

**Okul Yönetici Davranışlarının Okul İklimine Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

**Tuba BAĞLIOĞLU**

tub2491@gmail.com

**Atıf:** Bağlioğlu, T. (2024). Okul yönetici davranışlarının okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *International Journal of Original Educational Research*, 2(1), 445-457.

**Özet**

Bu araştırmanın amacı; ilkökul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerindeki okul yönetici davranışlarının okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar, çalışmalar taranmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle görüşme formu hazırlanmış ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenler görüşme formundaki sorulara cevap vermiştir. Örneklem grubunu ilkökul kademesinden sekiz öğretmen, ortaokul kademesinden beş öğretmen, lise kademesinden beş öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda bulguların hepsi incelenmiştir. Okul iklimi, okul yönetici davranışlarına göre açıklanmıştır. Olumlu bir okul ikliminin sağlanması için çözüm ve öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Davranış, Okul İklimi, Okul Yönetici Davranışları

## Abstract

### Teacher's Opinions About The Effect Of School Administrators Behaviors On School Atmosphere

The aim of this search is proved that teachers opinions about the effect of school administrators in primary, secondary, high school level on school atmosphere. For this reason researches and studying about this subject are scanned. The teachers are in primary and secondary level answer the interview form questions that are made with the half structured interview technique. Sample group is composed of eight primary teachers, five secondary teachers, five high school teachers. At the end of the research all findings are analyzed. School atmosphere is explained to administrators behaviors. Solvings and advices are presented to make positive school atmosphere.

**Keywords:** Behaviour, School Atmosphere, School Administrators Behaviors

## Giriş

İnsanın davranışta bulunması için içsel veya dışsal bir dürtüye ihtiyaç vardır. Bu uyarıcılar geldiğinde insan davranışta bulunur. İnsanda; biyolojik, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç tür davranış gözlenmektedir. İnançlar, tutumlar ve motivasyon insan davranışlarını etkileyen ve yönlendiren unsurlardır. Motivasyon, bireylerin belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumunun harekete geçirilmesidir. Bireylerin belli bir işi yapabilmesi için gerekli olan çabanın ve enerjinin yaratılması işlemi, bireyleri istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemi motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2013: 353). Motive olan çalışanların iş doyumunu yüksek olacak ve iş performansları daha da artacaktır. Okul iklimi çalışanların davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayırt eden kendine has özellikleri içerir. Kurum içi özellikler bütünü olarak okul ikliminin belirlenmesi önce okulun ikliminin tanımlanmasını gerektirir. Okul iklimi okulun bireysel kişiliği olarak kabul edilebilir.

Okul iklimi bir bakıma kurumun kimliğidir. Okul iklimi ne kadar pozitifse bu kurum başarılı bir kurumdur diyebiliriz. Okul iklimini belirleyen örgütteki kişiler ve bu kişilerin birbiri olan ilişkileridir. Okul yöneticisi değişen koşullara ayak uyduran ve diğerlerinin örgütteki değişime ayak uydurabilmesi için gerekli olanakları sağlayan kişidir. Toplumda değişimi ve gelişimi başlatan ve ön ayak olan kişidir. Bu nedenle okul yöneticisine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yönetici bu önemli görevin farkında olup kendini sürekli geliştirmelidir. Kendini geliştiren okul yöneticisi okul ikliminin de değişimini ve gelişimi sağlamaya katkı sunacaktır.

Okul yöneticisinin örgütün kurulmasına ya da kurulan örgütü devam ettirmeye ihtiyacı vardır. Çünkü okul girdilerinin, çalışanlarının, eğitsel ve yönetsel amaçlarla kullanılan araç- gereçlerinin güç birliğinin sağlanması gereklidir (Başaran 1988:317). Yönetici örgüt içinde kültür yaratabileceği gibi değiştirebilir. Dworkin, Saha ve Hill (2003), okulda demokratik bir ortam mevcutsa öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğunu söylemişlerdir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile ortamın demokratik bir anlayışla yönetilmesi arasında olumlu bir etkileşimin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kurt ve Terzi (2005), okuldaki örgütsel bağlılıkla okul yöneticilerinin yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Okuldaki yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında bir bağ olduğunu söylemişlerdir. Bozdoğan ve Sağnak'ın (2011), okul yöneticilerinin daha çok demokratik anlayışı benimsediklerini söylemişlerdir. Hem otokratik yönetimin hem de demokratik liderliğin okulun ikliminde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Shadare (2011), demokratik yönetim tarzını benimseyenler otokratik yönetim tarzını benimseyenlere göre örgütün kaynakları kullanmada daha etkilidir.

Batmaz'ın (2012), çalışmasında demokratik yönetim tarzının iş doyumunu ile ilişkisinin pozitif yönde olduğunu serbest bırakıcı ve otokratik anlayışın iş doyumunu ile ters yönlü ilişkisinin olduğunu söylemiştir. Helvacı, Çankaya ve Bostancı (2012), öğretmenlerin değişime direnmelerinin daha çok değişimin okul yönetici tarafından yönetilememesi, değişim konusunda bilgi verilmemesi, yeni görev alma isteksizliği olarak belirlenmiştir.

Bektaş (2014), çalışmasında yöneticinin yönetim tarzları informal iletişimi etkilemektedir sonucuna varmıştır. Özturan (2018), yöneticinin duygusal zekasının yönetim tarzını, problem çözme sürecini etkilediğini söylemiştir. Yapılan araştırmalar bize şu sonucu çıkarmamızı sağlar yöneticinin yönetim sürecindeki yönetim tarzı, kişilik özellikleri ve davranışlarından çalışanları etkilemektedir. Bunlardan olumlu etkilenen çalışanın performansında artış sağlanırken olumsuz etkilenen çalışanın performansında düşüş gerçekleşmiştir. Demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler daha başarılıyken otoriter yönetimi benimseyen yöneticiler başarılı olamamışlardır. Yöneticiler her zaman çalışanları ve çevresiyle olumlu etkileşimde bulunmalı, onlara değer ve ilgi göstermelidir. Kendini geliştiren, davranışları olumlu olan bir okul yöneticisi başarılı olurken duygularını yönetemeyen, kontrol edemeyen okul yöneticisi başarısız olmuştur. Bu yüzden okul yöneticisi davranışlarının örgütü, örgütün verimliliği üzerinde etkisinin bilincinde olup kurumu buna göre yönetmelidir. Olumlu ilişkilere ve yapıcı iletişime önem vermelidir.

Bir yöneticinin eşit olması, dürüstlüğü ve tarafsızlığı da çok önemlidir. Kişilik gelişimini iyi anlamda gerçekleştiren okul yöneticileri için başarı kaçınılmazdır. Bu nedenle kurumun başarılı olmasını isteyen yönetici pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmalıdır. Pozitif duygu ve düşüncelerle kurumu yöneten ve çalışanlarına bunu aşıl原因 okul yöneticileri başarılı olacaktır. Bunu sağlamanın yolu da olumlu etkileşimden geçmektedir. Çalışanlarına güvenen, onları sayan yönetici örgütün etkililiğini ve verimliliğini de sağlayacaktır.

## **Problem**

Davranış uyaranlara ve çevreye verdiğimiz tepkilerdir. Davranışın iki boyutu vardır. Bunlar davranışın fiziksel ve psikolojik boyutlarıdır. Davranışla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda davranışın eğitim kurumlarındaki yeri ve önemi şöyledir: Her meslekte insanları tanıma, anlama ve yönetme önemlidir. İnsan ne kadar bilgili ve yetenekli de olsa diğer kişilere insancıl davranma, hoşgörülü yaklaşma, onları koruma, ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alma gibi özelliklere de insanın sahip olması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin davranışları, benimsedikleri liderlik anlayışları, kullanmış oldukları güç okul iklimini etkilemektedir. Okul iklimi ile okul yönetici davranışları arasında paralellik bulunmaktadır.

Okul yöneticisinin iyi ilişkiler kurması, astlarına değer veren bir yaklaşım içinde olması muhakkak okul iklimini de olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu nedenle okul yönetici davranışlarını çeşitli eğitim ve etkinliklerle geliştirmek yerinde olacaktır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; okul yönetici davranışlarının okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini ele almaktır. Bu araştırma sonucunda şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticisi yöneticilik görevini üstlenirken nasıl bir davranış sergilemektedir?
2. Okul yöneticisinin hangi davranışları okul iklimini olumlu yönde etkilemektedir?
3. Okul yönetici davranışlarının okul iklimini etkilemesine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetine, kıdemine göre değişmekte midir?
4. Okul yönetici davranışlarının okul iklimini etkilemesi okul kademelerine göre değişmekte midir?
5. Öğretmenler okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından nasıl etkilenmektedirler?

### **Araştırmanın Önemi**

Yöneticinin davranışları hem okul iklimini hem de astlarını etkilemektedir. Yöneticinin astlarına karşı olumlu olması onların motivasyonlarını da artıracaktır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar örgüt amaçlarının etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak ve huzurlu bir çalışma ortamı doğacaktır. Tüm bunlar okul iklimini de olumlu şekilde etkileyecektir. Buradan anlaşılacağı üzere yönetici davranışları ile okul iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu araştırma Manisa ilinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici davranışlarının okul iklimine etkisi araştırılmak istenmiştir. Araştırma okul yöneticilerinin kendi davranışlarının değerlendirilmesine olanak sunacaktır. Yönetimde davranışlarının okul ortamını nasıl etkileyeceğinin farkına varacaktır. Tüm bunların fark edilmesi okulda olumlu bir okul ikliminin oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır.

### **Yöntem**

Bu bölümde; çalışmanın modeli, evreni ve çalışma grubuna yer verilmiştir. Bunlara ek olarak bulguların nasıl toplandığı, yararlanılan ölçme aracı ve toplanılan bulguların nasıl çözümlendiği ile ilgili bilgilere de yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma Türk Dil Kurumu'na göre bilim ve sanatla ilgili olarak yapılan yöntemli çalışmadır. Bu araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılı verilerine dayanan Manisa ili Şehzadeler ilçesi ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine dayanan nitel durum çalışmasıdır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Fenomonoloji, insanların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu fenomeni nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Rose, Beeby & Parker, 1995, s. 1124). Bu araştırma öğretmenlerin, okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz tutumlarının okul iklimine katkısına ilişkin görüşlerini ortaya koyar. Öğretmenler yapılan görüşmede görüşlerini serbestçe ifade edebilme olanağı bulmuşlardır.

## Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılı Manisa ili Şehzadeler ilçesindeki ilkököl, ortaokul ve lise kademesinden toplam 18 öğretmen oluşturmuştur.

Kod	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Okuldaki eğitim	Öğrenim durumu
Ö1	Kadın	40-51	21-30	4-7	Lisans
Ö2	Kadın	40-51	21-30	8-10	Lisans
Ö3	Kadın	31-40	11-20	1-3	Y.Lisans
Ö4	Erkek	40-51	11-20	1-3	Lisans
Ö5	Erkek	51+	31+	4-7	Ön Lisans
Ö6	Kadın	51+	31+	10+	Lisans
Ö7	Kadın	51+	21-30	4-7	Lisans
Ö8	Erkek	40-51	21-30	4-7	Lisans
Ö9	Kadın	40-51	21-30	8-10	Lisans
Ö10	Kadın	40-51	11-20	1-3	Lisans
Ö11	Kadın	21-30	1-10	1-3	Lisans
Ö12	Kadın	51+	31+	8-10	Lisans
Ö13	Erkek	40-51	21-30	4-7	Lisans
Ö14	Kadın	40-51	1-10	1-3	Lisans
Ö15	Kadın	31-40	11-20	4-7	Lisans
Ö16	Kadın	31-40	1-10	1-3	Lisans
Ö17	Erkek	40-51	21-30	1-3	Lisans
Ö18	Kadın	40-51	11-20	4-7	Lisans

Araştırmaya toplam 18 öğretmen katılmıştır. Cinsiyet bazında 5 öğretmen erkek, 13 öğretmen kadın olarak katılım sağlamıştır.

Öğretmenlerin yaşları incelendiğinde; 1 öğretmenin 21-30 yaş, 3 öğretmenin 31-40 yaş, 10 öğretmenin 41-50 yaş, 4 öğretmenin 51 ve üzeri yaşa sahip oldukları; kıdemleri incelendiğinde, 3 öğretmenin 1-10 yıl, 5 öğretmenin 11-20 yıl, 7 öğretmenin 21-30 yıl, 3 öğretmenin 31 ve üzeri yıl kıdeme sahip oldukları; mevcut okuldaki çalışma süreleri değerlendirildiğinde, 7 öğretmenin 1-3 yıl, 7 öğretmenin 4-7 yıl, 3 öğretmenin 8-10 yıl, 1 öğretmenin 10 ve üzeri yıl aynı okulda çalışıyor oldukları; öğrenim durumları incelendiğinde, bir öğretmenin yüksek lisans, bir öğretmenin ön lisans ve 16 öğretmenin lisans mezunu oldukları görülmüştür.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmanın bilgi toplama aşamasında araştırmayı yapan kişinin geliştirdiği yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri kaynağı olarak ilkököl, ortaokul ve lise kademesindeki öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur.

Okul yönetici davranışlarının okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerinden ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme formundaki sorular google form aracılığıyla öğretmenlere uygulanmıştır. Yapılan çalışmalarda anket yoluyla elde edilen verilere göre görüşme yoluyla toplanan verilerin geçerliliği daha yüksektir.

## Verilerin Analizi ve Yorumu

Araştırma verileri, Manisa ili Şehzadeler ilçesinde bir ilkokul, bir ortaokul ve bir lise kademesindeki öğretmenlerin görüşlerine dayanmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenler, google form aracılığı ile soruları cevaplandırmışlardır.

## Bulgular

### Okul Yöneticisinin Yönetim Sürecindeki Davranışlarına İlişkin Bulgular

İlkokul, ortaokul ve lise kademesindeki öğretmenlere okul yöneticinizin size karşı olan davranışları nasıldır sorusu sorulmuş çoğunun verdiği cevap anlayışlı, hoşgörülü, iletişimi olumlu gibi cevaplar olduğu görülmüştür.

**Tablo 1. Öğretmenlerin okul yöneticisinin kendilerine karşı olan davranışları hakkındaki görüşleri**

Alt Temalar	İÖ	OÖ	LÖ
Hoşgörülü, olumlu vb.	İÖ1, İÖ2, İÖ3 İÖ4, İÖ6, İÖ7, İÖ8	OÖ1, OÖ2, OÖ3, OÖ4 OÖ5	LÖ2, LÖ3 LÖ4, LÖ5
Nötr:	İÖ5		LÖ1
Zorlayıcı, olumsuz vb.			

Tablo 1’de görüldüğü gibi 18 öğretmenin görüş bildirdiğini görüyoruz. Bunlardan ilkokul öğretmenlerinin çoğu okul yöneticileri için kendilerine karşı olumlu davranışlar sergilemekte derken ortaokul öğretmenlerinin hepsi bu durumun olumlu olduğunu söylemiştir. Lise öğretmenlerinin de çoğu yöneticileri için kendilerine olumlu davrandıklarını ifade etmişlerdir.

İÖ5: Okul yöneticilerimin nötr olduğunu düşünüyorum.

İÖ6: Okul yöneticimiz anlayışlı, hoşgörülü, çalışmalarını destekleyici ve paylaşımcıdır. Sorun çözücüdür.

OÖ4: Hoşgörülü, eleştiriye açık, karşılıklı iletişime önem veren davranışları vardır.

LÖ4: Okul yönetimi konusunda öğretmenlerin desteğini sağlar. Okul yönetimi konusunda öğretmenlerle bilgi paylaşımı yaparak öğretmenleri yönetim sürecine katar. Hoşgörülü ve mesai arkadaşlarına karşı saygılıdır.

LÖ5: Hoşgörülü ve anlayışlıdır.

### Okul Yöneticisinin Davranışlarından Öğretmenlerin Etkilenmesine İlişkin Bulgular

İlkokul, ortaokul ve lise kademesindeki öğretmenlere okul yöneticinizin davranışları sizi nasıl etkiliyor sorusu sorulmuş ve çoğunun verdiği cevaplar bizi olumlu etkiliyor olmuştur. Öğretmenler yöneticilerinin olumlu davranışları karşısında ortamda kendilerini güvenli ve huzurlu hissettiklerini söylemişlerdir. Yöneticilerin olumlu davranışları karşısında öğretmenler de olumlu tutum ve davranış içinde olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 2. Okul yöneticisinin davranışlarından öğretmenlerin etkilenmesine ilişkin görüşler**

Alt Temalar	İÖ	OÖ	LÖ
<b>Olumlu Etkilenirim</b>	İÖ1, İÖ2, İÖ3 İÖ4, İÖ6, İÖ7 İÖ8	OÖ1, OÖ2 OÖ3, OÖ4 OÖ5	LÖ2, LÖ3, LÖ4, LÖ5
<b>Nötr</b>	İÖ5		LÖ1
<b>Olumsuz Etkilenirim</b>			

Tablo 2'den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin çoğu okul yöneticilerinin davranışlarından olumlu etkilendiğini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenleri olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Öğretmenler bu davranışlar karşısında kendilerini güvenli ve huzurlu hissetmektedir. Öğretmenini destekleyen, anlayışla yaklaşan ve empati kurabilen yöneticiler okulun havasını da olumlu yönde değiştirdikleri öğretmenlerin görüşlerinden anlaşılmıştır. Böyle bir ortamda öğretmenler kendilerini huzurlu ve mutlu hissettiklerini, motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

İÖ1: Okulda huzurlu, güvenebileceğim bir ortamda olduğumu hissettiriyor.

İÖ2: Olumlu yönde etkiliyor.

İÖ3: Yapacağım çalışmalarda motive olmamı sağlıyor. Kendimi huzurlu hissediyorum.

İÖ5: Çok fazla etkilemiyor.

OÖ1: Okulda daha verimli çalışmalar yapmamızı sağlıyor. Herhangi bir sıkıntı olduğunda rahat bir şekilde kendimizi ifade edebiliyoruz.

OÖ3: Olumlu etkilemektedir. Okula severek ve isteyerek geliyorum.

OÖ4: Okul ile ilgili tüm sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda tüm personel daha istekli hareket etmektedir. Bu ortam birey bazında beni de aynı şekilde etkilemektedir.

LÖ5: Bulduğum kuruma mutlu gelip motive olmamı sağlıyor.

## Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 3. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etkisine ilişkin görüşler

Alt Temalar	İÖ	OÖ	LÖ
<b>Olumlu Etkiler</b>	İÖ1, İÖ2, İÖ3 İÖ4, İÖ5, İÖ6 İÖ7, İÖ8	OÖ1, OÖ2 OÖ3, OÖ4 OÖ5	LÖ2, LÖ3, LÖ4, LÖ5
<b>Bazen Olumlu Bazen Olumsuz</b>			LÖ1
<b>Olumsuz Etkiler</b>			

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin çoğu okul yöneticileri için motivasyonlarını olumlu yönde sağladıklarını belirtmişlerdir.

İÖ4: Olumlu yönde etkiliyor. Görevlerimizi daha doğru yapmamızı sağlıyor.

İÖ5: Okul yöneticileri okul kültürünü oluşturduğunda ve öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini aldığında olumlu etkiler.

OÖ1: Kesinlikle motivasyonumuzu etkiliyor. Öğrenci ve okul sorunlarına daha dikkatli ve özenli yaklaşıyoruz.

OÖ5: Oldukça etkiler. Okuldan tayin isteme sebebidir benim için.

LÖ4: Çok etkiler. Olumlu davranışlar ya da olumsuz davranışlar sizin motivasyonunuzu artırır ya da düşürür. Takdir edilmek hoşuma gider.

### Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artırmak İçin Neler Yaptığına İlişkin Bulgular

Bu konuda öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin daha çok yöneticinin kişilik özelliklerine vurgu yaptığını görmekteyiz. Yani hoşgörülü, personelini anlayan, ilgi ve ihtiyaçlarının farkında olan, personelinin beklentilerini karşılayabilen, empati kurabilen, iletişim becerileri yüksek olan yöneticilerin iş görenlerinin motivasyonlarına ve iş doyumlarına katkı sağladığını görmekteyiz.

İÖ1: Güler yüz ve hoşgörülü davranışlarıyla artırmaktadır.

İÖ3: Çalışma ortamı için gerekli düzenlemeleri yaparak ve yapacağı projeler konusunda destek sağlayabileceğini söyleyerek motivasyonumu artırdı.

LÖ1: Baskı uygulamaması ve ders yönetimize karışmaması

LÖ4: Öğretmen arkadaşlarıma ilgi duydukları alanda sorumluluklar verilmelidir.

Arkadaşlarımız sorumluluklarını yerine getirdiklerinde takdir görmektedir. Böylelikle sorumluluk alma, gönüllü olma çalışma motivasyonumu olumlu yönde etkilemektedir.



## Okul Yöneticisinin Olumsuz Tavırları Karşında Hissedilenlere İlişkin Bulgular

**Tablo 4. Okul yöneticisinin olumsuz tavırları karşında hissedilenler**

Alt Temalar	İÖ	OÖ	LÖ
<b>Olumsuz Etkilenenler</b>	İÖ1, İÖ3, İÖ4 İÖ6, İÖ8	OÖ2, OÖ3 OÖ4, OÖ5	LÖ1, LÖ2 LÖ3, LÖ4 LÖ5
<b>Etkilenmeyenler</b>	İÖ5		

Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere okul yöneticisinin olumsuz davranışları karşısında öğretmenlerin de olumsuz etkilendiğini söyleyebiliriz. Öğretmenler böyle bir durum karşısında motivasyon düşüklüğü göstereceklerini belirtmişlerdir.

İÖ4: Kendimi güvende hissetmem.

İÖ8: Motivasyonum düşer.

OÖ4: Yapılan olumsuz tavırlar kendimi kötü hissederim. Bunu kendisi ile konuşurum.

LÖ4: Böyle bir çalışma ortamı tüm çalışanların çalışma istek ve motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir.

LÖ5: Adaletsiz ve yanlı davranışlar okula karşı motivasyonumu azaltır.

### Okuldaki öğretmenler arasında sosyal ilişkilerin yeterliliği

Okulda bulunan öğretmenlerin kendi aralarında oluşturdukları sosyal ilişkilerin yeterliliği konusunda öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde olumlu sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Öğretmenlerin okullarında sosyal ilişkilerin güçlü olduğu, okula isteyerek geldikleri, uygun sosyal alanların olduğu, düzeyli bilgi alışverişinin ve iletişimin sağlandığı, öğretmenlerin iş birliğini açık ve birbirlerini destekleyici tutum sergiledikleri, bazı grupların kendi aralarında daha samimi oldukları, fakat ortak çalışmalar konusunda grup halinde kararlar alındığı dayanışmanın olduğu, saygılı ve hoşgörülü bir ortam yaratıldığı ifade edilmektedir. Konuyla ilgili öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

İÖ3: Aktif, destekleyici ve iş birliğine açık bir anlayışı vardır.

İÖ5: Öğretmenler arasında sosyal ilişkilerin yüzeysel olduğunu, küçük grupların kendi aralarında ilişki kurduğunu söyleyebilirim.

OÖ1: Okul ortamı her kişinin farklı isteklerine uygun arkadaş edinmesine uygundur. Sosyal anlamda da bu böyledir.

LÖ4: Her sosyal ortamda olduğu gibi öğretmenlerimiz arasında daha samimi ilişkilerin olduğu küçük klikler bulunmaktadır. Fakat ortak bir çalışma yapılacağı veya karar alınacağı zaman durumda rahatlıkla bir araya gelinebilen saygılı ve hoşgörülü bir arkadaşlık ortamı olduğunu düşünüyorum.

## Okul Yönetimi ile Öğretmenler Arasındaki İletişimin Öğrenci Başarısına İlişkin Bulgular

**Tablo 5. Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğrenci başarısına ilişkin görüşler**

Alt Temalar	İÖ	OÖ	LÖ
<b>Olumlu Düşünenler</b>	İÖ1, İÖ2, İÖ3, İÖ4, İÖ5, İÖ6, İÖ7, İÖ8	OÖ1, OÖ2, OÖ3, OÖ4, OÖ5	LÖ1, LÖ2, LÖ3, LÖ4, LÖ5
<b>Olumsuz Düşünenler veya Etkilenmeyenler</b>			

Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin hepsi okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğrenme ortamı ve öğrenci başarısını etkilediğini söylemişlerdir. Olumlu iletişimin olduğu ortamlarda öğretmenler daha mutlu ve huzurludur. Öğretmen mutlu ve huzurlu olursa ders işlerken ve öğrencilerine yaklaşıırken bu olumlu durumu aktaracaktır. Öğretmenlerin çoğu görüşlerini bu şekilde ifade etmişlerdir.

İÖ1: Olumlu olduğunda zevkle ders işleyen öğretmen sayesinde öğrenciler de başarılı olur diye düşünüyorum.

İÖ5: Olumlu ilişkiler olumlu sonuçlar doğurur.

İÖ6: Yönetim ile öğretmenler arasındaki olumlu etkileşim öğretmenin motivasyonunu artırır. Böylece istekli ve verimli çalışır. Bu durum öğrenci başarısını artırır.

OÖ1: Okul yönetimi öğretmen sorun ve sıkıntılarında yanında olması, yardımcı olması iş ortamında rahatlık sağlıyor. Karşınızdaki size değer veren, önemseyen bir idare olunca aynı değeri ve önemi öğrenciye yansıtıyorsun.

OÖ2: İyi yönde etki eder. Bir okulda idareci ve öğretmenler mutluyorsa dersin verimi de eğitimin verimi de artar.

OÖ4: Bizim kurumumuzda yönetim ve öğretmenler olumlu bir etkileşim bulunmaktadır. Bu durum öğrenci-öğretmen ilişkisinde olumlu bir etki oluşturmakta ve öğrencilerin daha başarılı olmaları konusunda gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamaktadır.

LÖ4: Tabii ki arttırır. Okul yönetimi ile öğretmenler sürekli iletişim içinde olmalıdır. Böyle olmadığında bu öğrenciye de yansır. Başarı da düşer.

## Okul Yönetiminin Olumlu Havayı Geliştirmesine Yönelik Öğretmen Görüşleri

**Tablo 6. Okul yönetiminin olumlu havayı geliştirmesine yönelik öğretmen görüşleri**

Alt Temalar	KÖ	EÖ
<b>Olumlu Düşünenler</b>	KÖ1, KÖ2, KÖ3, KÖ4, KÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ8, KÖ9, KÖ11, KÖ12, KÖ13	EÖ1, EÖ3, EÖ4, EÖ5
<b>Olumsuz Düşünenler veya Etkilenmeyenler</b>	KÖ10	EÖ2

Tablo 6’da görüldüğü gibi yöneticilerin çoğu okul ikliminin geliştirilmesi için çabalamaktadır. Hepsinin de olumlu yönde bir çabası mevcuttur.

Olumlu havayı yaratmak isteyen okul yöneticisi personeliyle pozitif bir iletişim kurmalı, personelini desteklemelidir. Bunları öğretmenlere yöneltilen görüşme sorularına verdikleri cevaplardan anlamaktayız.

KÖ1: Öğretmenlerle iş birliği içinde olmalı, ortak karar almalı demıştır. Öğretmen görüşlerini önemsemelidir.

KÖ4: Yöneticimiz okul iklimini gayet olumlu bir şekilde idare etmektedir. Öğretmenlere saygılıdır.

EÖ3: Okuldaki fiziki şartları ve eğitim-öğretimi daha kaliteli hale getirmelidir.

KÖ6: Okulun ihtiyaçlarının kısa zamanda çözülmesi veya tamamlanması işlerin hızlı çözülmesi veya tamamlanması işlerin hızlı çözülmesi ve doğru diyalogların kurulması

EÖ4: Okulun olumlu havasının devamlılığının sağlanması ve geliştirilmesi için öğretmenler odasındaki sosyal ilişkiler daha fazla geliştirilebilir. Okul yönetiminin uygulamış olduğu süreçler konusunda öğretmenlerin bilgilendirilmesi uygulamasına devam edilmelidir.

KÖ11: Oryantasyon yemekleri düzenlenebilir. 24 Kasım uygun bir tarih olabilir.

KÖ13: Öğretmen diyalogları arttırılmalı, öğrenci-veli diyalogları arttırılmalı, okulda yapılan tören ve kutlamalara katılmalıdır.

## Başarılı Okul Yöneticisinin Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Başarılı okul yöneticisinin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşler

Alt Temalar	İÖ	OÖ	LÖ
Empati, hoşgörülü, sempatik vb.	İÖ1, İÖ2, İÖ3 İÖ4, İÖ5, İÖ6, İÖ7, İÖ8	OÖ1, OÖ2, OÖ3, OÖ4	LÖ1, LÖ2 LÖ3, LÖ4 LÖ5
Özellikleri önemli değil			

Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere öğretmenlere göre okul yöneticilerinin olumlu özelliklere sahip olması gerekir. Başarılı yönetici disiplinli, adaletli, empati yapabilen, hoşgörülü, pozitif, personelini anlayabilen davranışlar sergilemektedir. Personelinin ilgi ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir. İyi bir iletişim kurabilme becerisine sahip olmalıdır.

Olumlu kişilik özelliklerine sahip okul yöneticisi öğretmenler tarafından başarılı olarak görülmüşlerdir.

İÖ3: Hoşgörülü, kuralları uygulayan, bu kurallara kendisi de uyan, demokratik ve vicdanlı bir insan olmalı. Milli değerlere önem veren bir anlayışı olmalı.

İÖ6: Anlayışlı, hoşgörülü, açık ve paylaşımcı olmalıdır. Öğretmenlerini saymalı ve sevmelidir. İhtiyaçlarını temin etmelidir. Öğretmeni ve çalışmalarını desteklemelidir.

İÖ7: Verici, pozitif, aktif ve sosyal ilişkileri yeterli olmalıdır.

İÖ8: Personeliyle uyumlu çalışan, yenilikleri takip eden, uygulayan, çalışma koşullarını daha iyi hale getirmeye çalışan, düzenli, disiplinli olmalıdır. Karşısındakini değerli hissettiren, yaptığı işi önemseyen, ulaşılabilir olan. Sorunları kişileştirmeyen.

OÖ1: Karşısındakini değerli hissettiren, yaptığı işi önemseyen, ulaşılabilir olan, sorunları kişiselleştirmeyen.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

### Tartışma ve Sonuç

Bu görüşlerden hareketle okul yöneticilerinin davranışlarının okul iklimini nasıl, hangi yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin davranışları okul iklimini etkilemektedir. Öğretmenler olumlu yönetici davranışları karşısında kendilerini örgüte ait hissetmektedirler. O ortamda mutlu ve huzurlu çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Olumsuzluk karşısında örgüt içindeki motivasyonları düşmüştür. Örgüte bağlılıkları azalmıştır.

Okul yöneticisinin adil olması, personelini desteklemesi okuldaki iklimi etkilerken olumsuz olması da iklimi negatif yönde etkilemiştir. Bu yüzden okul yöneticisi her zaman için davranışlarına dikkat etmeli olumlu anlamda davranışlarını geliştirmelidir. Çünkü davranışları hem kurumu hem de personeli etkilemektedir. Bir kurum yöneticinin davranışlarıyla gelişir ve değişir. Yöneticinin olumlu tüm davranışları örgütü geliştirip değiştirirken olumsuz davranışları olumsuz sonuç ve durumlara neden olur.

Kurum yöneticisi hoşgörülü, eşit ve adil olursa personeliyle olumlu etkileşim kurarsa kararlara gerektiğinde astlarını da katabilirse okulun havasını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Aksi takdirde anlayışsız olursa, personeline eşit ve adil davranmazsa, yetkiyi paylaşmayıp sadece kendi kullanır, astlarını dikkate almazsa örgütün gelişmesine engel olacaktır. Eğitim yöneticisi etkili iletişimle birçok şeyi olumlu yönde değiştirebilir. Başarılı liderlere baktığımızda sadece kendi kararlarını değil çevresi ile iletişim kurarak ortak kararlar almayı önemsemişlerdir.

Öğretmenler tarafından yöneticilerinin olumlu davranışları kendilerini de olumlu yönde etkiliyor görüşü ifade edilmiştir. Okul yöneticisi davranışlarının kurumu ve personeli etkilediğinin farkında olup davranışlarını ve kişiliğini olumlu yönde geliştirmelidir. İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri ile yapılan çalışmada öğretmenlerin çoğu yöneticilerinin davranışlarından etkilendiklerini belirtmişlerdir.

### Öneriler

Kurum yöneticisi davranışlarıyla örgüte örnek olmalı, personelini her zaman desteklemelidir. Onları önemsemeli ve onlara değer vermelidir. Yöneticinin bu davranışları kurumun etkililiği ve başarılı olmasına etki eder. Bu nedenle yönetici önce kendini geliştirmeye odaklı yatırım yapmalıdır. Çünkü kendini geliştiren yöneticinin iletişimi de olumlu olacaktır. Bu da personeline ve kuruma yansıtacaktır.

Personeline ve kuruma olumlu davranışlarını yansıtan yönetici hem personelinin hem de örgütün etkililiğini ve verimli olmasını üst düzeyde sağlayacaktır. Kurumun gelişimini isteyen lider olumlu davranışlarını muhakkak örgüte ve kişilere yansıtmalıdır. Çünkü personelinin bu sayede morali ve motivasyonları artacaktır. Kurumun ve personelin etkililiğini ve verimliliğini sağlayan lider de örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Aslan M., Doğan S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış, 291-301 (1308-9552).
- Bolat, N. Davranış Bilimlerine Giriş. On Dokuz Mayıs Üniversitesi.
- Çavuş, M.F., Harbalıoğlu M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. İktisadi Bilimler Dergisi, 9(1), 117-130.
- Çetin M., Özcan K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının İş Doyumuna Etkisi. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 21-28.
- Çetinkaya, H. (2015). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi* (Doctoral Dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Göktaş, B. Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri. Davranış Bilimleri. Ankara Üniversitesi Devlet Konservatuvarı.
- Gültekin, S. (2013). Lider Yöneticinin Güç Kaynakları, 304-346.
- Kahraman, Ü. (2019). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt Dna'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi (2017eğbe002) [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Karakuş, M. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi. [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603.
- Şenel T., Buluç B. (2016). İlkokullarda Okul İklimi ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki, 9(4), 1-12.
- Tekinal, M., & Şerife, U. Ğ. U. Z. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-172. Ankara Üniversitesi. Davranış Bilimleri, <https://Acikders.Ankara.Edu.Tr>
- Toprakçı E. (2001). Okul Yönetimi ve Liderlik. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 3(4), 117-118.
- Yıldız, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Pozitif Algı Düzeylerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Görüşlerine Göre Bir İnceleme/The Impact Of School Administrators' Positive Perception Levels On Teacher Motivation: A Review Based On Teacher's Opinions.