



T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI

**ÖZEL VE DEVLET OKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ALGILARI: NİTEL BİR İNCELEME**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Rümeysa ÖZKÖK

Öğrenci No: 24944507

Ankara, 2026



**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU**



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı 24944507 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Rümeysa ÖZKÖK'ün “Özel ve Devlet Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Algıları: Nitel Bir İnceleme” adlı tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI



BAŞARISIZ



bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi'ne (OBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 27.01.2026

UNVANI/ADI-SOYADI: Prof. Dr. Metin PİŞKİN

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Metin PİŞKİN danışmanlığında hazırladığım “Özel ve Devlet Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Algıları: Nitel Bir İnceleme (Ankara, 2026)” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 27.01.2026

Adı-Soyadı : Rümeysa ÖZKÖK

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1	5
GİRİŞ	5
BÖLÜM 2	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Liderlik.....	7
2.2. Liderlik Stilleri	7
BÖLÜM 3	11
YÖNTEM.....	11
3.1. Araştırma Modeli.....	11
3.2. Çalışma Grubu.....	11
3.3. Veri Toplama Aracı	13
3.4. Veri Analizi	13
3.5. Etik İlkeler.....	13
3.6. Sınırlılıklar	13
BÖLÜM 4	15
BULGULAR	15
4.1.Görüşme Soruları ve Katılımcı Cevapları.....	15
BÖLÜM 5	56
SONUÇ VE ÖNERİLER	56
KAYNAKÇA.....	59
DEMOGRAFİK SORULAR	61
ARAŞTIRMA SORULARI	62
ÖZET	64
ABSTRACT	65

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik yaklaşımları, bir eğitim kurumunun akademik çıktılarının ve eğitim kalitesinin temel belirleyicilerinden biridir. Literatürde okul yöneticileri, rutin yönetsel işlerin ötesinde; okulun kültürel dokusunu güçlendiren, iş ortamında etik değerleri ve adaleti tesis eden, böylece öğretmenlerin motivasyonel kaynaklarını harekete geçiren rehber figürler olarak ele alınmaktadır (Schein, 2010; akt. Leithwood & Sun, 2012). Dolayısıyla, okul müdürlerinin benimsediği yönetim stillerinin öğretmenler tarafından nasıl anlamlandırıldığını analiz etmek, güncel eğitim yönetimi yazınında öncelikli bir çalışma alanı haline gelmiştir (Demir, 2024).

Özellikle etik değerlere dayalı ve adil bir liderlik anlayışı, öğretmenlerin iş doyumunu ile okuldaki iş birliği kültürü arasındaki bağın temelini oluşturur. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin şeffaflığı merkeze alan ve düzenli geri bildirim sağlayan yaklaşımlarının, öğretmenlerin çalışma azmini ve kurumsal verimliliğini pozitif yönde tetiklediğini ortaya koymaktadır (Brown & Treviño, 2006; Yılmaz, 2019; Demir & Cevik, 2021). Öte yandan, öğretmen-yönetici ilişkilerinin kalitesi ve iletişim kanallarının etkinliği; okulun sosyal dokusunu şekillendiren, çalışma atmosferini ve paylaşılan değerler bütününi geliştiren temel bir itici güçtür (Gialamas et al, 2006).

Alan yazında, kamu ve özel öğretim kurumlarındaki yönetim süreçlerinin farklı doğasından ötürü, liderlik stillerine yönelik öğretmen algılarının değişkenlik gösterebileceği vurgulanmaktadır. Özel okul bünyesinde görev yapan öğretmenlerin; esnek, paylaşımcı ve katılımcı bir yönetim sergileyen liderlere karşı daha pozitif bir tutum sergilediği görülürken; devlet okullarındaki öğretmenlerin, hiyerarşik ve bürokratik yapıların baskın olduğu çalışma ortamlarında bu tarzlara yönelik daha farklı algı kalıpları geliştirdikleri gözlemlenmektedir

(Kaya & Demir, 2021; Leithwood & Sun, 2012). Bu durum, liderlik tarzlarının okul türüne göre değiştiğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, bu araştırma; özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını; adalet, iletişim, motivasyon ve okul kültürü boyutlarıyla birlikte nitel bir perspektifle incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel hedefi, yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmen algısı üzerindeki farklı etkilerini ortaya koymak, okul türüne göre olası farklılıkları değerlendirmek ve yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik öneriler sunmaktır.

Araştırmanın sonuçlarının, Türkiye’de eğitim yöneticiliği uygulamalarına dair somut veriler sağlayarak ulusal literatüre katkı sunması beklenmektedir. Bu çalışma ile hem özel hem devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının anlaşılması sağlanacak hem de yöneticilerin liderlik uygulamalarını geliştirmelerine yönelik öneriler geliştirilmesine imkân tanınacaktır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; liderlik kavramı ve temel liderlik stilleri (otokratik, demokratik, tam serbestlik tanıyan) kuramsal boyutuyla ele alınacaktır. Ayrıca, bu stillerin öğretmen algıları üzerindeki etkileri ile literatürdeki güncel yaklaşımlar detaylandırılarak sunulacaktır.

2.1. Liderlik

Güncel literatürde liderlik; topluluğu paylaşılan bir gelecek tasarımı çevresinde kenetleme, onlara esin kaynağı olarak eyleme sevk etme ve kurumsal ilkeler ile çalışanların kişisel amaçları arasında bir denge kurma yetisi olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2021). Buna göre liderlik, bireylerin içsel enerjilerini ortak amaçlara yönlendirme ve kurum kültürünün iş disipliniyle harmanlanmasını sağlama sürecidir; bu süreçte lider, stratejik bir rehber konumundadır (Yukl, 2013).

Literatürde lider ve liderlik kavramları çoğu zaman iç içe geçmiş bir biçimde sunulsa da bu iki terim arasında niteliksel bir fark bulunmaktadır. Bu bağlamda lider terimi somut bir bireyi veya makamı temsil ederken; liderlik, bu bireyin sergilediği davranış biçimlerini, yönetim tarzını ve takındığı tavrı ifade eden daha kapsamlı bir olgudur (Çelik, 2014). Liderliğe yüklenen anlamların çeşitliliği, uygulamada farklı karakteristik özelliklerin ortaya çıkmasına yol açmakta; bu durum ise literatürdeki liderlik stillerinin temel dayanağını oluşturmaktadır (Kuru ve Kahveci, 2024).

2.2. Liderlik Stilleri

Yönetim literatüründe liderlik stili; rehberlik etme, operasyonel uygulama ve personel teşviği süreçlerindeki temel tutum olarak ele alınmaktadır. Bu kavram, liderin gerçekleştirdiği açık veya örtük tüm davranış örüntülerinin iş görenler tarafından algılanış biçimini kapsar (Newstrom ve Davis, 1993; akt. Tunçbilek ve Kaya, 2020). Güncel çalışmalarda vizyoner,

karizmatik ve hümanist gibi pek çok liderlik türüne rastlanmakla birlikte (Kuru ve Kahveci, 2024); mevcut çalışma, eğitim yönetimi süreçlerini analiz etmek amacıyla otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı yaklaşımları temel analiz birimi olarak belirlemiştir.

Yönetim işlevini tek elde toplayan otokratik liderlik, tüm stratejik kararların ve yöntemlerin lider tarafından dikte edildiği bir yapıdır. Karar alma mekanizmalarının merkezinde yer alan lider, sistemin devamlılığını sağlayan ana unsur olduğu için onun yokluğu örgütsel aksamalara yol açar (Bilgi, 2020). Disiplini sağlamak adına ceza odaklı bir güç kullanan bu liderlik tarzında insani faktörlerden ziyade performans çıktıları ön plandadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011). Kararların hiyerarşinin tepesinde hızla alınması bir avantaj gibi görünse de personelin karar süreçlerinden dışlanması önemli bir dezavantajdır (Serinkan, 2008). Disiplini tesis etmek amacıyla cezalandırıcı güç kullanımına dayanan bu tarzda, insani gereksinimlerden ziyade somut performans çıktıları öncelikli tutulmaktadır (Northouse, 2021). Kararların hiyerarşinin zirvesinde hızla alınması kriz anlarında bir avantaj sunsa da, iş gücünün karar süreçlerinden dışlanması ciddi bir dezavantajdır. Güncel çalışmalar, bireysel inisiyatifin ve özerkliğin kısıtlandığı bu tür ortamlarda çalışanların psikolojik güçlenme algılarının zayıfladığını ve kendilerini değersiz hissettiklerini ortaya koymaktadır (Zito et al., 2021). Bu durum, çalışanların kuruma karşı duygusal mesafe geliştirmesine neden olarak gönüllü katılım ve yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini önemli ölçüde sınırlandırmaktadır (Paredes-Aguirre et al., 2024).

Demokratik liderlik yaklaşımı, temel özellikleri bakımından otokratik yönetim tarzının tam karşıtı bir noktada konumlanmaktadır. Bu stili içselleştiren yöneticiler, örgüt paydaşlarının görüşlerine değer vermekte ve personelin karar alma mekanizmalarına dahil olmasını desteklemektedir (Ergun Özler, 2013). Karar verme aşamasında çalışanların önerileri objektif bir süzgeçten geçirilir; nihai kararda ise bu görüşlerin etkisi hissedilmekle birlikte, sürecin

tamamlanması liderin son onayıyla gerçekleşir (Ekici, 2006). Yönetsel yetkinin grup üyeleriyle paylaşıldığı bu modelde, iş bölümü ve şeffaf iletişim stratejik bir öneme sahiptir. Lider ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki bu güçlü etkileşim, dayanışma kültürünün hâkim olduğu pozitif bir kurumsal atmosferin inşasına olanak tanır (Yörük ve Kocabaş, 2001).

Tam serbestlik tanıyan liderlik, çoğu zaman sürdürümcü liderlik modelinin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bu modelde lider; sorumluluktan kaçınan, iletişim kanallarını kapalı tutan ve kendi otoritesini grubun inisiyatifine devreden pasif bir profil çizer (Eren, 2004). Yönetsel bir boşluğun hâkim olduğu bu durumda, gerçek anlamda bir liderlik faaliyetinden söz etmek zordur (Bass ve Avolio, 1994). Herhangi bir vizyon veya rota çizmekten kaçınan serbest bırakıcı liderler (Ilgar, 2005), örgüt içerisinde 'görünmez' bir konumda kalmayı tercih ederek grubun kendi kararlarını vermesini bekler ve yardım taleplerine karşı mesafeli bir tutum sergilerler (Terzi ve Kurt, 2005).

Kuramsal çerçevede ele alınan liderlik yaklaşımları, liderliğin yalnızca bir yönetim görevi değil, aynı zamanda takipçilerin tutum ve davranışlarını şekillendiren dinamik bir etkileşim süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Klasik otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stilleri; karar alma mekanizmaları, güç kullanımı ve iletişim kanallarının işleyişi bakımından birbirinden keskin hatlarla ayrılmaktadır. Güncel literatür, bu farklılıkların sadece operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluş hallerini, kurumsal aidiyetlerini ve inisiyatif alma eğilimlerini de doğrudan belirlediğini vurgulamaktadır (Northouse, 2021; Zito et al., 2021).

Özellikle eğitim kurumları gibi insan kaynağının merkezde ve iş birliğinin ön planda olduğu yapılarda, liderin benimsediği tarz okul ikliminin temel belirleyicisi haline gelmektedir. Otokratik bir yaklaşımın yarattığı hiyerarşik baskı ve demokratik tarzın sunduğu katılımcı özgürlük, öğretmenlerin mesleki öz-yeterlilik algıları üzerinde zıt etkiler yaratabilmektedir

(Paredes-Aguirre et al., 2024). Tam serbestlik tanıyan modelin yol açtığı yönetsel boşluk ise kurumsal vizyonun belirsizleşmesine ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Sonuç olarak liderlik; kurumsal hedeflerin disiplini ile çalışanların bireysel ihtiyaçları arasında hassas bir denge kurma sanatıdır. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, söz konusu liderlik stillerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların örgütsel çıktılara nasıl yansıdığı bu kuramsal zemin üzerinden analiz edilecektir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama süreçleri ve kullanılan araçlar ile çalışma grubuna ilişkin bilgiler sunulmuş, ayrıca çalışma grubunda yer alan katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını incelemek amacıyla yürütülen nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma deseni, öğretmenlerin deneyimlerini, görüşlerini ve algılarını derinlemesine ortaya koymaya imkân sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen Ankara ve Bursa illerinde görev yapan toplam 13 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların 5'i özel okullarda, 8'i ise devlet okullarında görev yapmaktadır. Öğretmenlerin farklı branşlardan seçilmesine özen gösterilerek, liderlik algılarının çeşitli bakış açılarıyla ele alınması amaçlanmıştır. Katılımcıların demografik profili incelendiğinde, grubun büyük çoğunluğunun kadın öğretmenlerden (8 katılımcı) oluştuğu ve yaş dağılımının ağırlıklı olarak 20-39 aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Mesleki deneyim açısından heterojen bir yapı sergileyen grupta, katılımcıların 5'i mesleğinin ilk beş yılında yer alırken, 8 öğretmen 6 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Görev yapılan kurum türüne bakıldığında, 8 öğretmenin devlet okullarında, 5 öğretmenin ise özel öğretim kurumlarında deneyim sahibi olduğu saptanmıştır.

Branş çeşitliliği açısından en yüksek katılım PDR (4 katılımcı) alanında gerçekleşmiş; bunu Din Kültürü ve İngilizce branşları izlemiştir. Ayrıca Türkçe, Fen Bilimleri, Bilişim Teknolojileri, Matematik ve Sosyal Bilgiler alanlarından da temsilciler çalışma grubuna dahil edilmiştir. Katılımcıların mevcut yöneticileriyle olan çalışma süreleri dikkate alındığında, büyük bir kısmının (10 katılımcı) mevcut yöneticisiyle 0-3 yıl arasında kısa ve orta vadeli bir geçmişe sahip olduğu, 3 öğretmenin ise 3-5 yıl aralığında daha uzun süreli bir çalışma tecrübesi bulunduğu belirlenmiştir.

Çalışma grubuna ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Çalışma Grubu Demografik Özellikleri.

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş	Branş	Okul Türü	Kıdem	Son Yöneticiyle Çalışma Süresi
Katılımcı 1	Erkek	30–39	Türkçe	Devlet	11–15 Yıl	3–5 Yıl
Katılımcı 2	Erkek	30–39	Din Kültürü	Devlet	6–10 Yıl	3–5 Yıl
Katılımcı 3	Erkek	30–39	Din Kültürü	Devlet	6–10 Yıl	3–5 Yıl
Katılımcı 4	Erkek	30–39	Fen Bilimleri	Devlet	6–10 Yıl	2–3 Yıl
Katılımcı 5	Kadın	30–39	İngilizce	Devlet	6–10 Yıl	0–1 Yıl
Katılımcı 6	Kadın	30–39	Bilişim Tek.	Devlet	11–15 Yıl	0–1 Yıl
Katılımcı 7	Kadın	20–29	PDR	Vakıf	0–5 Yıl	0–1 Yıl
Katılımcı 8	Kadın	30–39	İngilizce	Devlet	11–15 Yıl	0–2 Yıl
Katılımcı 9	Erkek	20–29	Matematik	Devlet	0–5 Yıl	2–3 Yıl
Katılımcı 10	Kadın	20–29	PDR	Özel Okul	0–5 Yıl	2–3 Yıl
Katılımcı 11	Erkek	40–49	Sosyal Bilgiler	Özel Okul	16+ Yıl	2–3 Yıl
Katılımcı 12	Kadın	20–29	PDR	Özel Okul	0–5 Yıl	0–1 Yıl
Katılımcı 13	Kadın	20–29	PDR	Özel Okul	0–5 Yıl	0–1 Yıl

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmış; otoriter, demokratik, serbest bırakıcı vb. liderlik yaklaşımlarını kapsayacak biçimde yapılandırılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların uygun olduğu zamanlarda yüz yüze veya çevrim içi ortamda 35-40 dk. sürecek şekilde gerçekleştirilmiş ve katılımcıların izni alınarak kayıt altına alınmıştır.

3.4. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler nitel içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşme verileri öncelikle dikkatlice okunmuş, benzer ifadeler anlamlı temalar altında toplanmıştır. Daha sonra bu temalar kodlanarak öğretmen algılarını yansıtan ana kategoriler oluşturulmuştur. Analiz sürecinde, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilerek bulguların güvenilirliği desteklenmiştir. Bu yöntemle öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları sistematik ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmuştur.

3.5. Etik İlkeler

Araştırmada etik ilkelere uygun hareket edilmiş; katılımcıların gönüllü katılımı esas alınmış, kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılmıştır.

3.6. Sınırlılıklar

Araştırmada kullanılan veriler, öğretmenlerin öznel algı ve deneyimlerine dayalı olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların bireysel yorumlarının, duygusal durumlarının ve kişisel yaşantılarının veriler üzerinde etkili olmasına neden olmuş olabilir.

Ayrıca araştırma, belirli liderlik boyutları (adalet, iletişim, empati, mesleki deneyim ve okul kültürü) çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsam dışında kalan liderlik davranışları ve örgütsel değişkenler araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Son olarak, araştırmanın nitel doğası gereği analiz süreci araştırmacının yorumlarına dayanmaktadır.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1.Görüşme Soruları ve Katılımcı Cevapları

4.1.1. Bir yöneticinin etkili olabilmesi için sahip olması gereken üç temel özelliğin ne olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?

Katılımcı 1: *“Adalet, liyakat, liderlik. Bunlar aslında bir yöneticinin bütün duruşunu belirleyen üç omurga. Adalet olmazsa hiçbir şeyin temeli sağlıklı kurulmaz; öğretmenler olarak hepimiz davranışların, kararların, görev dağılımlarının, değerlendirmelerin adil olmasını isteriz. Çünkü insanlar adalet gördükleri yerde daha yüksek motivasyonla çalışır. Liyakat da bunun tamamlayıcısıdır. Bir insanın yönetici koltuğuna sadece kıdemle değil, gerçekten o görevi hakkıyla yerine getirebilecek bilgi, birikim ve karakterle gelmesi gerektiğine inanıyorum. Son olarak liderlik... Herkes yönetici olabilir ama lider olmak bambaşka bir şey. Lider, ekibini sadece yönlendirmez; onlara güven verir, onları güçlendirir, potansiyellerini ortaya çıkarır. Bu üçü bir araya geldiğinde okulun iklimi tamamen değişiyor.”*

Katılımcı 2: *“Adil, disiplinli, şeffaf. Bu üç özellik bir yöneticide benim için temel yapı taşlarını oluşturuyor. “Adil” olmasından kastım, öğretmenler arasında hiçbir ayırım gözetmeden, tamamen objektif bir yaklaşımla karar verebilmesi. Çünkü okul, çok farklı karakterde insanın bir arada bulunduğu bir ortam; adaletin bozulması tüm sistemi bozan bir şeydir. “Disiplinli” olması da önemli; bu sadece kuralları uygulamak anlamında değil, planlı olmak, tutarlı davranmak, işleyişi aksatmamak anlamında da benim için değerli. “Şeffaf” olması ise güven ortamı yaratıyor. Aldığı kararların nedenini açıklayan, süreçleri gizlemeden paylaşan bir yöneticinin olduğu yerde hem öğretmen hem öğrenci çok daha huzurlu oluyor bence.”*

Katılımcı 3: “Anlayışlı, güvenilir, dürüst. Anlayışlı bir yöneticinin olduğu yerde öğretmen kendini daha rahat ifade edebiliyor; sorununu, fikrini ya da eleştirisini çekinmeden söyleyebiliyor. Bu da kurum içindeki güven ortamını güçlendiriyor. Güvenilirlik ise benim için bir yöneticinin en temel niteliğidir. Söz verdiğinde o sözün arkasında durması, bir konuyu konuştuğumuzda onun gerçekten yerine getirileceğini bilmek, öğretmeni işine daha çok bağlıyor. Dürüstlük ise; yönetici hatasını kabul edebildiğinde, süreçleri açık yürüttüğünde, öğretmenler de daha büyük bir gönüllülükle çalışıyor. Kısacası bu üç özellik okulun çarklarının doğru çalışmasını sağlayan anahtarlar gibi.”

Katılımcı 4: “Dürüstlük, eşitlik, samimiyet. Çünkü bu üçü bir araya geldiğinde okulda doğal bir ortam oluşuyor. Yöneticiyle konuşurken arka planda başka bir hesap olmadığını bilmek insanın işine büyük bir huzur katıyor. Eşitlik de çok önemli çünkü öğretmen odasında herkesin farklı karakterleri, farklı beklentileri ve çalışma stilleri var. Yine de yönetici herkese aynı mesafede durduğunda, kimse kendini dışlanmış ya da kayırılmış hissetmiyor. Samimiyetse ortamı yumuşatan şey. Yöneticinin içten yaklaşımı olunca öğretmen de sorununu daha rahat paylaşıyor. Bu yüzden bu üç özelliği taşıyan bir yönetici, okulun atmosferini bambaşka bir seviyeye taşıyabiliyor.”

Katılımcı 5: “Saygı, destek, idare edebilmek. Bir yönetici öğretmenlerine saygıyla yaklaştığında, öğretmenler de hem kendilerini ifade ederken hem de görevlerini yerine getirirken çok daha özgüvenli davranırlar. Destek ise sürekli hissedilen bir özellik olmalıdır. Öğretmenlik duygusal açıdan yoğun bir meslek; bazen bir öğrenciyle yaşanan sıkıntı, bazen sınıf yönetimindeki zorlanmalar öğretmeni yıpratabiliyor. Böyle zamanlarda yöneticinin arkanızda olduğunu bilmek çok kıymetli. İdare edebilme özelliği, sadece resmi görevleri yürütmek anlamına gelmiyor. Asıl önemli olan, insanı yönetebilmek, yani ihtiyaçları görebilmek. Bazı yöneticiler kuralları çok iyi uygular ama insan ilişkileri zayıftır; o zaman süreç tıkanır.”

Katılımcı 6: *“Benim için bir okul yöneticisinde en temel özellik güçlü bir liderlik anlayışına sahip olmasıdır. Liderlikten kastım sadece otorite kurmak ya da kuralları uygulamak değil; öğretmenleri yönlendirmek, motive edebilmek ve gerektiğinde onların yanında duran bir duruş sergileyebilmesidir. Özellikle bilişim gibi hem teknik hem de öğretici yönü olan bir alanda çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinden beklentisi sadece iş takibi değil; aynı zamanda az önce saydıklarım olabiliyor.”*

Katılımcı 7: *“Etkili iletişim, öngörü, soğukkanlılık. Özellikle PDR alanında çalışan biri olarak, okulun sadece akademik değil, duygusal ve psikolojik boyutlarını da yakından gözlemliyorum. Bu nedenle yöneticinin iletişim tarzı, okulun genel ruh halini doğrudan etkiliyor. Öngörü ise yaşanabilecek sorunları önceden fark edebilme becerisi. Yöneticinin sadece anı değil, sürecin devamını da düşünerek hareket etmesi öğretmenler açısından güven verici oluyor. Soğukkanlılık ise özellikle kriz durumlarında öğretmenlerin yöneticilerine yaslanabilmesini sağlıyor. Panikleyen değil, durumu analiz eden bir yönetici öğretmenlerin de sakin kalmasına yardımcı oluyor.”*

Katılımcı 8: *“Bir yöneticinin bence olmazsa olmazı öncelikle nezaket. İkincisi kesinlikle destekleyici olmasıdır; yani öğretmenin arkasında durduğunu hissettirmelidir. Son olarak ise güven diyebilirim. Okul gibi dinamik bir yapıda her şeyi kuralına göre değil, bazen insanı ve durumu gözетerek dengelemek gerekir.”*

Katılımcı 9: *“İletişim, liderlik, problem çözme becerisi. Öğretmenlerle açık ve net bir şekilde iletişim kurabilen bir yönetici, sorunları büyümeden çözebilir. Liderlik becerisi ise öğretmenleri ortak bir hedef etrafında toplayabilmek. Karşılan problemlere hızlı ama aynı zamanda sağlıklı çözümler üretilebilmesi de çok kritik.”*

Katılımcı 10: *“Davranış psikolojisini bilmeli. Yeniliklere açık olmalı ve kendini güncellemeli. Özellikle davranış psikolojisi, sorunların sadece görünen yönüne değil altında yatan*

nedenlerine de odaklanmasını sağlar. Yeniliklere açık, kendini güncelleyen yönetici yeni jenerasyona uyum sağlar.”

Katılımcı 11: *“Empati, iletişim becerisi ve tutarlı davranması. Empati kurabilen bir yönetici, öğretmenlerin yaşadığı zorlukları hemen anlayabilir. Tutarlı davranışlar da yönetime duyulan güveni artırır.”*

Katılımcı 12: *“Etkili iletişim, liderlik, yetkinlik. Lider nasıl konuşacağını hatta gerektiğinde öğretmeni, öğrenciyi nasıl manipüle edebileceğini bilir. Bu da bu üçüyle olur.”*

Katılımcı 13: *“Bana göre empati, adalet ve gerektiğinde otoriteyi sağlayabilmesidir. Empati, insana anlaşıldığını hissettiriyor. Sorunumu çözmesede en azından dinledi dedirtiyor. Herkesin tarafsız şekilde değerlendirildiğini bilmesi çalışma ortamında güvende hissettiriyor. Otoriterlik baskı anlamında değil, sınırları net çizilmiş, gerektiğinde kesin kararlar alabilmesi.”*

Öğretmenlerin etkili bir yöneticide aradıkları temel nitelikler ve bu niteliklerin liderlik stilleriyle ilişkisi incelendiğinde; bulguların büyük oranda demokratik liderlik özellikleri üzerinde yoğunlaştığı, ancak kurumsal düzen için "yapıcı bir otorite" beklentisinin de var olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu, etkili liderliği adalet, empati, dürüstlük ve destekleyici olma gibi değerlerle ilişkilendirmiş; özellikle Katılımcı 1, Katılımcı 2 ve Katılımcı 13, adaleti yönetimin "omurgası" ve güven ikliminin temel şartı olarak tanımlayarak demokratik liderliğin hakkaniyet ilkesine vurgu yapmışlardır. PDR branşındaki Katılımcı 10, Katılımcı 12 ve Katılımcı 13 ile İngilizce öğretmeni olan Katılımcı 5 ise yöneticinin personeline karşı empatik ve destekleyici bir tavır sergilemesini vazgeçilmez bir etkililik kriteri olarak görmüşlerdir. Diğer taraftan katılımcılar, klasik anlamda baskıcı bir otokratik liderlik modelini reddetmekle birlikte; Katılımcı 2'nin "disiplinli ve planlı olma", Katılımcı 5 ve Katılımcı 7'nin "idare edebilme ve soğukkanlılık" vurguları, kriz anlarında

liderin dümene geçmesini bekleyen bir durumsal liderlik ihtiyacına işaret etmektedir. Veriler genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcıların hiçbirinin yöneticinin pasif kaldığı tam serbestlik tanıyan bir tarzı tercih etmediği, aksine liderin rehberlik ederek vizyon sunmasını (Katılımcı 6, Katılımcı 9) ve insani ilişkileri demokratik yollarla yönetirken kurumsal disiplini de elden bırakmamasını bekledikleri saptanmıştır.

4.1.2. Okul yöneticinizin mesleki deneyimi (öğretmenlik yapmış olması, yöneticilik geçmişi, alan bilgisi vb.) liderlik yaklaşımını etkiler mi? Neden?

Katılımcı 1: *“Olumlu etkiler. Bazen sınıf içi bir sorun ya da velilerle ilgili bir mesele olduğunda, konuyu yarım cümleyle anlatmamız bile yeterli oluyor. Çünkü kendisi de öğretmenlik yaptığı için o duyguyu, o zorluğu, o sıkışmışlığı hissedebiliyor. Bu empati çok büyük bir konfor sağlıyor. Deneyimli bir yönetici, öğretmenin yaşadığı sıkıntıları ‘abartı’ ya da ‘şikâyet’ olarak görmez; gerçekten anlamaya çalışır. Gereksiz uzun süreçler yerine daha pratik, daha gerçekçi adımlar attığını görüyoruz.”*

Katılımcı 2: *“Mesleki deneyim, öğretmen–yönetici arasındaki iletişimin daha anlaşılır olmasını yöneticinin daha isabetli karar almasını sağlar. Deneyimli bir yönetici, çoğu zaman öğretmen söylemeden bile durumu hisseder.”*

Katılımcı 3: *“Öğretmenlikten sonraki idareciler kesinlikle daha anlayışlı oluyor; uzun süre idarede kalanlar öğretmen olduklarını zaman geçtikçe unutuyorlar. Bu tespitim aslında yıllar içinde gözlemlediğim bir durumdan kaynaklanıyor. Yakın zamanda öğretmenlik yapmış olan yöneticiler zorlukları daha taze bir duyguyla hatırlıyorlar.”*

Katılımcı 4: *“Evet, kesinlikle çok büyük bir etkisi var. Bir yönetici öğretmenliğin ne demek olduğunu bilirse çok daha sağlıklı kararlar alabiliyor. Örneğin, bir sınıfın dinamiği bazen öyle karmaşık hale geliyor ki, dışarıdan bakınca “öğretmen halleder” gibi görünür ama aslında yaşanan gerilimi anlamak için birebir deneyimlemiş olmak gerekiyor. Ayrıca deneyim iletişim*

biçimini de yumuşatıyor. Olumsuz bir durumda bile yaklaşım daha çözüm odaklı oluyor. Sadece kural hatırlatmak yerine, süreci birlikte iyileştirme çabasına giriliyor.”

Katılımcı 5: *“Daha sabırlı, daha sakin bir tavır olur. Öğretmenlerin söylemek isteyip söyleyemediği şeyleri bile fark edebilir. Mesleki deneyimi güçlü bir yöneticinin “idare edebilme” becerisi de doğal olarak gelişmiş oluyor, hem süreci hem insanı okuyabiliyor.”*

Katılımcı 6: *“Halden anlayabiliyorlar. Bazen bir öğretmenin sadece anlaşılmaya ihtiyacı oluyor.”*

Katılımcı 7 *“Deneyimli kişilerin olumsuzluklar karşısında daha soğukkanlı davranabildiğini düşünüyorum. Bu da öğretmenler için çok rahatlatıcı bir durum oluşturuyor.”*

Katılımcı 8: *“Bence hiç farkı yok, idari personel olunca öğretmenliğini tamamen unutup, üsttenci bir bakışa yöneliyorlar. Bunu söylerken aslında çok net bir hayal kırıklığını ifade ediyorum. Öğretmenlik yapmış olmanın yöneticiliğe otomatik olarak empati kattığına inanmıyorum. Çünkü idari pozisyona geçildiğinde çoğu kişinin öğretmenlik kimliğine bıraktığını, artık öğretmenleri eşit bir meslektaş gibi değil, yönetilmesi gereken bir grup gibi gördüğünü düşünüyorum. Bu da zamanla yukarıdan bakan, mesafeli ve yer yer buyurgan bir davranışa dönüşüyor.”*

Katılımcı 9: *“Karar verme hızı artıyor, otorite oluşuyor, yönetim becerisi artıyor, olgun ve dayanıklı oluyor. Bu otorite baskıdan değil, bilgiden ve tecrübeden kaynaklanıyor.”*

Katılımcı 10: *“Sonuçları öngörebilmesini, farklı çözüm yolları geliştirmesi ve pratik olanı seçmesine katkı sağlıyor olabilir.”*

Katılımcı 11: *“Öğretmen kökenli bir yöneticinin süreci daha iyi yorumlayıp planladığını görüyorum. Öğretmenlik deneyimi sayesinde yöneticinin sahadaki uygulamaları tanıdığı ve sorunları daha gerçekçi ele alabildiği düşüncesindeyim.”*

Katılımcı 12: *“Ortak paydada buluşmak kolaylaşıyor. Aynı dilden konuşulabiliyor. Süreci anlamak takip etmek açısından kolaylık sağlıyor.”*

Katılımcı 13: *“Öğretmenlik yapmış bir yöneticinin öğretmenin günlük iş yükünü, sınıf içi sorumluluklarını ve duygusal yorgunluğunu daha iyi anlayabildiğini düşünüyorum.”*

Okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerinin liderlik yaklaşımlarına yansımaları incelendiğinde; katılımcıların büyük bir çoğunluğu, öğretmenlik geçmişine sahip olmanın demokratik ve destekleyici liderlik tarzını güçlendiren kritik bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı 1, 2, 4, 5, ve 13, yöneticinin "mutfağından geldiği" mesleğin zorluklarını bizzat tecrübe etmiş olmasının, öğretmenlerle "aynı dili konuşma" (Katılımcı 12) ve sınıftaki krizi "yarım cümleyle bile olsa" anlayabilme kapasitesini artırdığını belirtmişlerdir. Bu durum, literatürde yöneticinin sahip olduğu alan uzmanlığının, öğretmenlerin yöneticiye duyduğu güveni ve kabulü doğrudan artıran bir "meşru güç" kaynağı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Özellikle Katılımcı 5, 7, 10, 11'in vurguladığı üzere; deneyimli bir yönetici, okulun sadece akademik değil, psikososyal yüklerini de öngörebilmekte; bu da kararların daha pratik, gerçekçi ve adil (Katılımcı 10) alınmasını sağlamaktadır.

Buna karşın, mesleki deneyimin her zaman olumlu yansımadığına dair eleştirel bir bakış açısı da mevcuttur. Katılımcı 3 ve Katılımcı 8, idari görevde geçirilen süre uzadıkça "öğretmenlik hafızasının silikleştiğine" ve yöneticilerin "üsttenci/buyurgan" bir tutuma yöneldiğine dikkat çekmişlerdir. Özellikle Katılımcı 8, idari pozisyonun getirdiği hiyerarşik gücün, meslektaşlık bilincini bastırarak demokratik liderlikten uzaklaşıp daha otokratik bir mesafeye yol açtığını ifade ederek önemli bir "perspektif kayması"na işaret etmiştir. Öte yandan Katılımcı 7, 9 ve 10'a göre deneyim, kriz anlarında "soğukkanlılık" ve "öngörü" sağlayarak yöneticinin stres yönetimindeki dayanıklılığını artırmaktadır. Sonuç olarak, katılımcı görüşleri; mesleki deneyimin ancak taze bir empati ve meslektaşlık bilinciyle birleştiğinde okulu ortak paydada buluşturan etkili bir liderlik aracına dönüştüğünü ortaya koymaktadır.

4.1.3. Yöneticinizde adalet algınızı etkileyen en önemli kriter nedir?

Katılımcı 1: *“Tarafsızlık, özellikle anlaşmazlık anlarında çok kritik. İki tarafı da dinlenmesi, olayın duygusal değil nesnel kısmına bakılması çok önemli.”*

Katılımcı 2: *“Şeffaflık” olduğunda öğretmen arka planda gizli bir ajanda olmadığını hisseder.”*

Katılımcı 3: *“Disiplin. Yöneticinin kişilere göre değil, kurallara göre hareket etmesi okulda adaleti sağlar. Disiplinli olması tutarlılık anlamına geliyor; aynı davranışa her zaman aynı tepkiyi vermek, bir gün sert bir gün yumuşak olmamak öğretmenler için öngörülebilirlik sağlıyor.”*

Katılımcı 4: *“Objektiflik, kimse kendisini daha az değerli hissetmek istemez. Yöneticinin kararlarında kişisel ilişkilere göre değil, duruma göre hareket ettiğini hissettiğinizde okulda huzur artıyor. Bazen bir öğretmene gösterilen toleransın diğerine gösterilmemesi ortamda kırılganlıklara yol açabiliyor.”*

Katılımcı 5: *“Şeffaflık yanlış anlaşılmanın önüne geçen bir koruyucu duvar gibi. Bir öğretmenin yaptığı fedakârlığın karşılığı verilirken, başka bir öğretmenin emeğinin görmezden gelinmemesi gerekir.”*

Katılımcı 6: *“Eşitlik. Öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu ciddi anlamda artırır.”*

Katılımcı 7: *“Fikir danışması. Öğretmenlerin fikirlerinin sorulması ve karar süreçlerine dahil edilmesi, öğretmenin kendini okulun bir parçası olarak hissetmesini sağlıyor.”*

Katılımcı 8: *“Doğru görev dağılımı yapılması.”*

Katılımcı 9: *“Eşitlik. Yönetici herkese eşit mesafede durmalı, kararlarını kişilere göre değil okul kurallarına göre vermelidir.”*

Katılımcı 10: *“Olayları iyi analiz ederek karara vardığından emin olursam. O zaman adil bir ortamdayım derim.”*

Katılımcı 11: *“Sık sık geribildirim istemesi ve bizden aldığı geribildirimlere göre yapıcı değişikliklere gitmesi.”*

Katılımcı 12: *“Dürüstlük, hoşgörü. Özellikle dürüstlük ve hoşgörü, öğretmenleri güvende hissettirir.”*

Katılımcı 13: *“Adil bir yöneticinin en önemli özelliği samimiyettir. Yapmacık değil, içten bir iletişim kurması benim için belirleyicidir.”*

Öğretmenlerin yöneticilerindeki adalet algısını hangi kriterlere dayandırdıkları incelendiğinde; şeffaflık, eşitlik ve tarafsızlık kavramlarının en yüksek frekansta vurgulanan unsurlar olduğu görülmektedir. Katılımcı 1, 4, 9 ve 10, adalet algısının temelinde "tarafsızlık" ve "olayların nesnel analizinin" yattığını belirterek, kişisel ilişkilerin profesyonel kararların önüne geçmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle Katılımcı 2 ve 5, "şeffaflığı" yanlış anlaşılmalara karşı "koruyucu bir duvar" olarak nitelendirmiş; kararların gerekçelerinin açıkça paylaşılmasının, öğretmenlerdeki "gizli ajanda" şüphesini ortadan kaldırdığını ifade etmişlerdir.

Adalet algısının bir diğer önemli boyutu ise "öngörülebilirlik" olarak öne çıkmaktadır. Katılımcı 3, adaleti "disiplin ve tutarlılık" ile ilişkilendirerek, kuralların kişilere göre esnemediği bir ortamda öğretmenin kendini güvende hissettiğini savunmuştur. Öte yandan Katılımcı 7 ve 11, yöneticinin "fikir danışması" ve "geribildirim almasını" adaletin bir parçası olarak tanımlayarak, karar süreçlerine katılımın öğretmene verilen değerin bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 12 ve 13 gibi katılımcılar ise süreci daha insani bir boyuta taşıyarak "dürüstlük, samimiyet ve hoşgörü" gibi karakter özelliklerinin, teknik adalet kriterlerinden daha ikna edici olabildiğine dikkat çekmişlerdir.

Katılımcıların yöneticide adalet algısına ilişkin verdikleri yanıtlar, okul yönetiminde adaletin tek bir boyuttan ibaret olmadığını; aksine şeffaflık, nesnellik ve katılım temellerine dayanan çok katmanlı bir yapı olduğunu göstermektedir.

4.1.4. Adil olmadığını düşündüğünüz bir yönetici davranışı yaşadınız mı? Bu durum sizi nasıl etkiledi?

Katılımcı 1: *“Olumsuz. Adil olmadığını düşündüğüm bazı anlar oldu. O dönemlerde motivasyonumun düştüğünü fark ettim. Çünkü adaletsiz bir durum, çalışanın çabasını küçümser. Böyle zamanlarda ister istemez kendinizi geri çekiyorsunuz; fikir vermekten etmekten, sorumluluk almaktan uzaklaşıyorsunuz. Bu durumun kalıcı olmaması güzel; çünkü yöneticim genel olarak adil bir çizgide.”*

Katılımcı 2: *“Evet yaşadım. Mesleki anlamda yıpranmaya sebep oldu. Öğrencilere yönelik olumsuz tavrın yansımaya sebep oldu. Yöneticiden kaynaklı bir adaletsizlik, öğretmenin en çok kendi iç motivasyonunu tüketiyor. Bir süre sonra kişi kendini sürekli sorgulamaya başlıyor: “Sorun bende mi?”, “Neden böyle oldu?”, Bu psikolojik yük, farkında olmadan öğrencilerle kurulan ilişkiye de yansıyor. Öğrenciye asla negatif bir tutum beslemesem de içimdeki kırgınlık ve motivasyon kaybı, enerjinin düşmesine, sabrın azalmasına neden olmuştu.”*

Katılımcı 3: *“Aynı davranış iki farklı öğretmenden geldiğinde farklı muamele görüyorsa orada adalet algısı tamamen zedeleniyor. Bu durum sadece o öğretmeni değil, tüm ekibi etkiliyor. İnsanlar birbirlerine güvenini kaybetmeye başlıyor; “demek ki mesele davranış değil, kişi” düşüncesi herkesin motivasyonunu düşürüyor.”*

Katılımcı 4: *“Daha önce çalıştığım kurumda yeni idareci olmuş bir hocamızın davranışları kişiye göre farklılık gösteriyordu. Bu durum çalışma şevkimizi düşürmüştü ve huzuru bozmuştu. Bazı öğretmenlere çok toleranslıyken bazılarına gereğinden fazla katı davranıyordu. Özellikle sınıfa girerken bile “acaba bugün yine benimle ilgili bir olumsuzluk olacak mı?” kaygısı*

yaşamak insanı yıpratıyor. Bir süre sonra bu huzursuzluk sınıfa da yansıyor. Neyse ki şu an böyle bir durum yaşamıyorum.”

Katılımcı 5: *“Tabii ki... Yaptığımız hiçbir şeyin bir önemi yoktu. Diğer öğretmenlerin yaptığı şeyler hep teşekkür alıyordu. Bir öğretmen için emeğinin görünmesi çok önemli. Çünkü bu iş gerçekten gönül işi. Karşılık beklemek değil, değer görmek önemli. Yaptığım işler fark edilmeyince, derslere girerken bile isteksizleşmeye başladım. “Ne yapsam nasıl olsa fark edilmeyecek” düşüncesi doğdu. Ancak okul değiştirdiğinde bu duyguyu geride bırakabildim. Şu an yaptıklarımın önemsendiğini hissettiğim için mesleki olarak toparlanmış durumdayım.”*

Katılımcı 6: *“Doğrudan, açık bir adaletsizlik ya da sert bir davranışla karşılaştığımı söyleyemem. Bu açıdan kendimi şanslı hissediyorum. Ancak adaletsizlik her zaman açık bir davranışla kendini göstermeyebiliyor. Bazen dolaylı tutumlar, imalar da öğretmeni etkileyebiliyor.”*

Katılımcı 7: *“Evet, daha önce çalışmış olduğum şirkette yöneticim müdür yardımcısı ile samimiyetinden kaynaklı iş paylaşımında yanlı davranabiliyordu. İş paylaşımında eşitlik sağlanmıyor, genellikle hızlı ve iyi iş çıkaran öğretmenlerin üzerine daha fazla sorumluluk yükleniyordu. Bu durum zamanla benim motivasyonumu ciddi şekilde düşürdü. Kendimi sürekli tetikte ve arkamı kolluyormuş gibi hissediyordum. İşimi iyi yapıyor olmak bir avantaj olmaktan çıkıp, daha fazla yük getiren bir dezavantaja dönüşmüştü. Bu süreçte iş değişikliği yapmayı düşündüğüm zamanlar bile oldu.”*

Katılımcı 8: *“Evet yaşadım. Benimle aynı şeyleri yapan çok fazlasını yapmadığını düşündüğüm öğretmenlere ayrımcılık yaptı. Ders programlarının kişilere göre düzenlendiğini, bazı öğretmenlerin kollandığını net şekilde gözlemledim. Bu durum sadece iş yükünü değil, kuruma olan bağlılığımı da ciddi şekilde sarstı. Okula gelirken duyduğum heyecan azaldı ve zamanla sadece görevimi yapıp çıkma noktasına geldim.”*

Katılımcı 9: “Mesleki deneyim yılına göre öğretmenlere karşı iletişimi değişen bir yönetici davranışı yaşadım. Olumsuz etkiledi. Kıdemi az olan öğretmenlerin daha az ciddiye alındığı bir ortamda öğretmen kendini değersiz hissedebiliyor.”

Katılımcı 10: “Evet yaşadım. Benimle de ilgisi olan bir durumun benim açımdan nasıl geliştiğinin sorulmaması, bir başka tarafın anlatımının dikkate alınarak müdahalede bulunulması beni hayal kırıklığına uğrattı. Bu durum, kendimi ifade etme fırsatı bulamadan bir yargıya varılmış olması nedeniyle adalet duygumu zedeledi. Sürece dahil edilmemek, yönetici öğretmen ilişkisine dair güven duygusunu olumsuz etkiledi ve motivasyonumda geçici bir düşüşe yol açtı.”

Katılımcı 11: “Yaşamadım ancak yaşasaydım iş yerime olan bağlılığımı azaltırdı, mutsuz çalışmama sebep olurdu.”

Katılımcı 12: “Yaşamadım. Böyle bir durumla karşılaşmamış olmak, çalışma ortamında daha huzurlu hissetmemi sağlıyor.”

Katılımcı 13: “Evet, böyle bir deneyimim oldu. Kendimi değersiz hissettiğim bir ortamda verimli olmanın çok zor olduğunu deneyimledim.”

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (Katılımcı 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 13) kariyerlerinin bir döneminde adil olmayan yönetici davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu adaletsizlikler; "kişiye göre muamele" (Katılımcı 3, 4), "emeğin görmezden gelinmesi ve takdir eksikliği" (Katılımcı 5), "kıdeme dayalı ayrımcılık" (Katılımcı 9) ve "savunma hakkı tanınmadan yargılanma" (Katılımcı 10) gibi farklı biçimlerde gerçekleşmiştir. Katılımcıların cevapları incelendiğinde, adaletsizliğin en somut etkisinin "psikolojik geri çekilme" olduğu görülmektedir. Katılımcı 1 ve Katılımcı 8, bu süreçte fikir beyan etmekten vazgeçtiklerini ve sadece "görevini yapıp çıkma" (sessiz istifa) noktasına geldiklerini belirterek kurumsal aidiyetin nasıl sarsıldığını ortaya koymuşlardır. Özellikle Katılımcı 7'nin belirttiği

üzere, liyakat yerine "samimiyet ve yakınlık" ilişkilerinin iş dağılımına yansımaları, çalışan öğretmenlerin üzerine daha fazla yük binmesine neden olarak çalışma barışını temelden sarsmaktadır.

Adaletsizliğin en çarpıcı etkisi ise okulun asıl öznesi olan öğrencilere yansımalarıdır. Katılımcı 2 ve Katılımcı 4, yöneticiden kaynaklanan huzursuzluk ve kırgınlığın, öğretmenin enerjisini ve sabrını tüketerek dolaylı yoldan sınıf içi atmosferi ve öğrenciyle kurulan iletişimi olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Bu durum, yönetsel bir hatanın sınıftaki öğrenme sürecini baltalayan bir "zincirleme etkiye" sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bulgular; okul yöneticisinin sergilediği adaletsiz tutumların öğretmenlerde motivasyon kaybı, mesleki yabancılaşma ve performans düşüklüğüne yol açtığını; adil bir iklimin ise öğretmenin "gönüllü çabasını" tetikleyen en önemli unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

4.1.5. Yöneticinizin iletişim tarzı öğretmenlerle iş birliğini ve okul içi ilişki biçimini nasıl etkiliyor?

Katılımcı 1: *“Olumlu. Bizim yöneticimiz daha çok yapıcı, sakin ve karşı tarafı dinlemeye açık bir iletişim kullanıyor. Bu da öğretmeni rahatlatıyor. Bir sorun konuşulacaksa, ses tonu yükselmeden, yargılayıcı olmadan konuşuluyor. Böyle olunca öğretmen fikrini söylemekten çekinmiyor. Ayrıca okul içindeki pozitif havayı da güçlendiriyor. İş birliği olumlu okul ikliminde mümkün olur.”*

Katılımcı 2: *“Yöneticinin bir cümlesiyle bile okul iklimini değiştirebildiği bir araçtır. Aynı şekilde iletişim eksikliğinde bir kurumda herkes kendi kafasına göre hareket etmeye başlar.. Öğrenciler yöneticinin yaklaşımını öğretmenlerden sezer ve bu, okulun genel atmosferini olumlu yönde etkiler.”*

Katılımcı 3: *“Bu benim yıllardır gözlemlediğim bir gerçek. Yönetici iletişime önem verdiğinde okulun havası bile değişiyor. İnsanlar daha rahat, daha yapıcı, daha pozitif oluyor.*

Aksi durumda, yani iletişim kopuk olduğunda, dedikodular artıyor, yanlış anlaşılmalara çoğalıyor, öğretmen kendini değerli hissetmiyor. Bu da zincirleme şekilde öğrencilerin motivasyonuna kadar yansıyor.”

Katılımcı 4: *“Şu anki idarecilerimiz bu konuda çok iyiler iş birliği konusunda hiç sıkıntı yaşamıyoruz. Öğretmenler odasında rahatça sorunlarımızı anlatabildiğimiz bir atmosfer oluşturuyorlar. Bir konuyla ilgili bir sıkıntı olduğunda hemen çözüm odaklı yaklaşıyorlar. Eleştiri gerektiğinde bunu kırıncı değil, yönlendirici bir dille ifade ediyorlar. Bu sayede derslerimize de daha motive giriyoruz.”*

Katılımcı 5: *“Huzurlu, sağlıklı çalışma şevki ve bir aile ortamı oluyor. Şu anki yöneticimin iletişim biçimi, konuşurken ses tonu, seçtiği kelimeler, öğretmene yaklaşımı hep yapıcı. Okulda aile hissi oluşuyorsa, bu kesinlikle yöneticinin iletişim tarzından kaynaklanır. Kimse kendini dışlanmış ya da baskı altında hissetmiyor. Sorun olduğunda konuşabileceğimiz bir kapı var.”*

Katılımcı 6: *“Egolu ve sert bir üslup, öğretmen yönetici ilişkisini ciddi anlamda zedeleyen unsurların başında geliyor. Böyle bir yaklaşım öğretmenin kendini baskı altında hissetmesine neden oluyor. Öğretmen, zamanla içine kapanabiliyor. Okul ortamı zaten yoğun ve stresli bir yer. Bu ortamda bir de sert ve kırıncı bir iletişim kullanıldığında, öğretmenin psikolojik yükü artıyor.”*

Katılımcı 7: *“İletişim tarzı samimi ve aynı zamanda sınır çizen bir tavırdadır. Bu durum, öğretmen–yönetici ilişkisinin sağlıklı bir zeminde ilerlemesini sağlıyor. Samimiyet iş birliğini ve görevleri benimsemeyi artırırken, sınırların net olması sorumlulukların da hatırlanmasına yardımcı oluyor.”*

Katılımcı 8: *“Bence iletişimi güçlü olan bir yönetici, sorunların büyük bir kısmını ortaya çıkmadan çözer. İnsanlar kendilerini ifade edebildiklerinde, dinlendiklerinde hissettiklerinde*

zaten birçok problem kendiliğinden ortadan kalkıyor. Bu nedenle iletişim becerisi yönetimde olmazsa olmaz.”

Katılımcı 9: *“Şu anki yöneticimizin iletişim tarzı oldukça sıcak ve samimi. Okulda aile ortamı oluşturmaya çalışıyor. Bu yaklaşım okulun genel havasını olumlu yönde etkiliyor.”*

Katılımcı 10: *“İletişim tarzına göre değişiyor, genellikle pozitif bir iletişim var ve pozitif olduğunda motivasyon ve birlik duygusu oluşuyor.”*

Katılımcı 11: *“Olumlu okul ortamının oluşmasında çok etkili ve herkesin okulu, yaptığı işi benimsemesine neden oluyor.”*

Katılımcı 12: *“Ümit oluşturuyor. Çabamın görülmesi ve aktarımlarıma saygı duyulması aidiyetimi artırıyor.”*

Katılımcı 13: *“Etkili bir iletişim dili, öğretmenlerin motivasyonunu artırırken öğrencilerin de bu atmosferden dolayı olarak olumlu etkilenmesini sağlıyor.”*

Araştırma bulguları, okul yöneticisinin iletişim tarzının öğretmen motivasyonu ve okuldaki iş birliği düzeyi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (Katılımcı 1, 4, 5, 9, 11), yapıcı, sakin ve çözüm odaklı bir iletişim dilinin okulda bir "aile ortamı" ve "güven iklimi" oluşturduğunu vurgulamıştır. Özellikle Katılımcı 1 ve Katılımcı 10, yargılayıcı olmayan ve dinlemeye açık bir üslubun öğretmenleri rahatlatarak fikirlerini özgürce belirtmelerine olanak tanıdığını; bunun da demokratik liderliğin temelini oluşturan katılımcılığı teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Buna karşın, iletişim tarzındaki aksaklıkların genel yapıya verdiği zararlar da katılımcılar tarafından net bir şekilde betimlenmiştir. Katılımcı 3, iletişim kopukluğunun olduğu ortamlarda "dedikoduların ve yanlış anlaşılmanın" arttığını, bunun da okulun "mayasını" bozduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 6 ise "egolu ve sert bir üslubun" öğretmeni içine kapattığını ve psikolojik

yükü artırdığını belirterek, otokratik bir iletişim dilinin iş birliğini baltalayan en büyük engel olduğunu vurgulamıştır. İletişimde denge unsuruna değinen Katılımcı 7, samimiyet ile profesyonel sınırların korunmasının sağlıklı bir hiyerarşi ve sürdürülebilir bir işleyiş için önemli olduğunu savunmuştur. Açık, destekleyici ve saygı odaklı bir iletişim tarzı, öğretmenlerin kurumsal aidiyetini artırırken (Katılımcı 11, 13); zincirleme bir etkiyle öğrencilere ve genel okul başarısına da yansımaktadır. Sonuç olarak; yöneticinin iletişim dili, Katılımcı 2'nin de ifade ettiği gibi, bir cümleyle okulun tüm ruhunu değiştirebilecek kadar güçlü bir araçtır.

4.1.6. Yöneticinizi tanımlarken hangi liderlik özelliklerinin (otoriter, demokratik, serbest vb.) daha baskın olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?

Katılımcı 1: *“Demokratik. Demokratik yaklaşımı çok belirgin. Bizden görüş almadan karar vermemeye özen gösteriyor. Yapılacak bir düzenleme, program ya da uygulama varsa genelde öğretmenlerle istişare ederek ilerliyor.”*

Katılımcı 2: *“Demokratik olduğunu düşünüyorum. Fikirlerin sorulması, alınan kararlarda öğretmenlerin sürece dahil edilmesi, toplantılarda herkesin eşit söz hakkına sahip olması... Bu tavır, öğretmenlerde “Benim fikrim gerçekten önemli” hissi oluşturuyor. Bağlılık duygusu da buradan doğuyor. Çünkü değer gördüğünü hissedenen öğretmen, işine daha çok sahip çıkıyor.”*

Katılımcı 3: *“Disiplinli; işleri zamanında yapıp zamanında istediği için ve kendisi de buna uyar. Çok baskıcı değil; daha çok sistemin aksamasını önleyen bir yaklaşımı var.”*

Katılımcı 4: *“Babacan ve adil. Tüm öğretmenlere karşı aynı yaklaşımı sergiliyor. Sert bir otorite figürü yerine, daha çok rehberlik eden, yol gösteren bir tavır içinde. Babacanlık bazen yanlış anlaşılır fakat bizim yöneticimiz bu tavrı asla laubaliliğe dönüştürmeden veriyor. Gerektiğinde ciddi, gerektiğinde ise yumuşak bir tarzı var. Ama herkese eşit mesafede.”*

Katılımcı 5: “Demokratik. Her öğretmene eşitlik sağlar. Görev dağılımında, projelerde, ek sorumluluklarda hep adil davranıyor. Ayrıca sakın bir liderlik tarzı var. Otorite kurayım derken baskıcı olmuyor; rehberlik ediyor.”

Katılımcı 6: “Otoriter. Kuralların ön planda olduğu, kararların genellikle yukarıdan aşağıya doğru alındığı bir yönetim anlayışı var. Bu tarz bazı durumlarda düzeni sağlamak açısından işe yarayabiliyor. Ancak sürekli otoriter bir yaklaşım sergilendiğinde öğretmenlerin sürece katılımı azalabiliyor. Öğretmen kendini karar mekanizmasının dışında hissedebiliyor. Bu da zamanla motivasyon ve aidiyet duygusunda azalmaya yol açabiliyor.”

Katılımcı 7: “Demokratik. Çalıştığım kurumun oldukça kurumsal bir yapısı var. Bu nedenle yöneticiler değişse bile görev tanımları ve işleyiş büyük ölçüde sabit kalıyor. Mevcut yöneticimiz de bu sisteme uyum sağlayarak demokratik bir yönetim anlayışı benimsiyor. Özellikle herhangi bir problem yaşandığında sürecin tek bir kişi üzerinden ilerlememesi, farklı görüşlerin değerlendirilmesi bu yaklaşımın bir göstergesi.”

Katılımcı 8: “Ben eyyamcı olduğumu düşünüyorum şahsen. Bu algı, yöneticinin net olmamasından kaynaklanıyor. Sürekli herkesi memnun etmeye çalışırken aslında kimseyi memnun edemeyen bir tutum sergileniyor. Bu da öğretmenlerde güvensizlik yaratıyor.”

Katılımcı 9: “Otoriter. Her ne kadar iletişim sıcak olsa da karar alma süreçlerinde otoriter bir tutum sergilendiğini düşünüyorum. Son kararı genellikle yönetici veriyor. Bu durum bazı zamanlarda süreci hızlandırırsa da öğretmenlerin yeterince söz sahibi olamadığını hissettirebiliyor.”

Katılımcı 10: “Karizmatik lider (kişisel çekiciliği var). Bu özellik, yöneticinin öğretmenler üzerinde doğal bir etki yaratmasına ve takip edilmesini kolaylaştırmaktadır. Kişisel çekicilik ve güçlü duruş, özellikle zor dönemlerde öğretmenlerin yönetime olan bağlılığını artırabilmektedir.”

Katılımcı 11: *“Demokratik ve güçlü. Yöneticinin empatik yaklaşımı öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlarken, güçlü duruşu da karar alma süreçlerinde güven veriyor. Bu iki özelliğin birlikte bulunması, öğretmenlerin yönetime olan bağlılığını artırmaktadır.”*

Katılımcı 12: *“Demokratik. Tutarlı ve eşit giden bir iletişimi var. Okul ortamında güven duygusunu pekiştirdiğini düşünüyorum.”*

Katılımcı 13: *“Yöneticimi otoriter, paylaşımcı ve empatik özellikleri bir arada barındıran biri olarak tanımlayabilirim. Gerekğinde sınır koyabilen ama aynı zamanda öğretmenlerle iletişim kurabilen bir yapısı var.”*

Öğretmenlerin yöneticilerine uygun gördükleri liderlik stilleri incelendiğinde, demokratik liderlik tarzının en baskın algı olduğu görülmektedir. Katılımcı 1, 2, 7 ve 12 yöneticilerini "demokratik" olarak tanımlarken; bu tercihlerini yöneticinin karar süreçlerinde "istişareye önem vermesi", "herkese söz hakkı tanınması" ve "öğretmeni sürecin ortağı kılması" gibi gerekçelerle açıklamışlardır. Bu bulgular, demokratik liderliğin öğretmenlerde doğrudan "değerlilik" ve "kurumsal bağlılık" hissi uyandırdığını (Katılımcı 2) doğrulamaktadır. Öte yandan, Katılımcı 4'ün "babacan ve adil" ve Katılımcı 11'in "empatik" nitelermeleri; yöneticinin insani değerleri ve hakkaniyeti merkeze alan, baskı kurmak yerine rehberlik ederek otorite sağlayan destekleyici liderlik özelliklerini ön plana çıkardığını göstermektedir.

Buna karşın, hiyerarşinin ve kural odaklılığın daha belirgin olduğu otoriter liderlik algısı da katılımcı ifadelerinde yer bulmaktadır. Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, kararların "yukarıdan aşağıya" alındığını ve öğretmenin karar mekanizmasının dışında kaldığını belirterek, otoriter tutumun düzeni sağlasa da motivasyonu ve aidiyeti zedelediğine dikkat çekmişlerdir. İlginç bir bulgu olarak Katılımcı 13, yöneticisini "otoriter, paylaşımcı ve empatik" özelliklerin bir bileşimi olarak tanımlayarak durumsal liderlik kavramına işaret etmiştir. Ayrıca, Katılımcı 10'un vurguladığı "karizmatik" özellikler yöneticinin kişisel çekiciliğiyle doğal bir takip

mekanizması oluşturduğunu gösterirken; Katılımcı 8'in "eyyamcı" nitelemesi, netlikten uzak ve herkesi memnun etmeye çalışan bir tarzın (Serbest bırakıcı stile yakın bir belirsizlik) öğretmenler nezdinde ciddi bir güvensizlik kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak veriler; öğretmenlerin disiplinli ve sistemli bir yapıyı (Katılımcı 3) takdir etmekle birlikte, esas olarak fikirlerinin alındığı, etik değerlerin korunduğu ve empatik bir iletişimin hâkim olduğu liderlik modellerinde kendilerini daha güvende hissettiklerini kanıtlamaktadır.

4.1.7. Yöneticinizin karar alma sürecinde öğretmenlerin görüşlerine başvurma düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 1: *“Yüksek. Sadece resmi toplantılarda değil, günlük akış içinde bile fikirlerimizi soruyor. Bazı konular anlık geliyor ve o anda bile “Sizce nasıl yapalım?” diye danıştığını görüyoruz. Bu, öğretmene büyük bir sorumluluk hissi ve güçlendirici bir rol veriyor. Okulun işleyişine katkı sağladığınızı bilmek, motivasyonu yükseltiyor.”*

Katılımcı 2: *“Genel olarak görüşlerimiz dikkate alınmaktadır. Bu benim için çok kıymetli. Her görüş mutlaka uygulanmıyor olabilir ama duyuluyor, değerlendiriliyor. Bu bile büyük bir motivasyon kaynağı.”*

Katılımcı 3: *“Yani genel anlamıyla %50 oranında diyebilirim. Bazı konularda gerçekten görüşlerimizi önemsiyor ve uygulamaya geçiriyor; bazı durumlarda ise kendi planı veya bakış açısı ağır basıyor. En azından öğretmen kendini hiç duyulmamış hissetmiyor. Fakat zaman zaman keşke daha fazla katılım sağlansa dediğim oluyor.”*

Katılımcı 4: *“Sürekli bizlere danışır ve gerekirse mini toplantılar planlar. Bu toplantılar sayesinde herkes söz alabiliyor. Bu, hem demokratik bir ortam yaratıyor hem de alınan kararların daha isabetli olmasına katkı sağlıyor.”*

Katılımcı 5: *“Evet, karar alma süreçlerine bizi oldukça iyi bir şekilde dahil ediyor. Çok uzun süredir burada çalışmıyor olsam da her toplantıda, her değerlendirmede fikirlerimizin*

sorulduğunu hissediyorum. Öğretmen görüşü alınmadan yapılan bir uygulamayla karşılaşmadım.”

Katılımcı 6: *“Bazen. Bazen fikirlerimiz soruluyor ve dikkate alındığını hissediyoruz. Ancak bu durum her zaman istikrarlı değil. Sadece gerektiğinde değil, bunu okul kültürünün bir parçası haline getirmesi çok daha faydalı olurdu.”*

Katılımcı 7: *“Fikirler dinleniyor ancak okulun köklü olması sebebiyle biraz yeniliğe kapalı. Bu durum bazen öğretmenlerin yaratıcı ya da farklı önerilerinin hayata geçememesine neden olabiliyor.”*

Katılımcı 8: *“Bizim görüşlerimizi alıyor ama yine kafasına göre ne istiyorsa onu yapıyor. Bu durum, fikir alışverişinin sadece göstermelik olduğunu düşündürüyor. Soruluyor ama sonuç değişmiyor. Bu da zamanla öğretmenlerin fikir belirtme isteğini tamamen yok ediyor.”*

Katılımcı 9: *“Genel olarak öğretmenlerin görüşleri alınıyor ama kararlara yansıdığından çok emin değilim.”*

Katılımcı 10: *“4/10 kararları idari kadro alıyor yalnızca, nadiren soruluyor. Bu durum, öğretmenlerin sürece yeterince dahil edilmediği hissini yaratabilmektedir. Görüşlerin daha sık alınması, kararların sahada uygulanabilirliğini artıracak gibi öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine de katkı sağlayabilir.”*

Katılımcı 11: *“Bizim okulumuzda fikir paylaşımı hep yapılır, çok seslilik sağlanır. Bu durum, kararların uygulanabilirliğini de artırır.”*

Katılımcı 12: *“Henüz yeterince bilgim yok. Okuldaki görev sürem kısa olması nedeniyle bu konuda net bir değerlendirme yapamıyorum ama zamanla öğretmen görüşlerinin sürece nasıl dahil edildiğini daha iyi gözlemleyebileceğimi düşünüyorum.”*

Katılımcı 13: *“10 üzerinden değerlendirdiğimde 8 diyebilirim. Konuya göre değişiklik gösterse de çoğu zaman öğretmenlerin fikirlerine değer verildiğini hissediyorum. Ancak bazı durumlarda bu katılımın daha da artırılabilirdi diye düşünüyorum.”*

Araştırma bulguları, öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilme düzeylerinin okuldan okula ve yöneticiden yöneticiye ciddi farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı 1, 4, 9 ve 11, yöneticilerinin sadece resmi toplantılarda değil, günlük akış içerisinde de "mini toplantılar" ve anlık istişarelerle yüksek düzeyde katılım sağladığını belirtmişlerdir. Bu durum, katılımcılarda bir "sorumluluk hissi" ve "güçlendirici rol" (Katılımcı 1) yaratarak motivasyonu en üst seviyeye taşımaktadır.

Buna karşın, katılımın "göstermelik" veya "istikrarsız" olduğu durumlar, öğretmen-yönetici ilişkisinde bir güven bariyeri oluşturmaktadır. Katılımcı 8, görüş alınmasına rağmen kararların değişmediğini belirterek, bu durumu "kafasına göre yapma" şeklinde nitelendirmiş ve bunun öğretmenlerdeki fikir belirtme isteğini tamamen yok ettiğine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, Katılımcı 3 (%50 katılım) ve Katılımcı 10 (4/10 katılım) gibi katılımcılar, stratejik kararların halen "idari kadro" tarafından alındığını ve katılımın nadir gerçekleştiğini ifade ederek, otoriter karar alma mekanizmalarının devam ettiğine işaret etmişlerdir. Katılımcı 7 ise kurumun köklü yapısının yenilikçi fikirlerin hayata geçmesini zorlaştırdığını belirterek, örgütsel kültürün katılımcı liderlik önündeki engelleyici gücünü vurgulamıştır. Sonuç olarak; kararların sahadaki uygulanabilirliği ve öğretmen aidiyeti, yöneticinin öğretmeni sürecin aktif bir öznesi kılmasına doğrudan bağlıdır (Katılımcı 2, 13).

4.1.8. Yöneticinizin kriz anlarındaki davranışlarını nasıl tanımlarsınız? Bir örnek verebilir misiniz?

Katılımcı 1: *“Yapıcı. Krizleri kısa ve etkili bir biçimde çözer. Kriz anlarında paniğe kapılmak yerine soğukkanlılığını koruyor. Sorunu büyütme yerine çözüm odaklı ilerliyor. Gerekirse*

olayın bütün taraflarını bir araya getiriyor, gerekirse birebir konuşuyor. En önemli farkı ise krizi geciktirmemesi; yani sorunların bekletilmeden, hızlıca çözülmesi.”

Katılımcı 2: *“Kriz yönetme konusunda oldukça başarılı bir yönetiminiz var. Okulda nöbet esnasında karşılaşılan bir yaralanma sırasında veli–öğretmen arasında iş birliği yaparak olası bir kargaşayı engellemiştiniz. O günü çok net hatırlıyorum. Öğrencilerden biri yaralanmıştı ve veli oldukça panik içindeydi. Bu tür durumlar kontrolden çıkmaya çok müsaittir. Ama yöneticimizin olaya hızlı, sakin ve yapıcı biçimde müdahale etmesi hem veliyi hem öğretmeni rahatlatmıştı. O an şunu düşündüm: “Bir yönetici kriz anında belli olur.” Herkes stres altındayken yöneticinin soğukkanlılığı gerçekten bir okulun tüm tansiyonunu belirleyebiliyor.”*

Katılımcı 3: *“Çok sakin kaldığı da oluyor, ne yapacağını bilmeyeceği zaman da. Bu cevabım biraz samimi bir gözlem aslında. Kriz anlarında bazen gerçekten çok sakin, olgun ve mantıklı bir tutum sergiliyor. Bu hepimize güven veriyor. Ama bazı ani durumlarda kararsız kaldığını veya ne yönde hareket edeceğini tam kestiremediğini de görebiliyoruz. Bu da insani bir durum elbette. Yine de böyle anlarda yöneticiye ekstra sorumluluk biniyor çünkü okuldaki herkes onun rehberliğini bekliyor.”*

Katılımcı 4: *“Çözümleyici bir davranış sergiler. Genellikle veliler ile öğretmenler arasında oluşan ufak çaplı sorunlarda arabulucu rol almıştır. Kriz anlarında oldukça sakin ve çözüm odaklı davranıyor. Özellikle veli-öğretmen arasındaki anlaşmazlıklar bazen gereksiz yere büyüyebiliyor. Böyle durumlarda yöneticimiz tarafları dinleyip olayı alevlendirmek yerine yumuşatmayı tercih ediyor. Örneğin bir veliyle yaşadığım küçük çaplı bir iletişim sıkıntısında, veli oldukça gergindi. Yönetici önce veliyi sakinleştirdi, ardından beni çağırarak ortak bir noktada buluşmamıza yardımcı oldu. Bu tutumu hem benim hem velinin olaya daha makul yaklaşmasını sağladı.”*

Katılımcı 5: *“Çok yeni olduğum için krize denk gelmedim. Ama muhtemelen işbirlikçi olur. Ses tonundaki sakinlik ve olayları fazla büyütmeden çözme eğilimi bunu hissettiriyor. Muhtemelen bir kriz olduğunda herkesin fikrini dinler, çözümü birlikte arar ve tarafları incitmeden sorunu ortadan kaldırmaya odaklanırdı.”*

Katılımcı 6: *“Uyarma ve üstü kapalı tehdit. Sorunun kaynağına inmek yerine, sonuç üzerinden yapılan uyarılar öğretmenin kendini savunmada hissetmesine yol açıyor. Oysa çözüm odaklı bir yaklaşım benimsenirse hem sorun daha kolay çözülür hem de öğretmen kendini daha güvende hisseder.”*

Katılımcı 7: *“Kriz anında oldukça sakin, soğukkanlı ve nettir. Panik yapmadan, durumu net bir şekilde analiz ederek adım atması öğretmenler için oldukça güven verici. Bu tavır, kriz durumlarının daha kontrollü bir şekilde yönetilmesini sağlıyor. Öğretmenler de yöneticinin bu duruşundan etkilenecek daha sakin ve çözüm odaklı davranabiliyor.”*

Katılımcı 8: *“Genel olarak süreci uzaktan takip eden bir pozisyonda duruyor. İhtiyaç duyulduğunda destek vermeye çalışsa da bu destek çoğu zaman yeterli ve zamanında olmuyor. Özellikle zorlandığımız anlarda daha görünür, daha ulaşılabilir ve sürecin içine dahil olması gerekir.”*

Katılımcı 9: *“Kriz anında ne yapacağını şaşıyor, eli ayağına dolaşıyor, stres yapıyor. Stres seviyesi yükseliyor ve bu da karar alma sürecini olumsuz etkiliyor.”*

Katılımcı 10: *“Soğukkanlı davranır. Bu tutum, öğretmenler için de güven verici ve panik ortamının oluşmasını engellemektedir.”*

Katılımcı 11: *“Empatik ve çözüm odaklı davranıyor. Kriz anlarında sakinliğini koruyarak süreci yönetmesi, aynı zamanda farklı bakış açılarını dikkate alması, sorunların daha kalıcı şekilde çözülmesine katkı sağlıyor.”*

Katılımcı 12: *“Sabırlı bir yaklaşımı var. Krizlerde doğru görevlendirmeleri de sağlar. Duygularını düzenler. Bu tutumun kriz anlarında ortamın sakinleşmesine ve sürecin daha kontrollü ilerlemesine katkı sağladığını düşünüyorum.”*

Katılımcı 13: *“Kriz anlarında stresle baş etme becerisinin düşük olduğunu düşünüyorum. Özellikle çocukların fiziksel güvenliğinin söz konusu olduğu durumlarda, öğretmenlere karşı daha suçlayıcı bir yaklaşım sergileyebiliyor. Bu da öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olabiliyor.”*

Araştırma bulguları, yöneticilerin kriz anlarındaki tutumlarının öğretmenlerin yönetime duyduğu "temel güven" duygusunu doğrudan şekillendirdiğini göstermektedir. Katılımcı 1, 2, 7, 10 ve 11, yöneticilerinin kriz anlarında sergilediği soğukkanlılık ve çözüm odaklılığı öne çıkan liderlik özellikleri olarak tanımlamışlardır. Özellikle Katılımcı 2'nin bir öğrenci yaralanması üzerinden verdiği örnek, yöneticinin kriz anında "hızlı ve sakin" müdahalesinin veli-öğretmen arasındaki olası çatışmaları engelleyen bir bariyer görevi gördüğünü kanıtlamaktadır. Bu bağlamda, Katılımcı 4 ve 12'nin vurguladığı "arabuluculuk" ve "doğru görevlendirme" becerileri, yöneticinin sadece bir otorite figürü değil, aynı zamanda okul iklimindeki duygusal dengeyi sağlayan bir koordinatör olarak algılandığını göstermektedir.

Buna karşın, kriz anlarında yetersiz kalan veya olumsuz tepki veren yönetici davranışları, öğretmenler üzerinde psikolojik baskı ve yalnızlık hissi oluşturmaktadır. Katılımcı 9 ve 13, yöneticinin stres altında "elinin ayağına dolaştığını" veya "suçlayıcı" bir dil kullandığını belirterek, düşük stres yönetimi becerisinin öğretmen motivasyonunu düşürdüğüne dikkat çekmişlerdir. Özellikle Katılımcı 6'nın belirttiği "uyarma ve üstü kapalı tehdit" yaklaşımı, krizin bir öğrenme veya çözüm fırsatı olarak değil, bir cezalandırma aracı olarak kullanıldığını ortaya koymaktadır. Katılımcı 8 ise yöneticinin kriz anında "uzaktan takipçi" kalmasının destek mekanizmalarını zayıflattığını vurgulamıştır. Sonuç olarak; yöneticinin kriz anındaki performansı, Katılımcı 2'nin de ifade ettiği gibi, liderin gerçek niteliğinin ortaya çıktığı bir işlev

görmekte; soğukkanlı ve empatik bir duruş okulun tüm tansiyonunu düşürürken, panik ve suçlayıcı yaklaşım krizin etkilerini derinleştirmektedir.

4.1.9. Yöneticinizin okul kültürünün oluşumuna ve sürdürülmesine katkısını nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 1: *“Okul kültürü tamamen yöneticiyle şekillenir; bunu yıllar içinde birçok farklı okulda deneyimledim. Bizim okulda olumlu bir kültür varsa, bunun en büyük nedeni yöneticinin yaklaşımıdır. Yaklaşımı kapsayıcı, destekleyici ve yapıcı olunca öğretmenler de bu kültürün içinde kendini daha rahat ifade eder. Ortak değerler oluşur. Yöneticinin duruşu aynı zamanda öğrenci davranışlarını bile etkiliyor.”*

Katılımcı 2: *“Okul kültürü kendiliğinden oluşmaz; yöneticinin tutumları, iletişim biçimi, karar alma süreçleri, öğretmeni nasıl gördüğü... Hepsi kültürü doğrudan şekillendirir. Öğretmenler birbirine benzer bir üslup geliştiriyorsa, öğrenciler yöneticinin davranış şeklini benimsiyorsa, bu tamamen liderlikten kaynaklanan bir etkidir. Bu yüzden yöneticinin rolü belirleyici ve sürekli.”*

Katılımcı 3: *“Balık baştan kokar deyimi gibi; ilk onlar yapacak ki örnek olacak. Bu benim için çok net bir ilke. Yönetici ne yaparsa öğretmen de onu model alıyor. Eğer yöneticinin tavrı olumluysa okul kültürü de pozitif oluyor. Eğer yöneticinin üslubu kırıksa bu doğrudan öğretmene ve hatta öğrenciye bile yansıyor. Yani kültür tepeden başlamıyor; tepedeki kişinin davranışıyla şekilleniyor.”*

Katılımcı 4: *“Yöneticimiz okul kültürünün oluşmasında gerçekten önemli bir rol oynuyor. Öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için sürekli düzenlemeler yapıyor, eksik gördüğü yerlerde yeni uygulamalar getiriyor. Özellikle disiplin, düzen ve saygı çerçevesinin korunması konusunda kararlı bir duruşu var. Ayrıca öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimine önem veriyor. Ortak çalışma kültürü oluşmasını sağlıyor. Öğretmenler odasında samimi ama*

profesyonel bir hava oluşturduğu için herkes kendini daha rahat ve güvende hissediyor. Bu da okul kültürüne doğrudan yansıyor.”

Katılımcı 5: *“Okul kültürüne en büyük katkısı güven duygusunu yerleştirmesi. Çünkü alışanların güvenmediği bir yöneticiyle güçlü bir okul kültürü oluşamaz. Yöneticimiz iletişime çok açık; hiçbir konuda mesafe koymuyor. Bu da öğretmenler arasında daha sıcak ve dayanışmacı bir kültürün oluşmasını sağlıyor. Destek gördükçe öğretmenler birbirlerine de daha destek olur hle geliyor.”*

Katılımcı 6: *“Kısmen.”*

Katılımcı 7: *“ok büyük bir katkısı var. Kendisi bu kültürü benimsemiş ve yıllardır oluşumuna katkı sağlamış biri. Verdiği kararlar okulun değerleriyle uyumlu ve bu kültürü koruyacak şekilde alınmış oluyor.”*

Katılımcı 8: *“Okul kültürü oluşurmaya çalışıyor ama sürekli de fikri değişiyor. Net bir eylem planı olmadığı için sürekli sürpriz kararlarla karşılaşıyoruz. Bu da öğretmenlerde belirsizlik ve huzursuzluk yaratıyor. Kervan yolda düzülür anlayışı okul gibi kurumsal yapılara zarar veriyor.”*

Katılımcı 9: *“Okul kültürünün oluşmasına katkısı en yüksek olan kişi yöneticidir. Yönetici nasıl davranırsa okul da o yönde şekilleniyor.”*

Katılımcı 10: *“Sağlam bir temel atılmış ve bu kültür her yeni gelen ğretmen adayına da etki ediyor. Yeni gelen öğretmenlerin de kısa sürede bu yapıya uyum sağlaması, okulun sürekliliğini ve kurumsal kimliğini güçlendiriyor.”*

Katılımcı 11: *“ğretmen atölyesi yapılıyor. Okul içerisinde de ğretmen odaları ziyaretinde bulunuyor aynı zamanda zümrelerle de iş birliği içerisinde oluyor. Bu uygulamalar, okulda*

paylaşım ve iş birliği kültürünün gelişmesine katkı sağlamakta ve öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemektedir.”

Katılımcı 12: *“Yenilikçi, dürüstlüğe ve insanlığa önem veren öğrencinin iyi oluşunu önceleyen bir yapısı var. Bu yaklaşımın, okulda değer temelli ve gelişime açık bir kültürün oluşmasına katkı sağladığını düşünüyorum.”*

Katılımcı 13: *“Okula aidiyet duygusunun yüksek olduğunu düşünüyorum ve bunun öğretmenlere de yansıdığını söyleyebilirim. Bu durum, kurumun sahiplenilmesini ve uzun vadeli bağlılığı destekleyen bir etki yaratıyor.”*

Araştırma bulguları, okul kültürünün oluşumunda yöneticinin merkezi ve belirleyici bir figür olduğunu göstermektedir. Katılımcı 1, 2, 3 ve 9, okul kültürünün kendiliğinden oluşmadığını; yöneticinin tutum, üslup ve değerlerinin okula doğrudan etki ettiğini belirterek, "Balık baştan kokar" (Katılımcı 3) deyiimiyle liderin rol model olma zorunluluğuna dikkat çekmişlerdir. Katılımcı 10'un belirttiği üzere, yöneticinin attığı "sağlam temel", okula yeni katılan öğretmenlerin kuruma hızla uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve kurumsal kimliği güçlendirmektedir. Özellikle Katılımcı 11 tarafından örneklendirilen "öğretmen atölyeleri" ve "zümre iş birlikleri", yöneticinin kültürü sadece sözle değil, somut paylaşım alanları yaratarak desteklediğini kanıtlamaktadır.

Buna karşın, yöneticinin tutarsızlıkları veya olumsuz yaklaşımları kültürün deforme olmasına neden olabilmektedir. Katılımcı 8, "kervan yolda düzülür" anlayışıyla sürekli değişen kararların ve net bir eylem planı eksikliğinin okulda "belirsizlik ve huzursuzluk" kültürü yarattığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 6, sürekli uyarı odaklı bir yaklaşımın öğretmenleri okula karşı "mesafeli bir tutum" geliştirmeye ittiğini belirterek, baskıcı iletişimin iş birliği kültürünü zedelediğine vurgu yapmıştır. Öte yandan Katılımcı 12 ve Katılımcı 13'ün vurguladığı "öğrenci iyi oluşu", "dürüstlük" ve "yüksek aidiyet" gibi unsurlar, değer temelli bir yönetim anlayışına

yaklaştırdığını göstermektedir. Sonuç olarak; yöneticinin iletişim tarzı, dürüstlüğü ve yenilikçi yaklaşımları (Katılımcı 12), okul kültürünün kodlarını belirlemekte; bu kodlar ise öğretmenlerin motivasyonundan öğrenci davranışlarına kadar tüm okul ekosistemini (Katılımcı 1) şekillendirmektedir.

4.1.10. Okul içindeki ekip çalışmalarında yöneticinizin rolünü nasıl görüyorsunuz?

Katılımcı 1: *“Ekip çalışmalarında sadece yönlendiren değil, birlikte çalışan bir lider gibi davranıyor. Toplantılarda görüşleri toparlıyor, süreci şekillendiriyor ve ekibi motive ediyor. Bir işi sadece öğretmene bırakmak yerine, sürecin bir parçası oluyor. Bu da öğretmenlerin kendini yalnız hissetmemesini sağlıyor. Gerçek liderlik her zaman masanın iki tarafında olabilmektir; o da bunu yapıyor.”*

Katılımcı 2: *“Rolleri kurucu roller olmaktadır. Yöneticimizin ekip çalışmalarında yalnızca yönlendiren değil, bizzat katkı sağlayan biri olması çok önemli. Bu kurucu rol, süreci sahiplenmemize de yardımcı oluyor; çünkü yönetici bir işi değerli buluyorsa biz de o işi sahipleniyoruz.”*

Katılımcı 3: *“Yöneticimizin özellikle öğretmenlerin kendi aralarında uyumlu olmasına, iş birliği içinde hareket etmelerine, birbirlerine destek olmasına önem vermesi ekip ruhunu güçlendiriyor.”*

Katılımcı 4: *“Ekip oluşturulmasında ve çalışmalarının takibi konusunda gerekenleri yapar. Çalışmaların yapılması, dosyalanması ve sonuçları hakkında bilgi alır. Görev dağılımının adil olmasına özen gösteriyor. Hazırlanan raporlar, yapılan dosyalar ya da ortaya çıkan ürünlerle ilgili mutlaka geri bildirim veriyor. Bu geri bildirimler de eleştiriden çok yönlendirici ve geliştirici nitelikte oluyor. Öğretmenler arasındaki iş birliğini güçlendirmek için zaman zaman küçük toplantılar yapıyor veya WhatsApp gruplarında bilgilendirmeler gönderiyor. Bu da ekip içinde düzeni ve koordinasyonu güçlendiriyor.”*

Katılımcı 5: *“Kendi elini taşın altına koyar. Ekip çalışmalarında en çok takdir ettiğim şey, yöneticimizin sadece talimat veren biri olmaması. Gerçekten gerektiğinde kendisi de işin içine giriyor. Öğretmenlerin yanında olduğunu hissettiriyor. Bir proje hazırlarken ya da bir etkinlik planlarken sadece “şunu yapın” demiyor; süreçte aktif rol alıyor. Bu tutum, öğretmenlerin motivasyonunu çok yükseltiyor çünkü hepimiz görüyoruz ki bu sadece bizim sorumluluğumuz değil; yöneticimiz de bizimle birlikte emek veriyor.”*

Katılımcı 6: *“Ekip çalışmalarında yöneticimizin rolünü açıkçası pek ekipten biri gibi görmüyorum. Daha çok başımızda duran, yönü gösteren ama birlikte yürümeyen biri gibi. Hani çoban sürüyü güder ya, nereden gideceğimizi söyler, ama yolun nasıl geçtiğiyle çok ilgilenmez; biraz öyle hissediyorum. Ekip çalışması deniyor ama çoğu zaman kimin ne yapacağı zaten önceden belirlenmiş oluyor. Bizden beklenen de bunu sorgulamadan uygulamamız. Toplantılarda fikir soruluyor gibi yapılıyor ama gerçekten farklı bir şey söylediğinizde ortam hemen geriliyor. İnsan bir süre sonra ‘boşuna konuşmayayım’ demeye başlıyor. Çünkü ya konu geçirtiliyor ya da dolaylı yoldan ‘biz bunu böyle yapıyoruz’ mesajı veriliyor. Bir de sürekli bir kontrol hali var. Yapılan işin nasıl gittiğinden çok, eksik ya da yanlış var mı ona bakılıyor. Bu da insanı ister istemez savunmaya itiyor. Ekip içinde rahat rahat konuşamıyorsunuz, çünkü yanlış bir şey söyler miyim, sonra bu bana döner mi diye düşünüyorsunuz. Böyle olunca kimse inisiyatif almak istemiyor. Daha çok ‘hadi bunu da yapalım, sorun çıkmasın’ mantığıyla ilerliyoruz. Oysa biraz daha güven verilse, gerçekten dinlendiğimizi hissetsek, herkes elinden gelenin fazlasını yapar.”*

Katılımcı 7: *“Karar verip harekete geçiren. Kararsızlık ortamda belirsizlik yaratırken, net kararlar öğretmenlerin işini kolaylaştırıyor. Her karar herkes için ideal olmasa bile, yöneticinin süreci sürüncemede bırakmaması öğretmenlerin planlama yapabilmesini sağlıyor.”*

Katılımcı 8: *“Sorumluluğu başkalarına atıcı bir tutum sergiliyor. Bir sorun yaşandığında çözüm üretmek yerine sorumluluğun öğretmenlere yüklenmesi, yöneticiye olan saygıyı azaltıyor. Yönetici dediğimiz kişinin öncelikle sorumluluğu üstlenmesi gerektiğini düşünüyorum.”*

Katılımcı 9: *“Öğretmenlerin amacını netleştiren, süreci organize eden, ekibin motivasyonunu canlı tutan bir rol üstleniyor. Yönetici süreci iyi organize ettiğinde motivasyon ciddi şekilde artıyor. Öğretmen neyi, neden yaptığını bildiğinde daha verimli çalışıyor.”*

Katılımcı 10: *“Yönlendirici, kaynaştırıcı ve takip edici olduğunu düşünüyorum.”*

Katılımcı 11: *“Toparlayıcı, dinleyici, izleyici, yönlendirici, güven veren.”*

Katılımcı 12: *“Ekip çalışmalarında yöneticimi gerçekten bir lider gibi görüyorum. Sadece işi dağıtan ya da kontrol eden biri değil; sürecin içinde olan, gerektiğinde yön gösteren ama ekibe de alan tanıyan biri. Ne zaman devreye girmesi gerektiğini biliyor, ne zaman geri planda durması gerektiğini de. Ekip çalışmaları sırasında herkesin fikrini almaya çalışıyor, ama karar aşamasında net olabiliyor. Bu da belirsizliği azaltıyor. Otoriter yönü sayesinde süreç dağılmıyor, empatik ve paylaşımcı tarafı sayesinde de insanlar kendini rahat ifade edebiliyor. Ayrıca ekip içinde bir sorun çıktığında bunu görmezden gelmiyor. Tarafları dinleyip, ortamı germeden çözmeye çalışıyor. Bu da ekip ruhunu koruyor. Açıkçası ekip çalışmalarında hem düzeni sağlayan hem de insanları bir arada tutan bir rol üstleniyor. Bu yüzden yöneticimin ekip çalışmalarındaki rolünü, yönlendiren ama baskı kurmayan bir lider olarak değerlendiriyorum.”*

Katılımcı 13: *“Yöneticinin ekip çalışmalarındaki rolünü bir 'orquestra şefi' gibi görüyorum. Ekibi sadece bir araya getirmek yetmez; her öğretmenin güçlü yönünü bilip ona göre sorumluluk vermesi gerekir. Bizim yöneticimiz bu konuda genellikle yapıcı bir rol üstleniyor. Ekip çalışmalarında 'ben yaptım' demek yerine 'biz' duygusunu aşılamaya çalışıyor. Ancak*

bazen iş yükü dağılımında daha dikkatli olunması gerektiğini düşünüyorum; çünkü ekip çalışması adı altında sorumluluk hep aynı kişilerin üzerine binerse motivasyon düşebiliyor. Eğer yönetici sürecin içinde bizzat yer alırsa, sadece denetleyen değil de rehberlik eden bir konumda durursa, o ekip çok daha verimli çalışıyor. Sonuçta biz bir ekibiz ve yöneticinin bu ekibin hem bir parçası hem de koruyucusu olduğunu hissetmek istiyoruz."

Ekip çalışmalarında yöneticinin rolüne dair öğretmen görüşleri incelendiğinde; yöneticilerin "kurucu/yol açıcı" (Katılımcı 2), "orquestra şefi" (Katılımcı 13) ve "masanın her iki tarafında olan lider" (Katılımcı 1) gibi roller üstlendikleri görülmektedir. Katılımcı 1, 2, 5 ve 9, yöneticinin sürece aktif katılımını ve "elini taşın altına koymasını" mesleki motivasyonu artıran en kritik unsur olarak tanımlamışlardır. Bu durum, yöneticinin sadece talimat veren bir makamdan ziyade, ekiple beraber emek veren bir "rehber lider" olarak görülmesinin, öğretmenlerdeki yalnızlık hissini ortadan kaldırdığını ve yapılan işin değerini pekiştirdiğini göstermektedir. Özellikle Katılımcı 4 ve 11'in vurguladığı "izleme, geri bildirim ve koordinasyon" süreçleri, yöneticinin ekip içindeki toparlayıcı ve güven verici rolünü desteklemektedir. Katılımcı 3 ise yöneticinin sadece teknik süreçleri değil, öğretmenler arası uyumu gözetmesinin ekip ruhunu güçlendiren temel taşı olduğunu ifade etmiştir.

Buna karşın, ekip çalışması kavramının uygulamada zaman zaman "emir-komuta zinciri" veya "sorumluluk devri" şeklinde algılandığına dair önemli eleştiriler de mevcuttur. Katılımcı 6, yöneticinin rolünü "sürüyü güden çoban" benzetmesiyle açıklayarak, hiyerarşik baskının ve göstermelik katılımın öğretmenleri savunma mekanizmalarına ve inisiyatif almamaya ittiğini dile getirmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 8, yöneticinin sorun anlarında sorumluluğu üstlenmek yerine öğretmenlere yüklemesinin liderliğini sarstığını belirtmiştir. Katılımcı 13 ise "iş yükü dağılımındaki adaletsizliğin" ekip ruhunu zedeleyen bir risk olduğuna dikkat çekmiştir. Sonuç olarak; yöneticinin ekip çalışmalarındaki rolü, sadece işi organize etmekle sınırlı kalmayıp;

Katılımcı 12'nin de belirttiği üzere, ne zaman müdahale edeceğini ne zaman ekibe alan tanıyacağını bilen bir "denge unsuru" olmayı gerektirmektedir.

4.1.11. Yöneticinizin motivasyon artırma veya destek verme biçimini nasıl tanımlarsınız?

Bu yaklaşım size nasıl yansıyor?

Katılımcı 1: *“Güdüleyici. Olumlu etkiliyor. Özellikle yoğun ve stresli dönemlerde, öğretmenlere moral veren küçük cümleler bile çok değerli olabiliyor. Yöneticimiz çoğu zaman zamanında bir destek, bir kolaylık sağlama veya takdir cümlesiyle motivasyonu yükseltiyor.”*

Katılımcı 2: *“Genel olarak olumlu bakış açısı sergilemektedirler. Her anlamda yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım günlük işleyişte hissedilen bir sıcaklık oluşturuyor. Bir sorun yaşadığımızda “Acaba gitsem kızar mı?” kaygısı olmadan kapısını çalabiliyoruz. Her zaman çözüm odaklı bir tavır içinde olması öğretmenlerin motivasyonunu yükseltiyor.”*

Katılımcı 3: *“Öğretmenler Günü veya özel günlerde bizi anarlar ve işlerimizi kolaylaştırmaya çalışırlar; bu da bizlerin motivasyonunu artırır. Özellikle yoğun dönemlerde bu hatırlanmalar, küçük jestler, destekleyici sözler bizim için moral kaynağı oluyor.”*

Katılımcı 4: *“Babacan tavrı ile tüm öğretmenleri motive eder ve okul içi huzurun bozulmasını engeller. Öğretmenlerin moral bozukluğu yaşadığı dönemlerde bile babacan tavrıyla süreci yumuşatmayı başarıyor. Bir öğretmenin bir idareci tarafından anlaşılması çok önemlidir. Bizim yöneticimiz de bunu çok iyi yapıyor. Kırıcı olmadan eleştiriyor, iyi yapılan işleri takdir ediyor. Bu tutum hem bireysel motivasyonumuzu hem de ekip içindeki uyumu artırıyor.”*

Katılımcı 5: *“Motivasyon konusunda kesinlikle çok başarılı. Motivasyonumuz arttıkça derslerdeki verimlilik de artıyor. Öğrenciler bile bunu hissediyor. Bir öğretmenin mutlu olması sınıfa doğrudan yansıyor.”*

Katılımcı 6: *“Zorlandığımızda devreye girerek destek vermekte. Yöneticimizle her zaman birebir görüşmek mümkün olmasa da zorlandığımız durumlarda devreye girerek destek verdiğini düşünüyorum. Bireysel anlamda motive edici uygulamaların daha fazla olabileceğini düşünsem de ihtiyaç duyulduğunda destek görmek öğretmen açısından değerli.”*

Katılımcı 7: *“Motivasyon yemekleri. Motivasyon yemekleri gibi sosyal etkinlikler öğretmenler açısından oldukça değerli. Resmî ortamın dışına çıkıp daha samimi bir ortamda bir araya gelmek, öğretmenler arasındaki bağı güçlendiriyor. Bu da dolaylı olarak okul içindeki iş birliğini ve iletişimi artırıyor.”*

Katılımcı 8: *“Katılımcıya göre yöneticinin dolaylı baskı içeren tutumu öğretmen motivasyonunu artırmaktan çok zayıflatıyor. Açık bir şekilde söylenmeyen ama hissettirilen tehditkâr yaklaşım, öğretmeni yöneticiden uzaklaştırıyor. Bu durum öğretmenin “destek almaktansa kendi yolumu çizerim” düşüncesine yönelmesine neden oluyor. Böyle bir ortamda öğretmen-yönetici ilişkisi iş birliğinden çok mesafeye dönüşüyor.”*

Katılımcı 9: *“Ulaşılabilir olması, sorunları dinleyip çözüm seçenekleri sunması yalnız olmadığı hissi veriyor.”*

Katılımcı 10: *“Gerçek bir başarı söz konusuysa övgü biçiminde oluyor.”*

Katılımcı 11: *“Bizimle samimi, içten ve çözüm odaklı iletişim kuruyor. Bu da beni mutlu ediyor. Kurumu ve işimi sahiplenmemi sağlıyor.”*

Katılımcı 12: *“Sıcak bir iletişim kuruyor, beni tanımaya yönelik davranışları da var. Çabalarımız mutlaka görülüyor ve takdir ediliyor. Eleştiri almamız gereken yerleri de en uygun dille ifade ediyor.”*

Katılımcı 13: *“Öğretmenlerin işini kolaylaştırmaya çalışmasını ve anlayışlı davranmasını, destek verme biçimi olarak görüyorum.”*

Okul yöneticilerinin motivasyon artırma biçimleri incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (Katılımcı 1, 2, 4, 11, 12) "takdir edilme" ve "fark edilme" ihtiyacını ön plana çıkardığı görülmektedir. Katılımcı 1, 10 ve 12, emeğin görünür kılınmasının ve başarının övgüyle karşılanmasının mesleki doyumu artıran "güdüleyici" unsur olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle Katılımcı 4 ve 5, yöneticinin babacan ve yapıcı tavrının okul içi huzuru koruduğunu, bu durumun öğretmenin "okula gitme isteğini" doğrudan artırarak sınıftaki ders verimliliğine pozitif bir enerji olarak yansıdığını vurgulamıştır. Katılımcıların anlatımları, yöneticinin sağladığı desteğin sadece profesyonel bir yardım değil, öğretmenin üzerindeki duygusal ve mentâl yükü hafifleten psikolojik bir destek (Katılımcı 9) olduğunu göstermektedir.

Katılımcı 3 ve 7, özel günlerin hatırlanması ve "motivasyon yemekleri" gibi sosyal etkinliklerin, öğretmenler arasındaki meslektaşlık bağını güçlendirerek "ekip olma" bilincini pekiştirdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca Katılımcı 2, 9 ve 13'ün vurguladığı "ulaşılabilirlik" ve "işleri kolaylaştırma" eğilimi, süreci kolaylaştırıcı rolünü öne çıkarmaktadır. Katılımcı 8, "dolaylı baskı ve tehditkâr yaklaşımın" motivasyonu tamamen zayıflatıldığını ve öğretmeni yöneticiden uzaklaştırarak mesafeli bir tutuma ittiğini belirtmiştir. Sonuç olarak bulgular; samimi, dürüst ve çözüm odaklı bir iletişim dilinin (Katılımcı 11), öğretmenin kurumu sahiplenmesini sağlayan en güçlü motivasyon kaynağı olduğunu ve yönetici desteğinin okulun genel atmosferini pozitif bir çalışma ortamına dönüştürebileceğini ortaya koymaktadır.

4.1.12. Yönetici-öğretmen ilişkisini güçlendiren veya zayıflatın liderlik davranışları sizce nelerdir? Neden?

Katılımcı 1: *“İletişim ve yapıcılık olumlu etkiler. Bu vasıfların olmaması olumsuz etkiler. İyi iletişim ilişkileri güçlendirir; yargılayıcı, sert ya da kopuk iletişim ise ilişkileri zayıflatır. Yapıcılık da sorun çözmede çok kritik. Bir yönetici çözüm odaklıysa ekip daha hızlı toparlanır; değilse en küçük sorun bile büyüyebilir.”*

Katılımcı 2: *“Demokratik olmaları ilişkiyi güçlendirir. Buna karşılık otoriter bir tutumda öğretmen yalnızca görev yapan biri gibi hisseder. Bu da ilişkileri soğutur.”*

Katılımcı 3: *“Doğru, dürüst ve söz verdiğinde yapan, görevini yerine getiren. Sözüne güvenilen bir yönetici her zaman saygı görür.”*

Katılımcı 4: *“Adaletli davranma, eşit davranma ve şeffaf olma önemlidir. Aksi halde yönetici–öğretmen ilişkisi zayıflar. İlişkiyi güçlendiren davranışlar arasında adalet en başta geliyor. İlişkiyi zayıflatan davranışlar ise egolu yaklaşımlar, sert konuşma tarzıdır.”*

Katılımcı 5: *“Güçlendiren: Öğretmene değer veren. Zayıflatan: Taraflı ve burnu havada olması.”*

Katılımcı 6: *“Şeffaf olmama. Güvenin olmadığı bir ortamda sağlıklı bir iletişimden söz etmek zorlaşıyor.”*

Katılımcı 7: *“Güçlendiren anlayış, destekleme ve objektiflik; zayıflatan ise adaletsiz iş dağılımı ve dinlemeden karar verme.”*

Katılımcı 8: *“En zayıflatan yönlerinden birinin netlik eksikliği. Kararların sürekli değişmesi, kişilere ve koşullara göre farklı uygulamaların ortaya çıkması öğretmenlerde güvensizlik yaratıyor. Bu belirsizlik, öğretmenlerin kendilerini sürekli kontrol altında hissetmesine ve yapılan işten çok yöneticinin tepkisini düşünmesine yol açıyor.”*

Katılımcı 9: *“Açık iletişim, destekleyici tutum, adil ve tarafsız yönetim.”*

Katılımcı 10: *“Eşitsizlik şeffaf olmama tutarsızlık zayıflatıyor. Tam tersi güçlendirir.”*

Katılımcı 11: *“Yöneticimin öğretmen kökenli olup bizimle empati kurabilmesi. Olası tüm problemlerde ekibini desteklemesi, süreci iyi yönetmesi ve problemin çözümü ile ilgili net ve öğretmenini koruyucu kararlar vermesi.”*

Katılımcı 12: *“Otoriter yaklaşım. Korku kültürü, hiyerarşik iletişim tarzı. Bu tür bir liderlik anlayışının öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini zorlaştırdığını ve ilişkileri olumsuz etkilediğini düşünüyorum.”*

Katılımcı 13: *“Sert ve anlayışsız bir tavır zayıflatır. Tam tersi güçlendirir.”*

Araştırma bulguları, öğretmenlerin liderlik davranışlarına yönelik algılarında "güven ve tutarlılık" unsurlarının ilişkiyi besleyen temel kaynaklar olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcı 1, 3, 9 ve 11; açık iletişim, dürüstlük, sözünde durma ve empati kurabilme yeteneğini ilişkiyi güçlendiren ana dinamikler olarak tanımlamışlardır. Özellikle Katılımcı 11, yöneticinin "öğretmen kökenli" olmasının sağladığı empati becerisinin, kriz anlarında ekibini desteklemesini desteklediğini ifade etmiştir.

İlişkiyi zayıflatan davranışlar ise "adaletsizlik", "şeffaf olmama" ve "negatif iletişim" ön plana çıkmaktadır. Katılımcı 4, 5 ve 13; egolu yaklaşımları ve sert konuşma tarzını duygusal engeller olarak nitelendirmişlerdir. Katılımcı 8 ve 12'nin dikkat çektiği "netlik eksikliği" ve "korku kültürü", öğretmenin enerjisini mesleki gelişiminden ziyade yöneticinin tepkilerini ölçmeye harcamasına neden olmaktadır.

4.1.13. İş yükü veya stresin yoğun olduğu dönemlerde yöneticinizin yaklaşımını nasıl deneyimliyorsunuz?

Katılımcı 1: *“Yoğunluk zamanlarında elbette normal zamanlarla aynı değildir. Ama genel olarak olumlu tavır sergilemeye devam etmektedir. Bu gibi zamanlarda yöneticimizin daha telaşlı olduğu oluyor; bu da çok doğal. Bu da öğretmeni rahatlatıyor çünkü stresli bir dönemde bile yaklaşım biçiminin aynı çizgide kalması güven veriyor.”*

Katılımcı 2: *“Kolaylaştırıcı ve destekleyici. Bu tür dönemlerde üzerimizdeki yükü hafifletmeye odaklanıyor. Gereksiz işleri azaltıyor, daha pratik yollar öneriyor ve sakinleştirici bir tavırla iletişim kuruyor.”*

Katılımcı 3: *“Yani, elinden geldiğince kolaylaştırmak isteseler de olmuyor maalesef. İyi niyetliler, bunu hissediyoruz; ancak yoğunluk arttığında bazı şeyler ister istemez aksıyor. İletişim karışabiliyor. Bu durumun kötü niyetle değil, tamamen iş yoğunluğunun yarattığı baskıyla alakalı olduğunu düşünüyorum. Ama yine de bu dönemlerde daha güçlü bir koordinasyon olsa güzel olurdu.”*

Katılımcı 4: *“Yoğun dönemlerde yöneticimizin yaklaşımını gerçekten rahatlatıcı buluyorum. Zaten stresli olduğumuz zamanlarda ekstra baskı kurmak yerine, önce bizi sakinleştirmeye çalışıyor. ‘Hepimiz insanız, bu dönem geçecek’ havasını hissettiriyor. Dersler, projeler, sınavlar üst üste geldiğinde bunu görmezden gelmiyor. Aksine, yükün farkında olduğunu hissettiriyor. Süreleri biraz esnetmesi, bazı görevleri başka arkadaşlara kaydırması ya da ‘önce şuna odaklanın’ demesi insanın omzundaki yükü hafifletiyor. En önemlisi de bu dönemlerde yalnız bırakılmadığımızı bilmek. Sorun yaşadığımızda kapısını çalabileceğimizi bilmek bile insanı rahatlatıyor. O yüzden stresli zamanlarda yöneticimizin yaklaşımı, işi daha katlanabilir hale getiriyor.”*

Katılımcı 5: *“Herkesin gergin olduğu zamanlarda bile sakin kalmaya çalışıyor ve kimseyi hedef göstermiyor. Bir sorun çıktığında ‘Kim yaptı?’dan çok ‘Ne oldu?’ya odaklanması bizi ciddi anlamda rahatlatıyor.”*

Katılımcı 6: *“Bu yoğunluğun sorumlusunu arar. Genellikle bir günah keçisi bulur ve sorunun verdiği strese stres eklenmesine sebep olur.”*

Katılımcı 7: *“İş yükünün fazla olduğu dönemlerde ulaşmak zor oluyor ancak müdür yardımcısı ile denge kuruluyor. Bu süreçte üzerimizde ekstra bir baskıdan ziyade denetimin arttığını hissediyorum. Bu da sürecin kontrol altında tutulduğunu gösteriyor.”*

Katılımcı 8: “Çoğu zaman okulun gündelik akışı içinde görünür olsa da öğretmenlerin artan iş yükünü hafifletmeye yönelik somut bir katkı sunmaz. Bir öyle der bir böyle. Daha fazla karışıklığa sebep olur.”

Katılımcı 9: “Eli ayağına dolaşır, çok iş var deyip gözünde büyüüttüğü için başlayamaz. Bu durum sürecin aksamasına neden olabiliyor.”

Katılımcı 10: “Genelde kendini geri çeker soyutlanır ama davranışları değişmez.”

Katılımcı 11: “Daha empatik davranıyor bazen de iş akışını kolaylaştıracak kararlar alıyor.”

Katılımcı 12: “Bazen duygusal bazen ise destekleyici.”

Katılımcı 13: “Stresli durumlarda zorlandığını ve bu süreçlerde desteğe ihtiyaç duyduğunu söyleyebilirim.”

İş yükünün ve stresin arttığı dönemlerde okul yöneticilerinin sergilediği tutumlar incelendiğinde; öğretmenlerin bu süreci "kolaylaştırıcı-destekleyici" ve "tepkisel " olmak üzere iki temel ekseninde deneyimledikleri anlaşılmaktadır. Katılımcı 1, 2, 4 ve 11, yöneticilerinin yoğunluk anlarında dahi "pozitif çizgilerini koruduklarını", "gereksiz iş yükünü azalttıklarını" ve "süreleri esneterek" (Katılımcı 4) öğretmene nefes alma alanı tanıdıklarını belirtmişlerdir. Özellikle Katılımcı 4 ve 5'in vurguladığı "yalnız bırakılmama" hissi ve suçlayıcı dil yerine çözüm odaklılığın benimsenmesi, stresli dönemlerin yarattığı belirsizliği azaltarak güven sağlamaktadır.

Öte yandan, Katılımcı 3 ve 9, yöneticinin iyi niyetli olsa dahi yoğunluk altında "koordinasyon zorluğu" yaşadığını veya işi gözünde büyüterek süreci aksattığını ifade etmişlerdir. Daha sert bir eleştiri getiren Katılımcı 6, yöneticinin stresi yönetmek yerine bir "günah keçisi" arayarak mevcut baskıyı artırdığına dikkat çekmiştir. Katılımcı 8 ise yöneticinin kararsız tutumlarının iş yükünden ziyade zihinsel bir karışıklığa yol açtığını vurgulamıştır. Sonuç olarak; yöneticinin

stresli dönemlerdeki tutumu, sakinliğini koruyabilen ve sorumluluğu adil paylaştıran tarzda ise okul içi çalışma barışını korurken; panik ve suçlama eğilimi gösterenler kurumsal iklimi zedelemektedir.

4.1.14. Yöneticinizin liderlik tarzını tek bir cümle veya metaforla ifade etmek isteseniz ne derdiniz? Neden?

Katılımcı 1: *“Babacan. Bir yandan rehberlik eden, yön gösteren; bir yandan destekleyen, sahiplenilen bir tarzı var. Samimiyet ve otorite arasında güzel bir denge kuruyor.”*

Katılımcı 2: *“Orkestra şefi. Her öğretmen ayrı bir enstrüman, ayrı bir ses. Kimisi daha yüksek, kimisi daha sakin, kimisi ritim tutuyor. Yöneticinin görevi tüm bu sesleri bir uyuma dönüştürmek; bunu başardığında okul gerçekten bir ahenk içinde çalışıyor.”*

Katılımcı 3: *“Çözümçü, orta yolu bulan. Ne öğretmeni ne öğrenciyi ne de veliyi kırmadan ortak bir yol bulabilen, herkesin kabul edebileceği çözümler üretebilen bir duruş.”*

Katılımcı 4: *“Bulunduğun ortamı güzelleştirecek olan sensin. Bu ilişkiyi bir metaforla ifade edecek olsam “bahçıvan ve bahçe” metaforunu kullanırım. Yönetici bahçıvan gibidir; öğretmenler ise farklı özelliklere sahip çiçekler. Bahçıvan toprağın durumunu kontrol eder, eksik suyu tamamlar. Ancak öğretmenin de kendi sorumluluğunu unutmaması gerekir. Kendi çabasını, özverisini ve emeğini ortaya koymadan süreç tek taraflı işlemez. Bu yüzden “bulunduğun ortamı güzelleştirecek olan sensin” sözü, hem yöneticiye hem öğretmene düşen ortak sorumluluğu güzel bir şekilde özetliyor.”*

Katılımcı 5: *“Yöneticim öğretmenlerini sakinlikle yönlendiren bir rüzgâr gibidir.” Çünkü hem yönlendirici hem sakinleştirici bir etkisi var.”*

Katılımcı 6: *“Çoban gibi hissettiriyor. Çoban sürüyü yönetir ama sürü bireylerinin fikri pek sorulmaz.”*

Katılımcı 7: *“Deniz feneri. Çünkü zorlandığımız, yönümüzü kaybettiğimiz anlarda yol gösterici bir rol üstleniyor. Deniz feneri her an yanımızda değildir ama ihtiyaç duyulduğunda ışıyla yolumuzu bulmamıza yardımcı olur.”*

Katılımcı 8: *“Eyyamcı işte... Net duruş sergilemek yerine herkesle iyi geçinmeye çalışıyor ama uzun vadede daha fazla sorun yaratıyor.”*

Katılımcı 9: *“Baba rolünü üstlenen kurum reisi. Hem sahiplenene hem de son sözü söyleyen bir rol üstleniyor.”*

Katılımcı 10: *“Kapsayıcılığından dolayı çınar ağacı demek istiyorum. Çınar ağacı metaforu, köklü, güçlü ve koruyucu bir liderlik anlayışını temsil eder.”*

Katılımcı 11: *“Takımını iyi yöneten bir basketbol koçu gibidir. Çünkü tüm oyuncularının dinamiklerini iyi biliyor.”*

Katılımcı 12: *“Sarmaşık.”*

Katılımcı 13: *“Anne gibi. Koruyucu, sahiplenici ve çoğu zaman iyi niyetli; ancak bazen duygusal tepkileriyle süreci zorlaştırabilen bir yapısı olduğunu düşünüyorum.”*

Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin kullandıkları metaforlar analiz edildiğinde; "koruyucu ve kapsayıcı", "uyum ve denge sağlayıcı" ve "yol gösterici" olmak üzere üç ana tema ön plana çıkmaktadır. Katılımcı 1, 9, 10 ve 13, yöneticilerini "Babacan", "Anne gibi", "Baba rolündeki reis" ve "Çınar ağacı" metaforlarıyla tanımlayarak, liderliğin ailevi ve geleneksel güven temellerine dayandığını vurgulamışlardır. Özellikle Katılımcı 10'un kullandığı "Çınar ağacı" metaforu, yöneticinin hem köklü bir güveni temsil ettiğini hem de herkesi kapsayan bir koruma sağladığını simgelemektedir.

Katılımcı 2'nin "Orkestra şefi" ve Katılımcı 11'in "Basketbol koçu" metaforları, yöneticinin bireysel yetenekleri ortak bir başarıya dönüştürme rolüne işaret etmektedir. Katılımcı 4'ün

"Bahçıvan" metaforu ise liderliğin öğretmenlerin potansiyelini ortaya koyma çabasını bir özetlemektedir. Katılımcı 7'nin "Deniz feneri" metaforu ise kriz anlarında uzak bir mesafeden rehberlik ettiğini simgelemektedir.

Buna karşın, hiyerarşik mesafe ve katılımcılık eksikliği "kontrolcü" metaforlarla ifade edilmiştir. Katılımcı 6'nın "Çoban" metaforu, öğretmenin sürecin öznesi değil, sadece yönlendirilen bir nesne olarak görüldüğü otoriter yapıya dair eleştiri sunmaktadır. Sonuç olarak; kullanılan metaforlar, öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri temel işlevin "güven vermek, uyum oluşturmak ve destekleyici bir iklim inşa etmek" olduğunu kanıtlamaktadır.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, özel okul ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları nitel araştırma yöntemiyle incelenmiş; elde edilen veriler okul liderliğinin öğretmen motivasyonu, kurumsal güven ve okul iklimi üzerinde önemli rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin etkili bir okul yöneticisini her şeyden önce adalet, şeffaflık ve tarafsızlık ilkeleriyle tanımladıklarını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, adaleti yönetimin "omurgası" olarak nitelendirmiş; kararların gerekçelerinin açıkça paylaşıldığı şeffaf bir yönetim anlayışının şüpheleri ortadan kaldırarak güven iklimini tesis ettiğini vurgulamıştır. Buna karşın, liyakat yerine kişisel yakınlıkların esas alındığı veya "kişiye göre" değişkenlik gösteren tutumların, öğretmenlerde psikolojik geri çekilme ve kurumsal yabancılaşmaya yol açtığı saptanmıştır. Özellikle adaletsizlik algısının, öğretmenin motivasyonunu tüketerek dolaylı yoldan sınıf içi atmosferi ve öğrenci başarısını da baltalayan bir zincirleme etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada öne çıkan bir diğer sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlik kökenli ve sınıf içi deneyime sahip olmalarının liderlik stilleri üzerindeki etkisidir. Öğretmenler, mesleğin zorluklarını bilen bir yöneticinin, sahadan kopuk, formal kararlar almak yerine daha uygulanabilir ve gerçekçi stratejiler geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Sınıf içi dinamiklere hâkim bir yöneticinin sunduğu geri bildirimlerin öğretmenler için bir "denetim" değil, "rehberlik" olarak algılandığı; ancak idarecilik yapma süresinin uzamasıyla meslektaşlık bakış açısının zayıflaması riskinin de mevcut olduğu belirlenmiştir.

Liderlik tarzları açısından bakıldığında, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun demokratik ve destekleyici yaklaşımları kurumsal aidiyetin temeli olarak gördükleri saptanmıştır.

Katılımcıların "babacan", "orkestra şefi" ve "çınar ağacı" gibi metaforlarla ifade ettikleri ideal liderlik; öğretmenin fikrine değer veren, onu sürecin aktif bir öznesi kılan ve potansiyelini ortaya koyacak uygun ortamı sağlayan bir yöneticilik rolüdür. Araştırma, öğretmenlerin tam serbestlik tanıyan pasif bir yönetim tarzını arzulamadıklarını; aksine kurumsal disiplini ve düzeni tesis eden, ancak bunu insani bir esneklikle destekleyen yapıcı bir otorite beklentisi içinde olduklarını ortaya koymuştur.

Son olarak, yapıcı, çözüm odaklı ve yargılayıcı olmayan bir iletişim dilinin okulda bir "aile ortamı" oluşturduğu; kriz anlarında sergilenen soğukkanlılığın ise öğretmenin üzerindeki stresi dengeleme görevi gördüğü belirlenmiştir. Buna karşın egolu, sert ve tehditkâr iletişim biçimlerinin öğretmen-yönetici ilişkisini iş birliğinden ziyade bir mesafe ve korku ilişkisine dönüştürdüğü tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler; sadece mevzuat odaklı değil, örgütsel adalet yönetimi, demokratik liderlik, çatışma çözme ve duygusal zeka odaklı iletişim konularını kapsayacak şekilde vaka analizleri üzerinden planlanmalıdır.

Karar alma süreçlerine öğretmenlerin dâhil edilmesi "göstermelik" olmaktan çıkarılmalı; öğretmen görüşlerinin okulun stratejik planlamasının doğal ve sürdürülebilir bir parçası hâline getirildiği şeffaf mekanizmalar kurulmalıdır.

Yönetici seçme ve görevlendirme süreçlerinde, adayın öğretmenlik deneyimi ve pedagojik yeterliğinin yanı sıra; kriz yönetimi kapasitesi, empati düzeyi ve etik liderlik vasıfları objektif ölçütlerle değerlendirilmelidir.

Okullarda adalet algısını korumak amacıyla; ders programları, nöbet görevleri ve ödüllendirme süreçlerinde kişisel inisiyatifler yerine açık, nesnel ve önceden ilan edilmiş kriterler uygulanmalıdır.

Yöneticilerin, öğretmenin emeğini "fark etme" ve "takdir etme" rollerini daha etkin kullanmaları, stresli dönemlerde baskı yerine motivasyonel destek mekanizmalarını devreye sokmaları önerilmektedir.

İleride yapılacak çalışmalarda, okul yöneticilerinin kendi liderlik algıları ile öğretmenlerin algılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve farklı eğitim kademelerindeki algı farklılıklarının nicel yöntemlerle de desteklenerek araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bilgi, S. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, V. (2014). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Akademi.
- Demir, C., & Cevik, S. (2021). Liderlik tarzları ve öğretmen motivasyonu ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27(2), 45–63.
- Demir, C. (2024). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumuna etkisi*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 27(2), 45–63.
- Ekici, S. (2006). *Örgütsel bağlılık ve liderlik stiller*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ergun Özler, D. (2013). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Yayınevi.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- Kaya, A., & Demir, M. (2021). Öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları. *Eğitim ve Bilim*, 46(203), 123–140.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Okumuş Adam Yayınları.
- Kuru, B. ve Kahveci, G. (2024). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(3), 997-1016. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1208624>

- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 351–372.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. (9. Baskı). Sage Publications.
- Paredes-Aguirre, M. I., Gonzalez-Calderon, J., & Rivera-López, F. (2024). Impact of leadership on autonomy and self-efficacy in work environments. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 112-128.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2011). *Örgütsel Psikoloji*. Aktüel Yayınları.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, Ç., & Kurt, T. (2005). Yönetim Süreçlerinde Liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(4), 1157-1174.
- Yılmaz, K. (2019). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisi. *Turkish Studies – Educational Sciences*, 14(5), 1123–1140.
- Yörük, S., & Kocabaş, İ. (2001): Eğitim Yönetiminde Liderlik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8. Baskı). Pearson Education.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2021). The role of leadership styles in employee well-being and psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 12, 636061.

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz nedir?

.....

2. Yaş aralığınız nedir?

• 20–29 • 30–39 • 40–49 • 50 ve üzeri

3. Hangi kademede görev yapıyorsunuz?

• Okul Öncesi • İlkokul • Ortaokul • Lise

4. Branşınız nedir?

.....

5. Mevcut çalıştığınız okul türü nedir?

• Özel Okul • Devlet Okulu • Vakıf Okulu

6. Mesleki kıdeminiz (toplam öğretmenlik süreniz) ne kadardır?

• 0-5 yıl • 6-10 yıl • 11-15 yıl • 16 ve üzeri yıl

7. Mevcut yöneticinizle çalışma süreniz ne kadardır?

• 0–1 yıl • 2–3 yıl • 4–5 yıl • 6 yıl ve üzeri

ARAşTIRMA SORULARI

1. Bir yöneticinin etkili olabilmesi için sahip olması gereken üç temel özelliğın ne olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
2. Okul yöneticinizin mesleki deneyimi (ğretmenlik yapmış olması, yöneticilik geçmişi, alan bilgisi vb.) liderlik yaklaşımını etkiler mi? Neden?
3. Yneticinizde adalet algınızı etkileyen en önemli kriter nedir?
4. Adil olmadığını düşündüğünüz bir yönetici davranışı yaşadınız mı? Bu durum sizi nasıl etkiledi?
5. Yöneticinizin iletişim tarzı öğretmenlerle iş birliğini ve okul içi ilişki biçimini nasıl etkiliyor?
6. Yöneticinizi tanımlarken hangi liderlik özelliklerinin (otoriter, demokratik, serbest vb.) daha baskın olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
7. Yöneticinizin karar alma sürecinde öğretmenlerin görüşlerine başvurma düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?
8. Yöneticinizin kriz anlarındaki davranışlarını nasıl tanımlarsınız? Bir rnek verebilir misiniz?
9. Yöneticinizin okul kültürünün oluşumuna ve sürdürülmesine katkısını nasıl değerlendirirsiniz?
10. Okul içindeki ekip çalışmalarında yöneticinizin rolünü nasıl görüyorsunuz?
11. Yöneticinizin motivasyon artırma veya destek verme biçimini nasıl tanımlarsınız? Bu yaklaşım size nasıl yansıyor?
12. Yönetici–ğretmen ilişkisini güçlendiren veya zayıflatan liderlik davranışları sizce nelerdir? Neden?
13. İş yükü veya stresin yoğun olduğu dönemlerde yöneticinizin yaklaşımını nasıl deneyimliyorsunuz?

14. Yöneticinizin liderlik tarzını tek bir cümle veya metaforla ifade etmek isteseniz ne derdiniz? Neden?

ÖZET

Bu araştırma, özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını nitel araştırma yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada öğretmenlerin yöneticilerini nasıl algıladıkları; adalet, iletişim, motivasyon, kriz yönetimi ve okul kültürü boyutları çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve farklı branşlarda görev yapan toplam 13 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların 5'i özel okullarda, 8'i ise devlet okullarında görev yapmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve elde edilen veriler nitel içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin liderlik algılarının yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzına göre farklılık gösterdiğini; özellikle adaletli yönetim anlayışı ve etkili iletişimin öğretmen motivasyonu ve iş doyumunu üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, kriz durumlarında sergilenen yönetici tutumlarının öğretmenlerin yönetime duyduğu güveni ve okul iklimini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın, eğitim yöneticiliği alanındaki kuramsal birikime katkı sağlaması ve uygulamaya yönelik öneriler sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları, okul yöneticisi, öğretmen algısı, nitel araştırma, okul kültürü

ABSTRACT

This study aims to examine the perceptions of teachers working in private and public schools regarding the leadership styles of school administrators through a qualitative research approach. The study focuses on how teachers perceive their administrators within the dimensions of justice, communication, motivation, crisis management, and school culture. The study group consists of a total of 13 teachers from different subject areas, selected using purposive sampling. Of the participants, five work in private schools and eight work in public schools. Data were collected through a semi-structured interview form and analyzed using qualitative content analysis. The findings indicate that teachers' perceptions of leadership vary depending on the leadership styles exhibited by school administrators, and that a fair management approach and effective communication play a decisive role in teachers' motivation and job satisfaction. Furthermore, it was determined that administrators' attitudes during crisis situations directly affect teachers' trust in management and the overall school climate. The study is expected to contribute to the theoretical framework of educational administration and to offer practical recommendations.

Keywords: Leadership styles, school administrator, teacher perceptions, qualitative research, school culture