinde okul müdürleri müdür yardımcılarını ve öğretmenlerle aynı fikirde almadıkları zaman kendi fikirlerini tekrar gözden geçirip ikna olurlarsa çoğunluğun sesini dinlediklerini belirtmişlerdir. Hatta başka okul müdürlerine ve konu ile uzman kişilere danışacaklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarını ise okul müdürlerinin çoğunluğun sesini dinleseler bile genellikle kendi söylediklerini yaptıklarını hatta ters tavırlar takındıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler ise okul müdürlerinin bu süreçte kendi bildiklerini yaptıklarını az da olsa ikna etmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin etkileme sürecindeki tutumları ile müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin algıları örtüşmemektedir. Etkileme sürecinde müdür yardımcılarını öğretmenlerle aynı fikirde olmazlarsa onları ikna etmeye çalıştıklarını olmazsa müdüre gönderdikleri belirtmişlerdir. Öğretmenlerin süreçte müdür yardımcılarının tutumları ile ilgili söylemleri ile müdür yardımcılarının ifadeleri örtüşmektedir. İkna etme ile ilgili sonuçlar Bülbül (2019), Tekben (2019), Pehlivan (2018), Güleş (2016) ve Dağlı (2015) nın araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmak için özel bir çaba göstermedikleri tespit edilmiştir. İletişim kanallarını güçlü tutmanın müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artacağını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının özel gün ve gecelerde yaptıkları faaliyetleri ise öğretmenler yeterli bulmamaktadır. Coşkun (2006) araştırmasında ki

okul müdürlerinin moral ve motivasyon verme becerisine sahip olduklarının söylenebileceği bulgusuyla ters düşmektedir.

Bazı okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zamanlarda etkileme sürecinde diğerlerinin fikirlerini dinleseler de genelde kendi fikirlerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Müdür yardımcıları ise öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zaman genellikle sorumluluk almadan müdüre yönlendirdikleri görülmüştür.

Okul müdürleri değerlendirme sürecinin öncelikle yasal bir zorunluluk olduğunu, bunun ilgili amirlerce istendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okulun ve öğrencilerin gelişiminin, yapılan eğitim aktivitelerinin işleyişi ve sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ile artacağı ifade edilmiştir. O yüzden hem müdür yardımcısıyla hem de öğretmenlerle değerlendirme yaptıklarını söylemişlerdir. Ancak bazı okul müdürleri iş yoğunluğu yüzünden müdür yardımcılarının değerlendirmesinin aksadığını belirtmişlerdir. Bazı müdür yardımcısı okul müdürlerinin bu konuda çok titiz olduklarını belirtirken bazı müdür yardımcısına göre ise süreci kendilerinin takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri değerlendirme sürecinde etkin rol almaktadırlar ancak bazı öğretmenlere tarafından da yetersiz kaldıkları ifade edilmektedir. Bu sonuç Karagöz (2006) n araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

4.2. neriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir

5.2.1. Uygulamacılara neriler

1. Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde karar alma ve planlama aşamasında müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin fikirlerine daha fazla yer vermesi gerektiği önerilir.
2. Yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin etkisi büyük olduğu için eğitim öğretimin her kademesinde iletişim ön planda tutulmalıdır.
3. Alan uzmanları tarafından okul müdürlerine güç kaynaklarının neler olduğu ve nasıl etkin kullanabilecekleri hakkında kurs ya da seminer verilebilir.
4. Okul müdürlerinin yasal konumlarından kaynaklanan yasal güç, zorlayıcı g ve ödül gc kullanımı yerine kişisel güç kaynakları olan uzmanlık ve karizmatik gcn kullanımı konusunda kurs ya da seminerler verilebilir.

5. Okul müdürlerinin güç kaynakları kullanım süreçleri içerisinde örgütsel davranış, yönetim süreçleri konularında eēitim verilebilir.
6. Okul müdürlerinin ve ēretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi, insan ilişkileri gibi konularda seminer veya kurslar verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara neriler

1. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki tutumlarının ēretmenlerin iş stresi, motivasyonu ve örgütsel baēlılıēı üzerine etkisi araştırılabilir.
2. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki araştırılabilir.
3. Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının ēretmenlerin moral ve motivasyonunu artırma becerilerinin ve ēretmenlerin bu konudaki algılarının tespiti araştırılabilir.
4. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile ēretmenlerin örgütsel baēlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, sinizm düzeyleri, iş tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişki araştırılabilir.
5. Araştırmaların büyük oēunluēu nicel araştırma türünde olup, aynı araştırmalar daha iyi anlaşılması için nitel araştırma türünde yapılabilir.
6. Araştırma farklı okul türleri ve farklı okullarda tekrarlanarak sonuçları karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Akademi.
- Akçay, A. (2000). *Ortaöğretim kurumu müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Tez No. 99630) [Yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Tez No. 345877) [Doktora tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Alpaslan, S. ve Kutaniş, R. Ö. (2007). Sanayi ve bilgi toplumu yönetim metaforlarının karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 49-71.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 427281) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*, 50 (13), 195-212
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/85637>
- Aşkun, İ. C. (1978). *İşgören*. Bayteş Yayıncılık.
- Aydın E. (2019). *Temel eğitim kurumları yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi* (Tez No. 561862) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Aydın S. (2019). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanma becerilerinin okul iklimine etkisi (Kocaeli ili örneği)* (Tez No. 553161) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19) 73-84.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Umut Yayın Dağıtım.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesinde örgüt iklimi: "Yönetimde ast üst ilişkileri". *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. (7)
- Burde, D. (2004). Weak state, strong community? Promoting community participation in postconflict countries. *Comparative Education*, 6(2), 73-87.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (21. Baskı). Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (15. Baskı). Pegem Akademi.
- Bülbül, S. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 238298) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Bümen, N. T. (2021). *Eğitimde Yeni Yönelimler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Candar, M. (2015). *Örgütsel iletişimin verimliliğe etkisi* (Tez No. 425646) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Cantürk, G. (2016). *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilişim teknolojilerinin yönetim süreçlerinde kullanımı arasındaki ilişki* (Tez No. 436734) [Doktora tezi. Akdeniz Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (2. Baskı). (A. Aypay, Çev. Ed.). Anı.
- Coşkun Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmene ve okul müdürlerinin görüşleri* (Tez No. 274331) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>

- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (5. baskı). Siyasal Kitapevi.
- Çakır, U. ve Özelmacı, Ş. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerinde göre okullarda karşılaşılan sosyal sorunlar. *Anadolu Journal of Educational Sciences International* 7(2), 260-287.
- Çınar, İ. (2011). Yönetim ve bilgi ihtiyacı. *Eğitim Dergisi*, 29. 1-4.
- Çubuklu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi* (157), 261-269.
- Daft, R. L. (2000). *Management, 5th edition*. The Dryden Press.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık
- Diñer, M. (1997). *Eğitim yönetimine giriş*. Ege Üniversitesi Basımevi.
- Dyer, W. (1979). Caring and power. *Management Review*, 84-89.
- Ekiz, D. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmalarının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*. (162)
- Erçetin, Ş. (1993). *Ast üst ilişkileri (Okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Şafak Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (1998). *Araştırma dizaynı ve istatistik yöntemleri*. Emel Matbaası.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa Yayıncılık
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Erkutlu, H. V. (2003). *Yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yönetici ve örgütsel etkililik üzerindeki etkileri : beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama* (Tez No. 134007) [Doktora tezi. Gazi Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Erol, F. (1995): Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller, *Eğitim Yönetimi, I*, 63-70.

- Fayol, H. (2005). Genel ve endüstriyel yönetim. (A. Çalıkoğlu Çev.). Adres Yayın (Orijinal eserin basım tarihi, 1916).
- Fişek, K. (2011). *Yönetim*. Kilit
- French, J. P. ve Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Institute For Social Resaearch.
- Gibson, J. W. ve Hotgetts, R. M. (1991). *Organizational communication a managerial perspective - second edition*. Harper Collins Publishers.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi* (Tez No. 446889) [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*, 7(28), 531-548
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Mikro Yayınları.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2007). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. MediCat.
- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Hoy, K. W. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi*. (S. Turan, Dü.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*, Beta Yayınları.
- Kalkandelen, A. H. (1986). *Hedeflere yönelik sevk ve idare*. İm Eğitim Araştırma Yay. Dnş .
- Karagöz, B. K (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler* (Tez No. 206803) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Karataş, K., Çağlar, İ. H., Çağlar, Ç. ve Polat, M. (2014). Eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi: bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(12), 545-569. [doi:10.12738/estp.2014.2.1889](https://doi.org/10.12738/estp.2014.2.1889)

- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. İçinde Y. Özden (Ed). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (1. Baskı. ss. 1-39). Pegem Akademi.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim yönetimi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kıymaz, Ç. (2020). *Lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları (Acıpayam özü)* [Tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi] <http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/handle/11499/35095>
- Koç, Y. (2017). Kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin hukuksal yetkilerini kullanımına ilişkin görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 215-233.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). Arıkan Yayınevi.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Tez No. 219542) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Lee, J. A. (1977). Leader power for managing change. *Academy of Management Review*, 74-76.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. İçinde H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Ed). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (1. Baskı. ss. 1-27). Pegem Akademi.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65, 123-140.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd Edition). SAGE.
- Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici Seçme ve görevlendirme yönetmeliği, T.C. Resmi Gazete (31386, 2 Mayıs 2021).
- Millî Eğitim Bakanlığı disiplin amirleri yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete (31707, 2 Ocak 2022).
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete (28758, 7 Eylül 2013).
- Millî eğitim temel kanunu. T.C. Resmi Gazete (14574, 14 Haziran 1974).

- Mossholder, K. W., Kemery, E. R. ve Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: the mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Öcal, H. (1996). *Okul müdürlerinin yönetsel işlevi ve güdüleme* (Tez No. 51620). [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 351-370.
- Özcanay, T. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yakındoğu Üniversitesi.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 151-168.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed). Sage.
- Park, S. (2004). *Teacher team empowerment and commitment: Exploring effects of teamwork*. The University Of Iowa Proquest Dissertation Publishing 3158010
- Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Tez No. 528714). [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi geliştirmenin sürekliliği (1. Baskı). *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, 258.
- Peker, Ö. ve Nihat Aytürk. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Yargı.
- Rahim, M. A. (1986). Some psychometric properties of two measures of french and raven bases of power,. *The Journal of Psychology*, 120(5), 465-472

- Richards, L. ve Morse, J. M. (2007). *Readme first for a user's guide to qualitative methods* (Second edition). Sage.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Dü.). Nobel Yay.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2016). *İşletme*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı postmodern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*. 2(10), 181-200.
- Sertkaya, F. (2016). *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Tez No. 425269). [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi* (152), 81-102.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Ofset.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2022, Mart). *Kurum Türlerine Göre Özet Veriler* T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. <https://istatistik.meb.gov.tr/OzetlerKurumTuru/Index>
- Taş, A., Çelik K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 85-98.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi* (10. Baskı). Pegem Yayınevi.
- Tekben, İ. ve Koşar, D. (2019). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3), 987-1007. [doi: 10.17679/inuefd.596949](https://doi.org/10.17679/inuefd.596949)

- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Tezcan, M. Ö. (2014). *Akademik örgüt kültürü çerçevesinde ast-üst ilişkilerinin incelenmesi* (Tez No. 369123). [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Toprakçı, E. (2002). Okul yöneticilerinin eşgüdümleme yeterliliği. *Eitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 87-94.
- Tutar, H (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Ast. İçinde *Güncel Türkçe sözlük*. Erişim tarihi: Mart 21, 2021, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Güç. İçinde *Güncel Türkçe sözlük*. Erişim tarihi: Mart 21, 2021, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Ödül. İçinde *Güncel Türkçe sözlük*. Erişim tarihi: Mart 25, 2021, <https://sozluk.gov.tr/>
- Uz, O. (2006). *Kamu sektöründe yönetici yönetilen ilişkilerinde iletişim ve güven* (Tez No. 186340) [Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. Routledge.
- Waite, D. (2002). “The paradigm wars” in educational administration: An attempt at transcendence. *International Studies in Educational Administration*, 30 (1), 66- 78
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (V. Üner, Dü.). Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7(13), 164-172.
- Yeşilbaş, Y. (2018). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: bir karma yöntem çalışması (Aydın ili Efeler ilçesi örneği)* (Tez No. 531308). [Yüksek lisans tezi. Aydın Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yay.

- Yıldız Ç. (2004). *Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetimine katılma düzeyleri (Kırıkkale ili Örneği)* (Tez No. 147119). [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Yök Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 385-402.
- Yukl, G. (1994). *Örgütlerde liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.



EKLER

Ek – 1: Sosyal ve Beşeri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kurul Kararı

Ek – 2: İl Milli Eğitim Anket Uygulama İzni

Ek – 3: Okul Müdürleri Görüşme Formu

Ek – 4: Müdür Yardımcısı Görüşme Formu

Ek – 5. Öğretmen görüşme Formu

Ek – 6: Bildirim

Ek – 7: Özgeçmiş

Ek – 8: İntihal Raporu

Ek – 1: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.07.2021-121385



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 01.07.2021
TOPLANTI SAYISI : 07
KARAR SAYISI : 214

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Ali SABANCI'nın danışmanlığını, İbrahim Cumhur ERDOĞAN'ın araştırmacılığını üstlendiği, "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Ast Üst Kavramlarına İlişkin Algıları Nedir?" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel MEHTER AYKIN

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM
(katılmadı)

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT
(görevli-izimli)

Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

Ek – 2: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.02.2022-290891



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-43221577
Konu : Anket Uygulaması
(İbrahim Cumhur ERDOĞAN)

10.02.2022

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 07/02/2022 tarih ve 285863 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 20195413015 numaralı öğrencisi İbrahim Cumhur ERDOĞAN'ın, Prof. Dr. Ali SABANCI danışmanlığında "**Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Ast Üst Kavramlarına İlişkin Algıları Nedir?**" adlı araştırmasını, İlimiz merkez ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında uygulama isteği ile ilgili yazınız Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş; "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 21/12/2021 tarih ve 39528119 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (10 sayfa)
- 2- Dilekçe Örneği (1 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No:59 Muratpaşa / Antalya

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta: projeler07@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: E.ER
Unvan : Memur
Faks:2422386111

İnternet Adresi: antalya.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 81b6-3dc0-388d-b9c0-fa80 kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BSDEBP1AU3&eS=290891> adresinden yapılabilir. (PIN:28952)

Ek – 2: Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.02.2022-294959



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : E-50913635-605.99-294959
Konu : İbrahim Cumhur ERDOĞAN'ın Tez
Çalışması

18.02.2022

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 03.02.2022 tarihli ve 36380087-302.08.01-282802 sayılı yazı,

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 20195413015 numaralı öğrencisi İbrahim Cumhur ERDOĞAN'ın,"Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Ast Üst Kavramlarına İlişkin Algıları Nedir?" isimli tez konusu kapsamında hazırladığı görüşme formlarını İlimiz beş (5) merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere uygulayabilme isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 10.02.2022 tarih 43221577 sayılı yazısı Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ayşe Gülbin ARICI
Rektör Yardımcısı

Ek: Antalya İl Milli Eğitim Müd.'nün yazısı ve Ekleri (12 syf.)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSDEK440S3 Pin Kodu :63932
Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya
Telefon No:0242 227 44 00/1300 Faks No:0242 310 15 09
e-Posta:oidb@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://oidb.akdeniz.edu.tr
Kep Adresi:akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BSDEK440S3&eS=294959>

Bilgi için: Arzu Löker
Unvan: Bilgisayar İşletmeni



Telefon No: 2422274400 (1334)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..

Ek – 2: Anket Uygulama İzni



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-43092350
Konu : Anket Uygulaması

09.02.2022

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 20195413015 numaralı öğrencisi İbrahim Cumhuri ERDOĞAN'ın, Prof. Dr. Ali SABANCI danışmanlığında "**Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Ast Üst Kavramlarına İlişkin Algıları Nedir?**" isimli araştırmasını, İlimiz merkez ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında uygulama isteği ile ilgili Akdeniz Üniversitesinin 07/02/2022 tarih ve 285863 sayılı yazısı Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz merkez İlçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüklerinin sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
Hüseyin ER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No:59 Muratpaşa/Antalya

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta: projeler07@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Erdal ER
Unvan : Teknisyen
Faks:2422386111
İnternet Adresi: <http://antalya.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 349a-d8df-3591-8123-a6cc kodu ile teyit edilebilir.



Ek – 3: Okul Müdürleri Görüşme Formu

Okul Müdürleri Katılımı İçin İzin Formu

Bu formdaki imzam İbrahim Cumhur ERDOĞAN tarafından yürütülen “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nelerdir?” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir.

Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacılar tarafından toplanıp analiz edilecek ve araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.
6. Görüşmenin kaydedilmesine izin veriyorum.

Araştırma hakkında bilgilendirildim, gönüllü olarak bu araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Tarih

İmza

“Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nedir? “

Okul Müdürlerinin Görüşleri

Demografik Bilgiler

Görüşme Yapılan:		Görüşme Yapan: İbrahim Cumhur ERDOĞAN	
Cinsiyet:	() K () E	Tarih/Saat:	
Yaşı:	Eğitimi:	Branşı:	
	Lisans : ()		
	Yüksek Lisans : ()		
	Doktora : ()		
Meslekteki Süresi:		Yöneticilikteki süresi:	
Okul Türü:	Fen Lisesi : ()		
	Anadolu Lisesi : ()		
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi : ()		

Sorular:

Araştırmanın temel sorusu “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nedir? şeklindedir. Buna göre:

Müdür Yardımcıları ile ilgili Sorular

- 1- Okullardaki ast-üst kavramı bir okul müdürü olarak sizin için ne ifade etmektedir?
- 2- Okulunuzdaki müdür yardımcılarınız ile ilişkilerinizi ast üst bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- 3- Müdür yardımcılarınız ile yönetim süreçlerinde nelere dikkat edersiniz? Örnek verebilir misiniz?
- 4- Ast üst ilişkilerinde kişilerin birbirine uyguladıkları güç kaynakları Yasal Güç –Makam Gücü, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Karizmatik güç, Uzmanlık Gücü olarak belirtilmektedir.
- Müdür yardımcılarınızla ast üst ilişkisi bağlamında kullandığınız güç kaynakları nelerdir?
- 5- Müdür yardımcılarınız ile okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunursunuz? Bu faaliyetleri ve dâhil edilen müdür yardımcılarını neye göre belirliyorsunuz?
- 6- Müdür yardımcılarınızla olan ilişkilerinizde en güçlü ve en zayıf olduğunuzu düşündüğünüz yanlarınız nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
- 7- Bir okul müdürü olarak okulun yönetimi ile ilgili kararlarda müdür yardımcılarınızın görüşlerini alıp onları sürece hangi boyutta dâhil ediyorsunuz?
- 8- Okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı, yarışmalar gibi konularda müdür yardımcılarınıza görev dağılımını neye görev verirsiniz?
- 9- Müdür yardımcılarınızın yenilik, öğrenme ve gelişim taleplerine karşı yaklaşımınız nasıldır?
- 10- Müdür yardımcılarınızın moral ve motivasyonunu artırıcı ne gibi davranışlarda bulunursunuz?
- 11- Okul müdürü olarak, müdür yardımcılarınızın sizinle herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman onların bu isteklerini karşılamak amacıyla neler yaparsınız?
- 12-Okulunuzdaki müdür yardımcılarınızı okul kültürü içerisinde kabul edilme, tanınma ve güvenlik gereksinmelerini karşılamak için neler yaparsınız?
- 13- Müdür yardımcılarınızla aynı fikirde olmadığınız durumlar olduğu zaman nasıl bir yol izlersiniz. Örnek verebilir misiniz?

Öğretmenler ile ilgili Sorular

- 1- Okulunuzdaki öğretmenleriniz ile ilişkilerinizi ast üst bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- 2- Okulunuzdaki öğretmenler ile yönetim süreçlerini nasıl düzenlersiniz? Örnek verebilir misiniz?
- 3- Ast üst ilişkilerinde kişilerin birbirine uyguladıkları güç kaynakları Yasal Güç –Makam Gücü, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Karizmatik güç, Uzmanlık Gücü olarak belirtilmektedir.
- Müdür yardımcılarınızla ast üst ilişkisi bağlamında kullandığınız güç kaynakları nelerdir?
- 4- Öğretmenleriniz ile okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunursunuz? Bu faaliyetleri ve dahil edilen öğretmenleri neye göre belirliyorsunuz?
- 5- Okulunuzdaki öğretmenleriniz ile olan ilişkilerinizde en güçlü ve en zayıf olduğunuzu düşündüğünüz yanlarınız nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
- 6- Bir okul müdürü olarak okulun yönetimi ile ilgili kararlarda öğretmenlerinizin görüşlerini alıp onları sürece hangi boyutta dâhil ediyorsunuz?
- 7- Okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı, yarışmalar gibi konularda öğretmenlerin görev dağılımını neye göre verirsiniz?
- 8- Öğretmenlerinizin yenilik, öğrenme ve gelişim taleplerine karşı yaklaşımınız nasıldır?
- 9- Öğretmenlerinizin moral ve motivasyonunu artırıcı ne gibi davranışlarda bulunursunuz?
- 10- Okul müdürü olarak, öğretmenlerinizin sizinle herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman onların bu isteklerini karşılamak amacıyla neler yaparsınız?
- 11-Okulunuzdaki öğretmenlerinizi okul kültürü içerisinde kabul edilme, tanınma ve güvenlik gereksinimlerini karşılamak için neler yaparsınız?
- 12- Okulunuzdaki öğretmenleriniz ile aynı fikirde olmadığınız durumlar olduğu zaman nasıl bir yol izlersiniz. Örnek verebilir misiniz?

Ek – 4: Müdür Yardımcısı Görüşme Formu

Müdür Yardımcıları Katılımı İçin İzin Formu

Bu formdaki imzam İbrahim Cumhur ERDOĞAN tarafından yürütülen “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nelerdir?” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir.

Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacılar tarafından toplanıp analiz edilecek ve araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.
6. Görüşmenin kaydedilmesine izin veriyorum.

Araştırma hakkında bilgilendirildim, gönüllü olarak bu araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Tarih

İmza

“Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nedir? “

Okul Müdürlerinin Görüşleri

Demografik Bilgiler

Görüşme Yapılan:		Görüşme Yapan: İbrahim Cumhur ERDOĞAN	
Cinsiyet: () K () E		Tarih/Saat:	
Yaşı:	Eğitimi:	Branşı:	
	Lisans : ()		
	Yüksek Lisans : ()		
	Doktora : ()		
Meslekteki Süresi:		Yöneticilikteki süresi:	
Okul Türü:	Fen Lisesi : ()		
	Anadolu Lisesi : ()		
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi : ()		

Sorular:

Araştırmanın temel sorusu “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nedir? şeklindedir. Buna göre:

Müdür ile ilgili Sorular

- 1- Okullardaki ast-üst kavramı müdür yardımcısı olarak sizin için ne ifade etmektedir?
- 2- Okul müdürünüz ile ilişkilerinizi ast üst bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- 3- Müdürünüz ile yönetim süreçlerinde nelere dikkat edersiniz? Örnek verebilir misiniz?
- 4- Ast üst ilişkilerinde kişilerin birbirine uyguladıkları güç kaynakları Yasal Güç –Makam Gücü, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Karizmatik güç, Uzmanlık Gücü olarak belirtilmektedir.
- Okul Müdürünüzün ast üst ilişkisi bağlamında kullandığı güç kaynakları nelerdir?
- 5- Okul Müdürünüz ile okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunursunuz? Bu faaliyetleri neye göre belirliyorsunuz?
- 6- Okul Müdürü ile olan ilişkilerinizde en güçlü ve en zayıf olduğunuzu düşündüğünüz yanları/yanlarınız nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
- 7- Okul müdürünüz okulun yönetimi ile ilgili kararlarda okul müdür yardımcısı olarak sizin görüşlerinizi alıp sürece hangi boyutta dâhil ediyor?
- 8- Okul müdürünüz okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı, yarışmalar gibi konularda müdür yardımcılarının görev dağılımını neye göre belirliyor?
- 9- Okul müdürünüzün müdür yardımcılarının yenilik, öğrenme ve gelişim taleplerine karşı yaklaşımı nasıldır?
- 10- Okul müdürünüz müdür yardımcılarının moral ve motivasyonunu artırıcı ne gibi davranışlarda bulunur?
- 11- Okul müdürünüzle herhangi bir konuda görüşmek istediğiniz zaman bu isteklerinizi karşılamak amacıyla neler yapar?
- 12- Okul müdürünüz müdür yardımcılarının okul kültürü içerisinde kabul edilme, tanınma ve güvenlik gereksinmelerini karşılamak için neler yapar?
- 13- Okul müdürünüz müdür yardımcısıyla aynı fikirde olmadığınız durumlar olduğu zaman nasıl bir yol izler. Örnek verebilir misiniz?

Öğretmenler ile ilgili Sorular

- 1- Okulunuzdaki öğretmenleriniz ile ilişkilerinizi ast üst bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- 2- Okulunuzdaki öğretmenler ile yönetim süreçlerini nasıl düzenlersiniz? Örnek verebilir misiniz?
- 3- Ast üst ilişkilerinde kişilerin birbirine uyguladıkları güç kaynakları Yasal Güç –Makam Gücü, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Karizmatik güç, Uzmanlık Gücü olarak belirtilmektedir. Okulunuzdaki öğretmenlerinize karşı ast üst ilişkisi bağlamında kullandığınız güç kaynakları nelerdir?
- 4- Öğretmenleriniz ile okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunursunuz? Bu faaliyetleri ve dâhil edilen öğretmenleri neye göre belirliyorsunuz?
- 5- Okulunuzdaki öğretmenleriniz ile olan ilişkilerinizde en güçlü ve en zayıf olduğunuzu düşündüğünüz yanlarınız nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
- 6- Okul müdür yardımcısı olarak okulun yönetimi ile ilgili kararlarda öğretmenlerinizin görüşlerini alıp onları sürece hangi boyutta dahil ediyorsunuz?
- 7- Okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı, yarışmalar gibi konularda öğretmenlerin görev dağılımını neye görev verirsiniz?
- 8- Öğretmenlerinizin yenilik, öğrenme ve gelişim taleplerine karşı yaklaşımınız nasıldır?
- 9- Öğretmenlerinizin moral ve motivasyonunu artırıcı ne gibi davranışlarda bulunursunuz?
- 10- Okul müdür yardımcısı olarak, öğretmenlerinizin sizinle herhangi bir konuda görüşmek istedikleri zaman onların bu isteklerini karşılamak amacıyla neler yaparsınız?
- 11- Okulunuzdaki öğretmenlerinizi okul kültürü içerisinde kabul edilme, tanınma ve güvenlik gereksinmelerini karşılamak için neler yaparsınız?
- 12- Okulunuzdaki öğretmenleriniz ile aynı fikirde olmadığınız durumlar olduğu zaman nasıl bir yol izlersiniz. Örnek verebilir misiniz?

Ek – 5: Öğretmen Görüşme Formu

Öğretmenlerin Katılımı İçin İzin Formu

Bu formdaki imzam İbrahim Cumhur ERDOĞAN tarafından yürütülen “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nelerdir?” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir.

Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacılar tarafından toplanıp analiz edilecek ve araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.
6. Görüşmenin kaydedilmesine izin veriyorum.

Araştırma hakkında bilgilendirildim, gönüllü olarak bu araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Tarih

İmza

“Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nedir? “

Okul Müdürlerinin Görüşleri

Demografik Bilgiler

Görüşme Yapılan:		Görüşme Yapan: İbrahim Cumhur ERDOĞAN	
Cinsiyet:	() K () E	Tarih/Saat:	
Yaşı:	Eğitimi:	Branşı:	
	Lisans : ()		
	Yüksek Lisans : ()		
	Doktora : ()		
Meslekteki Süresi:		Yöneticilikteki süresi:	
Okul Türü:	Fen Lisesi : ()		
	Anadolu Lisesi : ()		
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi : ()		

Sorular:

Araştırmanın temel sorusu “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast üst kavramlarına ilişkin algıları nedir? şeklindedir. Buna göre:

Müdür ile ilgili Sorular

- 1- Okullardaki ast-üst kavramı bir öğretmen olarak sizin için ne ifade etmektedir?
- 2- Okul müdürünüz ile ilişkilerinizi ast üst bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- 3- Müdürünüz yönetim süreçlerinde nelere dikkat eder? Örnek verebilir misiniz?
- 4- Ast üst ilişkilerinde kişilerin birbirine uyguladıkları güç kaynakları Yasal Güç –Makam Gücü, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Karizmatik güç, Uzmanlık Gücü olarak belirtilmektedir.
Okul Müdürünüzün ast üst ilişkisi bağlamında kullandığı güç kaynakları nelerdir?
- 5- Okul Müdürünüz ile okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunursunuz? Bu faaliyetleri neye göre belirliyorsunuz?
- 6- Okul Müdürünüzün ile olan ilişkilerinizde en güçlü ve en zayıf olduğunuzu düşündüğünüz yanları/yanlarımız nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
- 7- Okul müdürünüz okulun yönetimi ile ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerini alıp sürece hangi boyutta dâhil ediyor?
- 8- Okul müdürünüz okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı, yarışmalar gibi konularda öğretmenlerin görev dağılımını neye göre belirliyor?
- 9- Okul müdürünüzün öğretmenlerin yenilik, öğrenme ve gelişim taleplerine karşı yaklaşımı nasıldır?
- 10- Okul müdürünüz öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı ne gibi davranışlarda bulunur?
- 11- Okul müdürünüzle herhangi bir konuda görüşmek istediğiniz zaman bu isteklerinizi karşılamak amacıyla neler yapar?
- 12- Okul müdürünüz öğretmenlerin okul kültürü içerisinde kabul edilme, tanınma ve güvenlik gereksinmelerini karşılamak için neler yapar?
- 13- Okul müdürünüz öğretmenleri ile aynı fikirde olmadığınız durumlar olduğu zaman nasıl bir yol izler. Örnek verebilir misiniz?

Müdür Yardımcıları ile ilgili Sorular

- 1- Okul müdür yardımcılarınız ile ilişkilerinizi ast üst bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- 2- Müdür yardımcılarınız yönetim süreçlerinde nelere dikkat eder? Örnek verebilir misiniz?
- 3- Ast üst ilişkilerinde kişilerin birbirine uyguladıkları güç kaynakları Yasal Güç –Makam Gücü, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Karizmatik güç, Uzmanlık Gücü olarak belirtilmektedir.
- Okul Müdür yardımcınızın ast üst ilişkisi bağlamında kullandığı güç kaynakları nelerdir?
- 4- Okul Müdür yardımcılarınız ile okul dışında ne tür sosyal faaliyetlerde bulunursunuz? Bu faaliyetleri neye göre belirliyorsunuz?
- 5- Okul Müdür yardımcıları ile olan ilişkilerinizde en güçlü ve en zayıf olduğunuzu düşündüğünüz yanları/yanlarınız nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
- 6- Okul müdür yardımcıları okulun yönetimi ile ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerini alıp sürece hangi boyutta dahil ediyor?
- 7- Okul müdür yardımcıları okul içerisinde ya da dışında okulu ilgilendiren proje, tören, sunum, toplantı, yarışmalar gibi konularda öğretmenlerin görev dağılımını neye göre belirliyor?
- 8- Okul müdür yardımcıları öğretmenlerin yenilik, öğrenme ve gelişim taleplerine karşı yaklaşımı nasıldır?
- 9- Okul müdür yardımcıları öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı ne gibi davranışlarda bulunur?
- 10- Okul müdür yardımcıları ile herhangi bir konuda görüşmek istediğiniz zaman bu isteklerinizi karşılamak amacıyla neler yapar?
- 11- Okul müdür yardımcıları öğretmenlerin okul kültürü içerisinde kabul edilme, tanınma ve güvenlik gereksinmelerini karşılamak için neler yapar?
- 12- Okul müdür yardımcıları öğretmenler ile aynı fikirde olmadığınız durumlar olduğu zaman nasıl bir yol izler. Örnek verebilir misiniz?

Ek – 6: Bildirim

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

İbrahim Cumhur ERDOĞAN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: İbrahim Cumhur ERDOĞAN

Doğum Yeri ve Yılı:

Eğitim Durumu:

Lisans Öğretimi :

Yüksek Lisans Öğretimi :

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Çalışmalar :

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

İNTİHAL RAPORU

AST ÜST KAVRAMLARINA İLİŞKİN ALGILAR

ORJİNALLIK RAPORU

% **16**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **15**

İNTERNET KAYNAKLARI

% **5**

YAYINLAR

% **8**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

İBİRİNCİL KAYNAKLAR

1

docs.neu.edu.tr

İnternet Kaynağı

% **3**

2

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

% **2**

3

dspace.akdeniz.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

% **2**

4

kutuphane.pamukkale.edu.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

5

yun.qwqdanchun.com

İnternet Kaynağı

% **1**

6

Submitted to Akdeniz University

Öğrenci Ödevi

% **1**

7

acikerisim.pau.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

% **1**

8

efdergi.hacettepe.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% **1**

9

earsiv.anadolu.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% **1**