

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ OKULLARDAKİ
İNFORMAL İLETİŞİME ETKİSİ: BİR KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DUDU GÜRSOY

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı İçin
Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi

NİĞDE
Mayıs, 2024

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ OKULLARDAKİ
İNFORMAL İLETİŞİME ETKİSİ: BİR KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZIRLAYAN
DUDU GÜRSOY

DANIŞMAN
DOÇ. DR. Suzan CANLI

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı İçin
Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi

NİĞDE
Mayıs, 2024

TEZ ONAY SAYFASI

Dudu GÜRSOY tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Okullardaki İnfomal İletişime Etkisi: Bir Karma Yöntem Çalışması” başlıklı bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı için öngörülen Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Doç Dr. Suzan CANLI (Danışman)
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Unvanı Adı SOYADI (Üye)
Üniversitesi

Unvanı Adı SOYADI (Üye)
Üniversitesi

Bu tez Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından / / tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mesut SAĞNAK
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI



Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada, tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi beyan ederim. Ayrıca, bu tez çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu ve atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza :

Ad, Soyad: Dudu GÜRSOY

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ OKULLARDAKİ İNFORMAL İLETİŞİME ETKİSİ: BİR KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI

GÜRSOY, Dudu

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Suzan CANLI

Mayıs 2024, xiii+117

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okullardaki informal iletişime etkisini incelemektir. Çalışmada yakınsayan paralel karma desen kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Nicel bölümde küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 424 öğretmenden, nitel bölümde ise maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen 18 öğretmenden elde edilen verilerle araştırma gerçekleştirilmiştir. Nicel veriler; Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ve İnfomal İletişim Ölçeği aracılığı ile nitel veriler ise Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu aracılığıyla toplanmıştır. Nicel verilerin analizinde betimsel analiz ve çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Nitel verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın nicel bölümünde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları yüksekten düşüğe doğru *İşbirlikli*, *Otoriter*, *Karşı koyucu* ve *İlgisiz* yönetim tarzı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın nitel bölümünde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşlerinde sırasıyla *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı Koyucu* yönetim tarzlarını vurguladıkları görülmüştür. Araştırmanın nicel bölümünde öğretmenlerin okuldaki informal iletişim boyutlarına yönelik algıları yüksekten düşüğe doğru *Eğlenme*, *Bilgi*, *Arkadaşlık* ve

Etkileme şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın nitel bölümünde öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik görüşlerinde sırasıyla *Arkadaşlık*, *Bilgi*, *Eğlenme* ve *Etkileme* boyutlarının vurgulandığı belirlenmiştir. Araştırmanın hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzının *Arkadaşlık* boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzının *Eğlenme* boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın nicel bölümünde *İşbirlikli*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Etkileme* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Araştırmanın nitel bölümünde sadece *İlgisiz* yönetim tarzının *Etkileme* boyutunu etkilediğine yönelik görüşlerin sunulduğu belirlenmiştir. Araştırmada hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* yönetim tarzının *Bilgi* boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde araştırmanın nicel ve nitel bölümünden elde edilen bulguların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzı, İnfomal İletişim, Okul müdürü, Öğretmen

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS' MANAGEMENT STYLES ON INFORMAL COMMUNICATION IN SCHOOLS: A MIXED METHOD STUDY

GÜRSOY, Dudu

Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Suzan CANLI

May 2024, viii+112 page

This study aims to examine the impact of school principals' management styles on informal communication in schools based on teachers' views. A convergent parallel mixed design was used in the study. The research focused on teachers employed in the Çankaya district of Ankara province. Data were gathered through quantitative research from 424 teachers selected using the cluster sampling method, and through qualitative research from 18 teachers chosen using the maximum diversity sampling method. Quantitative data were collected using the Personal Information Form, the Manager's Perceived Management Style Scale, and the Informal Communication Scale. Qualitative data were gathered through a Semi-Structured Interview Form. Descriptive analysis and multiple linear regression analysis were conducted for quantitative data analysis, while descriptive and content analysis were performed for qualitative data analysis. In the quantitative section of the research, teachers' perceptions of school principals' management styles were ranked from high to low as *Collaborative*, *Authoritarian*, *Resistant*, and *Indifferent* management styles. In the quantitative section of the research, teachers' perceptions of the dimensions of informal communication in

schools were determined from high to low as Enjoyment, Information, Friendship, and Influence. In the qualitative section of the research, it was determined that teachers emphasized the dimensions of Friendship, Information, Enjoyment, and Influence in their views on informal communication in schools. In both the quantitative and qualitative sections of the research, it was established that *Collaborative* and *Authoritarian* management styles influence informal communication in schools. Additionally, it was found in both sections that *Collaborative* and *Authoritarian* management styles impact the dimension of *Friendship*, as well as the dimension of *Enjoyment*. Moreover, in the quantitative section of the research, it was observed that *Collaborative*, *Authoritarian*, and *Resistant* management style variables are significant predictors of the dimension of Influence in informal communication in schools. In the qualitative section of the research, it was discovered that only the Indifferent management style affects the dimension of Influence. Additionally, it was determined in both the quantitative and qualitative sections of the research that the *Collaborative* management style affects the dimension of Information. When the research results were evaluated overall, it was concluded that the findings obtained from the quantitative and qualitative sections of the research were partially consistent.

Key Words: Management Styles, Informal Communication, School Principal, Teacher.

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında büyük sabır ve özveri göstererek desteğini benden esirgemeyen, yüksek lisansa başladığım ilk günden beri bilgi birikimi ve mesleki tecrübesiyle her zaman bana yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Suzan CANLI' ya teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans süresince emeği geçen bilimsel bakış açısına sahip olma konusunda örnek almaya çalıştığım Prof. Dr. Mesut SAĞNAK' a teşekkür ederim. Yüksek lisans sürecimde bana sınıf arkadaşından çok daha fazlası olan benden yardımını hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli arkadaşlarım Safiye ÇİĞŞAR' a, Neslihan SÜTÇÜLER' e, Yasin COŞKUN' a ve Hamza UTKU' ya, beni her zaman destekleyen sevgili kardeşim Zeliha KABADAYI' ya ve aileme sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ	xiii

I. BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Tanımlar	6

II. BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR	7
2.1. Yönetim ve Yönetici	7
2.2. Yönetim Kuramları	8
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı	8
2.2.1.1. Bürokrasi yaklaşımı	8
2.2.1.2. Bilimsel yönetim.....	9
2.2.1.3. Yönetim süreçleri yaklaşımı	9
2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramı	9

2.2.3. Modern Yönetim Kuramları	10
2.2.3.1. Sistem yaklaşımı	10
2.2.3.2. Durumsallık yaklaşımı	10
2.3. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi	11
2.4. Yönetim Tarzları	12
2.4.1. İşbirlikli Yönetim	12
2.4.2. Otoriter Yönetim	13
2.4.3. Demokratik Yönetim	13
2.4.4. Boyun Eğici Yönetim	13
2.4.5. İlgisiz Yönetim:	13
2.4.5. Karşı Koyucu Yönetim	13
2.5. İletişim Kavramı	14
2.5.1. İletişim Süreci ve Öğeleri	14
2.5.2. İletişim Çeşitleri	15
2.5.2.1. Sözlü İletişim	15
2.5.2.2. Sözsüz iletişim	16
2.5.2.3. Yazılı iletişim	16
2.6. Örgütlerde İletişim	16
2.6.1. Formal İletişim	16
2.6.1.1. Dikey iletişim	17
2.6.1.2. Yatay İletişim	17
2.6.1.3. Çapraz iletişim	17
2.6.2. İnfomal İletişim	18
2.7.İlgili Araştırmalar	19
2.7.1. Yönetim Tarzlarıyla İlgili Araştırmalar	19
2.7.2. İnfomal İletişimle İlgili Araştırmalar	21

III. BÖLÜM

YÖNTEM	24
3.1. Araştırmanın Modeli	24
3.2. Evren ve Örneklem	24
3.3. Veri Toplama Araçları	27
3.4. Verilerin Toplanması	29

3.5. Verilerin Analizi.....	30
-----------------------------	----

IV. BÖLÜM

BULGULAR.....	33
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	33
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	34
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	35
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	40
4.4.1. İşbirlikli Yönetim Tarzı	41
4.4.2. İlgisiz Yönetim Tarzı	43
4.4.3. Otoriter Yönetim Tarzı	47
4.4.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	48
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	50
4.5.1. Arkadaşlık	51
4.5.2. Bilgi.....	54
4.5.3. Eğlenme	57
4.5.4. Etkileme	60
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	63
4.6.1. İşbirlikli yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi	63
4.6.2. İlgisiz yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi	68
4.6.3. Otoriter yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi	73
4.6.4. Karşı koyucu yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi.....	79

V. BÖLÜM

TARTIŞMA	84
5.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Tartışma	84
5.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Tartışma	84
5.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Tartışma.....	85
5.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Tartışma	86
5.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Tartışma	88
5.6. Altıncı Alt Probleme Yönelik Tartışma	91

VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
6.1. Sonuçlar.....	98
6.2. Öneriler	100
6.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	100
6.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	100
KAYNAKÇA.....	101
EKLER.....	111



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Nicel Bölüm Katılımcılarının Özellikleri	24
Tablo 2. Nitel Bölüm Katılımcılarının Özellikleri	26
Tablo 3. Ölçek ve Alt Boyutlarında Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	30
Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları	33
Tablo 5. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişime Yönelik Algıları	34
Tablo 6. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişime Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması	35
Tablo 7. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Arkadaşlık Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması	36
Tablo 8. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Eğlenme Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması	37
Tablo 9. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Etkileme Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması	38
Tablo 10. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Bilgi Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması	39
Tablo 11. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sergilediği Yönetim Tarzlarına Yönelik Görüşleri	40
Tablo 12. Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişime Yönelik Görüşleri	50
Tablo 13. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İşbirlikli Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri	63
Tablo 14. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İlgisiz Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri	68
Tablo 15. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Otoriter Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri	74
Tablo 16. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri	79

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu.....	111
Ek 2: Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği.....	112
Ek 3: İnfomal İletişim Ölçeği	113
Ek 4: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....	114
Ek 5: Ölçeklerin Kullanım İzni	115
Ek 6: Etik Kurul İzni	116
Ek 7: Milli Eğitim Müdürlüğü İzni	117



I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve ilgili tanımları açıklanmıştır.

1.1.Problem Durumu

Belirli bir coğrafyada ortak gelenekleri, amaçları, duyguları, yasaları ve kuralları ile birlik ve beraberlik oluşturmuş olan toplumlar varlıklarını devam ettirme ihtiyacı içindedirler. Toplumlar varlıklarını devam ettirebilmek için yeni nesilleri toplum üyeliğine hazırlamak zorundadırlar. Yeni nesillerin toplumun parçası olmaya hazırlanmasının rastlantıya bırakılmaması ve toplum kontrolünde olması zorunluluktur. Çağdaş toplumlar geleceklerini kontrol altına alabilmek için eğitim sistemlerini oluşturmuşlardır (Aydın, 2014).

Eğitim bireyin kişilik gelişimine katkı sağlayan bireye yaşam için davranış, bilgi ve beceri edinmesine olanak veren bir süreçtir (Tezcan, 1985). Amacı genel olarak insanları bedensel, duygusal ve fiziksel olarak ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirmek ve geliştirmek olan eğitim tek yönlü bir hizmet süreci değildir. Bireye yönelik amaçlarının yanında topluma yönelik amaçlar da barındırır (Güçlü, 2020). Eğitimin toplumsal işlevleri; yenilikçi bireylerin yetiştirilmesi, toplum kültürünün aktarılması, siyasal sistemin ön gördüğü nitelikte bireylerin yetiştirilmesi, ekonominin ön gördüğü nitelikte bireylerin yetiştirilmesi, toplumda yer alan bireylerin ilgi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi ve toplumun kontrolünün sağlanması olarak sıralanabilir (Aydın, 2014). Günümüzde siyaset ve ekonomi için insan gücü yetiştirme aracı olan eğitim, ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle paralel algılanmaktadır (Baykara Özaydınlık, 2019). Eğitim gelişmiş ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin önemle üzerinde durduğu ve bir ülkenin kalkınmasını doğrudan etkileyen bir konudur. Eğitime önem veren ülkelerin ekonomik olarak daha önde olduğu görülmektedir (Akan, 2018). Toplum için bu denli önemli olan eğitim kamu hizmeti olarak görülmektedir ve bu hizmetin gerçekleştirileceği yerler okullardır (Aydın, 2021).

Okullar eğitim hizmetleri üretmeyi amaçlayan ve kar amacı gütmeyen eğitim örgütleridir. Okulun öğretmen, yönetici, öğrenci, eğitim dışı personel olmak üzere iç bileşenleri; veliler, meslek kuruluşları, çevrede yer alan baskı grupları gibi dış bileşenleri bulunmaktadır ve bu bileşenlerin uyumlu bir şekilde yönetilmesini sağlayacak olan kişi okul müdürüdür (Bayar, 2017). Okul müdürünün okulun fiziksel koşullarını hazırlamanın yanında insan faktörünü de yönetebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, okul yöneticisinin seçkin yönetici niteliklerine sahip olması beklenir (Aydın, 2018). Çünkü okul müdürü okulda asıl farkı ortaya koyan kişidir. Okulu oluşturan bütün unsurlar sabitlendiğinde okulların birbirinden ayrılmasını sağlayan unsurlar okul müdüründen kaynaklı olacaktır (Açıkalın, 2016). Okul müdürü okul yönetimi ve başarısında en büyük sorumluluğa sahip olan kişidir. Okul müdürünün yönetim konusunda sahip olduğu yasal gücü ve yetkisi okulu başarılı kılma ve yönetme konusunda tek başına yeterli değildir. Bu durum okul müdürünün yönetici davranışlarına önem kazandırmakta olup (Avcı, 2015) yönetim tarzlarına olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu ilgi sonucu, okul müdürlerinin yönetim tarzları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda okul müdürlerinin yönetim tarzının müdüre duyulan güveni (Karadaş ve Özer, 2021), öğretmenlerin motivasyonunu (Karataş, 2020), okul iklimini (Güzelgörür vd., 2021), örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algılarını (Alanoğlu, 2019) öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeylerini (Demirhan, 2010) etkilediği görülmüştür. Bu araştırmada ise, okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okullardaki informal iletişime etkisini incelemek amaçlanmıştır. Nitekim Ulukan'ın (2017) örneklemini spor eğitimi veren üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının oluşturduğu ve Şahan'ın (2022) örneklemini Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonları'nda görev yapan personelin oluşturduğu iki araştırmada yöneticilerin yönetim tarzlarının ilgili kurumlarda informal iletişimi etkilediği bulunmuştur. Bununla birlikte Bektaş (2014), kamu kurumlarında yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim üzerinde etkisinin bulunduğunu belirlemiştir.

Örgütlerde iletişim formal ve informal olarak gerçekleştirilir. Formal iletişim sistemlerinin alt yapısı oluşturulmuş olsa da organizasyon şemasından bağımsız olarak gelişen informal iletişim ağları örgütün iletişiminde önemli yer tutar. Örgütlerdeki

formal iletişim çalışanların ve kurumun ihtiyaçlarının büyük bir bölümünü karşılamaktan uzaktır, her zaman gerçeği yansıtmaz çünkü bu iletişim rutindir, ciddidir, kurudur, esprisizdir ve kurumdakilerin özel gereksinimlerini görmez (Solmaz, 2006). Çalışanların sosyal ihtiyaçlarından doğan informal iletişim ise, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan bir iletişim şeklidir. İnfomal iletişim formal iletişime oranla daha hızlı yayılabilmekte ve örgütlerde kararların hızlı biçimde alınabilmesine katkı sağlayabilmektedir. Örgütlerin sosyal yapıstırıcısı, örgütün merkezi sinir sistemi gibi benzetmelerin yapıldığı informal iletişime bazen örgüt üyeleri formal iletişimden daha fazla güven duyarlar. Ancak örgütlerde olumlu ya da olumsuz özellikler gösteren informal iletişim kanalları bulunur. Bu iletişim kanalları yöneticiler tarafından dikkate alınmadığında örgüte büyük zararlar verecek boyutlara gelebilir. Bu kanalların olumlu olarak yönetilmesi yöneticilerin yönetim becerileriyle mümkündür (Bektaş ve Erdem, 2015).

Okullar informal iletişimin en etkin olduğu örgütlerdir (Himmetoğlu vd., 2018). Okul müdürünün informal iletişimi örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ve örgüt başarısına katkıda bulunmasını sağlaması önemlidir. Çünkü belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan ve bu amaçlar için çalışan örgütlerin başarılı olabilmesi için etkili bir iletişim ağı kurmaya ihtiyaçları vardır. Planlanma, örgütleme ve kontrol gibi yönetsel faaliyetler ve iş görenlerin koordinasyonu iletişimle sağlandığından örgütlerde etkin bir yönetim için iyi bir iletişim şarttır (Demir, 2014). Bu açıdan, okul müdürünün hem etkili iletişim kurabilmesi hem de okuldaki bireyler arasında etkili bir iletişim sağlaması gerekmektedir. Okul müdürü en uygun yönetim tarzını sergileyerek bunu gerçekleştirebilir. Bu açıdan, okul müdürünün yönetim tarzlarının informal iletişime etkisinin belirlenmesi önemlidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okullardaki informal iletişime etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusundaki ana problem “Okul müdürlerinin yönetim tarzları okullardaki informal iletişimi nasıl etkilemektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu ana probleme bağlı alt problemler aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırmada 6 alt problem belirlenmiştir. Bunlardan 1., 2. ve 3. alt problemler

araştırmanın nicel bölümünde cevaplanması gereken alt problemlerdir. 4, 5. ve 6 alt problemler araştırmanın nitel bölümünde cevaplanması gereken alt problemlerdir.

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik algıları nedir?
2. Öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik algıları nedir?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları okuldaki informal iletişime yönelik algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yönetim tarzlarına yönelik görüşleri nedir?
5. Öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik görüşleri nedir?
6. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik görüşleri nedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yöneticinin kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için neler yapması gerektiği mevzuat ve usullerle belirlenmiş olsa da nasıl yapması gerektiği belirsizdir (Özgür, 2011). Okul müdürleri okulun bütün parçalarının uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken okul yöneticisinden çevredeki sistemlerle de etkileşim içinde olması, eğitim faaliyetlerinin uygulayıcısı değil okulu hedeflerine ulaştırmak için bu faaliyetleri yöneten ve yön veren olması beklenmektedir. Dolayısıyla, okul yöneticisinin çağının ve okulunun gereksinimlerine göre bir yönetim sergilemesi gerekmektedir (Yılmaz, 2016).

Okul müdürlerinin okulu yönetme davranışları okul iklimi, öğretmenlerin motivasyonları, okul kültürü gibi birçok yönden okulu etkiler ve okulun etkililiğinin önemli bir parçasıdır (Üstüner, 2016). Alan yazında, okul müdürlerinin yönetim tarzlarıyla okul iklimi (Güzelgörür vd., 2021), örgütsel sinizm (Gedik ve Üstüner, 2019), öğretmen performansı (Ergin, 2008), öğretmen motivasyonu (Karataş, 2020) ve öğretmenleri yıldırma düzeyi (Cengiz, 2010) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ancak, okullarda informal iletişim ile okul müdürünün yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Oysa, çalışanların iletişime ayırdıkları zamanlarının büyük çoğunluğunu informal iletişimin oluşturduğu ortaya konmuştur. Yöneticilerin ise, mesai saatlerinin çok büyük oranını iletişim kurarak geçirdikleri görülmüştür (Bektaş ve Erdem, 2015).

İnformal iletişim, örgütler için önemlidir. Örgütlerde ortaya çıkan bilgi ve haberler informal iletişim yoluyla formal iletişime göre çok daha hızlı iletilmekte ve ihtiyaçlara daha çabuk cevap verebilmektedir. İnformal iletişim emir komuta zincirini takip etmez, bilgiyi her yöne hızlı bir şekilde iletebilir, sadece kurum içi değil kurum dışıyla da ilişkilidir. İnformal iletişimde bilgi gönderiminde seçicilik vardır ve bilgiler bazı kişilere ulaştırılırken bazı kişilere ulaştırılmaz. İnformal iletişim grup içinde otorite kaynağına bağlı olarak gelişir, üyelerin fonksiyonuna göre şekil alır. İnformal iletişim bilgiyi aktarmakla birlikte formal iletişimle aktarılan bilginin grup amaçlarına göre süzülmesini de sağlar. Bu açıdan, informal iletişimin çok yönlü yanlarını ve formal iletişimi tamamlayıcı rolünü inkâr etmemek gerekir (Kıralı, 2013).

Örgütler formal yapılarını sürdürebilmek için örgütsel iletişim kanallarını hiyerarşik sorumluluklar doğrultusunda düzenlemiştir. Bu sayede formal iletişim kontrol altına alınabilmektedir. Ancak, informal iletişim bireyler arasında kendiliğinden olduğundan formal ağları aşan bir iletişim biçimidir ve kontrol edilemeyebilir. Bu durumda informal iletişim ile istenilmeyen, örgüte ve çalışanlara zarar verebilen bilgiler dağıtılabilir. Ancak bu olumsuzluklar informal iletişimin engellenmesini değil, yönetilmesini ve örgüt yararına kullanılmasını gerektirir (Uğurlu, 2014). Oysa, yöneticilerin informal iletişim kanallarını sadece dedikodu ve söylenti yayan ve zaman kaybına sebep olan kanallar olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Bektaş ve Erdem, 2015). Bu durum, yöneticilerin informal iletişimi etkili bir şekilde yönetememelerinden kaynaklanabilir. Bu açıdan, yöneticilerin informal iletişimi yönetebilecekleri yönetim tarzının farkına varmaya ve bu doğrultuda davranışlar gerçekleştirmeye ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okullardaki informal iletişime etkisi incelenmiştir. Böylelikle, araştırma informal iletişimi yönetebilmek için hangi yönetim tarzını benimsemeleri gerektiği ve hangi davranışları gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda okul müdürlerine ışık tutacak niteliktedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Öğretmenlerin bu araştırmada kullanılan ölçek maddelerine ve görüşme sorularına samimi yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın katılımcıları 2022-2023 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesindeki resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.

- Araştırmanın verileri, Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği, İnfomal İletişim Ölçeği ve yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular aracılığıyla elde edilen cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetim: İnsan emeğinin ve maddi kaynakların yönlendirilerek örgütün belirli amaçlarının gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 2018).

Yönetim tarzı: Yöneticinin örgütün amaçlarını gerçekleştirirken örgütsel süreçlerin gerçekleştirilme biçimini, astları üzerinde gücünü kullanma biçimini ve astlarıyla ilişki ve etkileşim kurma biçimini yansıtan yönetsel tutumlar, davranışlar ve uygulamalardır (Kayserili ve Ülgen, 2023).

İletişim: Belli bir toplumsal yapılanma içerisinde kaynaklar ile alıcılar arasında işaretler ve semboller yoluyla gerçekleşen bir ileti alışverişidir (Yüksel, 2019).

İnfomal İletişim: Kurumlarda formal iletişimin yetersiz ve yavaş kaldığı durumlarda çalışanların iletişim ihtiyacını karşılamak istemeleri sebebiyle kendiliğinden ortaya çıkan ve resmi yolları önceden belirlenmemiş olan iletişim şeklidir (Yılmazer, 2020).

II. BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Araştırmanın bu bölümünde yönetim ve yönetici, yönetim kuramları, eğitim yönetimi ve okul yönetimi, yönetim tarzları, iletişim kavramı, iletişim süreci ve ögeleri, iletişim çeşitleri, örgütlerde iletişim ve informal iletişim konularında açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Yönetim ve Yönetici

Ortak hedefleri olan insanların iş birliği yaparak bir araya gelmesi sonucu yöneten ve yönetilen kavramlarının ortaya çıkmasının ilk insanlara kadar dayandığını söylemek mümkündür. Yönetim her ne kadar eski bir kavram olsa da bir bilim olarak ele alınması yakın zamanlara dayanmaktadır. Her alan yönetim kavramını kendi ihtiyaç ve uğraşlarına göre tanımlamış ve alan yazında birçok tanım yer almıştır. Belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda para, araç gereç, insan, hammadde ve zaman faktörlerinin bir araya getirilip etkin şekilde planlanması ve verimli bir şekilde kullanılması faaliyetleri yönetim olarak tanımlanabilir (Çelik ve Şimşek, 2018)

Yönetim sürecinde belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik, bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir insan topluluğunun olması ve bu insanların uzmanlık alanları doğrultusunda iş bölümüne giderek belirli bir koordinasyon sağlanması gerekmektedir. İnsanların her zaman koordine bir şekilde amaca yönelmeleri mümkün olmadığı için amaca yönelik davranışlara iten bir otorite gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Canpolat, 2011). Bu otorite, yönetim sürecine işlerlik kazandıran ve yönetimin sorumluluğunu üstlenen kişi olan yöneticidir. Yöneticiden örgütün kaynaklarını etkili ve verimli kullanması, örgütü oluşturan kişilerin iş doyumuna ulaşabilmesi ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için en uygun yöntemi seçmesi beklenmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019). Ayrıca, bir yöneticinin ne kadar başarılı olduğu amaçlara yaklaşmak için etkinlik ve kaynak kullanımındaki verimlilikle ölçülür (Mücevher ve Erdem, 2019).

Bedük'e (2000) göre başarılı yöneticide olması gereken özellikler yüksek motivasyona sahip olma, empati kurabilme, insanları iyi tanıyabilme, kendini geliştirme, yeniliklere açık olma, biz bilinciyle hareket edebilme ve astlarına gerektiğinde yetkiyi devredebilme şeklinde belirtilmiştir. Yöneticinin sahip olması gereken yönetsel beceriler ise; insan

ilişkileri becerisi, iletişim becerisi, kavramsal beceri, karar verme becerisi, analitik beceri ve teknik becerilerdir (Topaloğlu ve Koç, 2017). Ayrıca, yöneticiler yönetim sürecinin etkililiğini sağlamak için iletişim kurma, plan yapma, örgütleme, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme öğelerinin birbiriyle ilişkili ve önemli olduğunu bilmelidir (Aydın, 2018).

2.2. Yönetim Kuramları

Yönetim kavramına eski uygarlıklara ait kayıtlarda kamu yönetimi alanında rastlanmakta ve milattan önce 1300'lere uzanmaktadır. İşletme yönetimi ve yönetim konusunun önem kazanması ise sanayi devrimiyle başlamıştır. Bu dönemlerde işletme sahibinin aynı zamanda işletme yöneticisi olma durumu büyük şirketlerin kurulması ve fabrikalaşmayla birlikte son bulmuş yönetici ve işletme sahibinin görevleri birbirinden ayırmıştır (Yenisu vd., 2019). İnsanlığın çeşitli dönemlerde farklı odak noktaları olduğu farklı ve gelişim evrelerinden geçtiği göz önüne alındığında yönetimin de belirlenmiş hedeflere ulaşabilmesi için bugüne kadar benimsemiş olduğu yöntemler tarihsel süreçte değişmiştir. Belirli bir sınıflama yapmak zor olsa da temelde 3 yönetim kuramı karşımıza çıkmaktadır. Bunlar klasik yönetim, neoklasik yönetim ve modern yönetim kuramlarıdır (Seçtim ve Erkul, 2020).

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Bu yönetim kuramında işletmelerde verimin artırılması için insan faktörü de makineler gibi ele alınmış ve insanların psikolojik ve sosyal yönü göz ardı edilerek sadece maddi ödülle amaçlar doğrultusunda güdüleneceği savunulmuştur (Yılmaz, 2019). Klasik yönetim anlayışında ödül ve ceza özendiriciler olarak görülmüştür. Ödül söz konusu olduğunda çalışanlardan maksimum verim alınabileceğini, alım gücünün güdüleyici olarak kullanılıp çalışanların daha etkin çalışacağı varsayılmıştır (Saylan, 1973).

Klasik kuramın gelişiminde etkisi olan üç düşünce sistemi vardır bunlar; bürokrasi, bilimsel yönetim ve yönetim süreçleri yaklaşımlarıdır (Aydın, 2018).

2.2.1.1. Bürokrasi yaklaşımı

Alman sosyolog olan Max Weber'in 1900'lerde geliştirmiş olduğu modern yönetim anlayışının organizasyon dizaynını oluşturan yaklaşımdır. Kalabalık organizasyonlarda karmaşıklaşan iletişim süreci çatışmalara sebep verir. Çatışmaların çözümü için gruplar arasında iletişim mekanizmaları gelişir ve bürokrasi ortaya çıkar. Bürokrasi, yönetim

faaliyetlerinde hızlılık ve etkinliği sağlamak iğim yöneticiye yetki kullanımında yasal dayanaklar sağlamaktadır. Bürokrasi yaklaşımında uzmanlık, iş bölümü, seçim, terfi, kontrol zinciri, ast üst ilişkileri, resmiyet ve liyakat konularına önem verilmektedir. Bu yaklaşıma göre ideal örgütün bürokratik olması gerekmektedir (Bilgin, 2019).

2.2.1.2. Bilimsel yönetim

Frederick Winslow Taylor öncülüğü ile devrim yaratan bilimsel yönetim anlayışı, yönetimde bilimsel yöntemlerin kullanılması ile işletmelerin sorunlarına üzüm üretmeyi amağlamıştır (Yenisu vd., 2019). Bu anlayışta yönetimin bir bilim olarak geliştirilmesi, işlerin nasıl yapılacağının ortaya konması, işçi ve yönetim arasında samimi ilişkilerin geliştirilmesi, sorumlulukların işçiler ve yöneticiler arasında paylaşımı ve işçilerin seğiminde bilimsel bir sürecin işlenmesi gerektiği görüşleri savunulmuştur (Asunakutlu, 2001).

2.2.1.3. Yönetim süreçleri yaklaşımı

İstanbul'da doğan Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol, çalıştığı işletmelerdeki başarılarıyla  nlenmiş ve edindiği tecrübelerle örgütler için yönetim fonksiyonlarının sistemleşmesini sağlamıştır. Fayol yönetimin sadece uygulamayla öğrenilmesinin yeterli olmadığını fark ederek yönetim kurallarının olduğu bir öğreti oluşturmaya çalışmıştır. Ağırlığı planlamaya vermek üzere yönetimin 5 temel fonksiyondan oluştuğunu belirtmiştir. Bu fonksiyonlar; yönetim, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontroldür (Kocabaş, 2021).

2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetimin açıklarını kapatmak için bu kurama tepkisel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve klasik yönetimde savunulan merkezizetçi yönetiminin karmaşıklaşması sebebiyle yetkinin paylaşılabileceğini ortaya koymuştur. İnsan ilişkilerinin ve insanın sosyal bir varlık olduğunun önemleri üzerinde durmuş informal ilişkilerin örgüt yararına kullanılabileceği savunulmuştur (Yılmaz, 2019). Klasik yönetim anlayışında insan faktörünün yeterince  nemslenmediği düşüncesinden hareketle 1930'larda ortaya çıkan bu yönetim anlayışı klasik yönetim anlayışının ilkeleri üzerine, açıklarını kapatmak üzere geliştirilmiş ve bu doğrultuda araştırmalar yapılmıştır ( zt rk ve Demir, 2017). İnsan davranışlarını temel alması sebebiyle "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" olarak da adlandırılan bu yaklaşımın temelini

ABD’de bulunan Hawthorne Fabrikası’nda Elton Mayo ve önderliğindeki bilim adamlarının yapmış oldukları çalışmalar oluşturmaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020). 1927-1932 yılları aralığında gerçekleştirilen Hawthorne çalışmalarında üretim artışında ekonomik ve fiziksel değişkenlerden daha çok insan ilişkilerinin örgütlerde önemli olduğu ortaya konmuştur. Bu konuda önemli olan bir diğer araştırma Lester Coch ve John R.D. French tarafından bir pijama fabrikasında gerçekleştirilen Harwood araştırmasıdır. Bu çalışmada karara katılımın üretimi, işe devamlılığı ve yöneticilere karşı olumlu tutumları artırdığı görülmüştür (Aydın, 2018).

2.2.3. Modern Yönetim Kuramları

Üretim merkezli olan Klasik Yönetim Kuramı ve insan merkezli Neo-Klasik Yönetim Kuramları’nın tek başlarına yetersiz kalması sebebiyle modern yönetim teorileri doğmuştur. Modern yönetim kuramları genel olarak sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki alt kurama ayrılmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2017).

2.2.3.1. Sistem yaklaşımı

Sistem yaklaşımı klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarına tepki amacıyla her ikisinin sentezi olarak ortaya çıkmıştır. İnsan faktörü ve örgütün yapı boyutu arasında ortaya çıkan uyumsuzluk sorunlarını konu almıştır (Balyer, 2019). Bu yaklaşımda üzerinde durulan konular; örgütsel ve bireysel beklentiler arası zıtlıklar, formal ve doğal ilişkilerde zıtlıklar, yöneten ve yönetilen arasındaki zıtlıklar, ussallık ve ussal olmama arasındaki zıtlıklar, disiplin ve otonomi arasındaki zıtlıklardır. Sistem yaklaşımı var olan bu zıtlıkları ortadan kaldırmanın mümkün olmamakla birlikte azaltmanın mümkün olduğunu savunmaktadır (Aydın, 2018).

2.2.3.2. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı temelde Klasik Yönetim Kuramlarını ve Neo-Klasik Yönetim Kuramlarını bir araya getirebilmek adına ortaya çıkmış fakat bunu sağlayamamıştır. Bu durumda her zaman ve her yerde aynı anlayışın işlerlik sağlamayacağı görüşü hakimdir. Koşullara bağlı olarak yöneticilerin uygulamalarının da farklılık içereceğini savunur (Gürsel, 2015).

2.3. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Eğitim, yaşam boyunca devam edecek bir süreç olup insanın her yönden geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Yaşamın her alanını kapsayan ve her zaman gerçekleşebilecek olan eğitimin plan ve program dahilinde gerçekleşmesi eğitimin sistemleşmesi ve kurumsallaşmasıdır (Şişman, 2021). Eğitim başka örgütleri hem etkileyen hem de onlardan etkilenen ve çevre ile ilişkileri olan açık bir sistemdir. Açık sistemler uzmanlaşmaya doğru hareket ederler (Gül, 2020).

Her örgüt gibi eğitim örgütü de belli amaçları gerçekleştirmek üzere hareket eder ve bu amaçları gerçekleştirmek için iyi bir yönetim ve yöneticiye ihtiyacı vardır (Ada ve Küçükali, 2016). Eğitim yönetimi, yaklaşık yüzyıl önce ayrı bir alan olarak ele alınmaya başlamıştır. Bir bilim dalı olarak eğitim yönetiminin temel amacı; çevre, okul iklimi, okulun insan faktörü, liderlik rolü, öğretim süreçleri gibi faktörleri yönetebilmektir. Eğitim yöneticisi ise, okulun hedeflerini belirleyen ve okuldaki insan faktörünü amaç doğrultusunda yönlendiren kişi olmalıdır (Turan, 2021). Eğitim yönetiminin kendine özgü ve diğer yönetimlerden daha zor olan yönleri vardır. Bu yönleri Okutan (2016) tarafından şu şekilde değerlendirilmiştir:

- Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çıkan hatalar işletme örgütlerindeki gibi kolay düzeltilemez.
- Eğitim örgütlerinin hammaddesi olan çocuk ve gençler çevreden gelmekte, onlara toplumun geleceği gözüyle bakılıyor olması toplumun okula karşı hassasiyetini ve ilgisini artırmakta ve eğitim yönetiminin işleyişini güçleştirmektedir.
- Eğitim örgütleri toplum kültürünü aktarma, belli amaçlara yönelik insan yetiştirme, mesleki hazırlık, yetişkin eğitimi gibi karmaşık işlevleri yerine getirme sorumluluğunu üstlenmiştir.
- Topluma örnek olarak demokratik anlayışın yansıtılması gerekliliği eğitim yöneticilerini zorlamaktadır.
- Eğitim örgütlerinde personel görevleri ve eğitim başarısını değerlendirme ölçütleri net değildir.
- Eğitim örgütü sürekli çevresinde bulunan grupların baskısı altındadır.

Eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanı olan okul yönetimine uygulanması okul yönetiminin tanımı olarak ifade edilebilir. Yönetimin görevi nasıl ki örgütü hedefleri doğrultusunda yaşatmak ise okul yönetiminin görevi de okulu hedeflerine uygun olarak

yaşatmaktır. Okul yöneticisinin okul örgütünü en sağlıklı şekilde yönetebilmesi için eğitim yönetimi alanında ve davranış bilimleri konusunda kendini geliştirmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 2019).

Okul yönetiminde rolü olan faktörlere bakıldığında yönetici ve yardımcıları, eğitmeni olmayan personeller, memurlar, öğrenciler ve öğretmenler olarak iç faktörler; okul çevresindeki baskı grupları, veliler, iş piyasası ve merkez örgütü olarak dış faktörler sayılabilir. Okul yöneticisi ise bütün bu faktörleri okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak dikkate almalı ve yönlendirebilmelidir (Bursalıoğlu 2019). Balcı'ya (2008) göre eğitim yöneticisi pratik bilgi, akademik bilgi ve profesyonel alan bilgisi olarak üç boyutta geliştirilmek üzere eğitim almış olmalıdır.

2.4. Yönetim Tarzları

Yönetim tarzları örgütün ihtiyaçlarına göre şekillenmekte ve çeşitlenmektedir. Standart bir yönetim tarzından söz etmek mümkün olmamaktadır. Yöneticinin örgütü amacına yöneltmek için ortaya koyduğu yeteneği, bilgisi ve tutumu yönetim tarzını ifade etmektedir. Yönetici benimsediği yönetim tarzına göre davranışlara yönelir. Okul yönetiminde ise okul müdürleri farklı yönetim tarzları benimseyebilmektedir (Karadaş ve Özer, 2021). Üstüner (2016) okul müdürlerinin sergilediği; işbirlikli yönetim, otoriter yönetim, demokratik yönetim, boyun eğici yönetim, ilgisiz yönetim ve karşı koyucu yönetim olmak üzere 6 çeşit yönetim tarzına değinmiştir.

2.4.1. İşbirlikli Yönetim

Okul müdürünün çalışanların kişisel gelişimini ve yeni şeyler öğrenmelerini desteklediği, bireysel yeteneklerinin farkına varmaları için teşvik sağladığı, birlikte çalışmayı ve başarıyı önemseyen, gerektiğinde öğretmenleri takdir eden, karara katılımı sağlayan yönetici davranışları işbirlikli yönetimi ifade etmektedir (Üstüner, 2016). Yöneticiler öğretmenlerin karara katılımında farklı fikirde olanları uzlaştırmalı, açık bir iletişim ortamı yaratmalı, öğretmenleri demokratik karar almaya yönlendirmeli, alınacak kararlarla ilgili uzmanlardan bilgi edinmeli, kararlar ilgili önerilerde bulunmalı; öğretmenlerin verilecek karardan etkilenmediği ve alınacak karar konusunda bilgi-becerileri olmadığı durumlarda tek başına da karar alabilmelidir (Celep, 1996).

2.4.2. Otoriter Yönetim

Okul müdürünün ricadan çok emir verme, okulla ilgili kararlara öğretmenleri dahil etmeyerek kendi başına karar verme, ast üst ilişkisini vurgulama, itaat bekleme, hoşgörüsüz ve baskın olma yönetici davranışları otoriter yönetimi ifade etmektedir (Üstüner, 2016). Otoriter yönetim sergileyen okul müdürleri yetkiyi makamlarından alırlar. Korkutma, ceza ve baskı yöntemlerini kullanırlar (Karadaş ve Özer, 2021).

2.4.3. Demokratik Yönetim

Okul müdürünün yetkiyi öğretmenlerle paylaştığı ve karara katılımlarını sağladığı, kendini öğretmenlerin amiri olarak görmediği ve onlarla iş birliği yaptığı, öğretmenleri kendine yardım edenler olarak algıladığı, öğretmenlere güvenen bir tavır içinde olduğu, yapıcı ve sorunlara duyarlı yönetici davranışları demokratik yönetimi ifade etmektedir (Gül ve Saraç, 2018).

2.4.4. Boyun Eğici Yönetim

Kendi hak ve düşüncelerini savunamamak, herkese hoş görünme eğiliminde olmak, hayır diyememek, okulda baskın olan gruplara yakın olmak, karar verilmesi gereken konularda zorluk çekmek, hoşuna gitmeyen durumları ve öfke duygusunu ifade edememek, çevrenin etkisinde kalmak gibi boyun eğici davranışlar sergilemek boyun eğici yönetimi ifade etmektedir (Üstüner, 2016).

2.4.5. İlgisiz Yönetim:

İlgisiz yöneticinin olduğu yerde çalışanlarda başıboşluk ve güvensizlik hakimdir (Özgür, 2011). Okul sorunlarına ve öğretmenlerin sıkıntılarına karşı duyarsız davranma, çalışan çalışmayan ayrımı yapmama, çalışanları kendi haline bırakma, yetki kullanmama, karar verme ya da müdahale etme davranışları göstermeme ilgisiz yönetimi ifade etmektedir (Üstüner, 2016).

2.4.5. Karşı Koyucu Yönetim

Kendi düzeninin dışında hareket edilmesini istememe, kurallara sıkı bağlılık gösterme, sorun çıkmasından korkma, şüpheli, rutine ve yönetmelik hükümlerine bağlı hareket etme ve çatışmacı tutum sergileme davranışları karşı koyucu yönetimi ifade etmektedir (Üstüner,

2016).

2.5. İletişim Kavramı

İki ya da daha fazla insanın bir arada bulunduğu bir ortamda bireyler arasında etkileşim olması kaçınılmazdır. İşte bu etkileşim iletişimdir. İletişim, çok eski bir geçmişe sahiptir. Topluluk içinde yaşayan ve diğer canlılar ile ilişki içerisinde bulunan bütün canlılar iletişim kurmaya ihtiyaç duyarlar. İnsanlar, iletişim sürecinden en gelişmiş biçimde yararlanan canlılardır (Arslan, 2018). İnsanlar arası ilişkilerde iletişim vazgeçilmezdir. Farklı sınıf, meslek, topluluk, toplum, grup vb. nasıl ifade edilirse edilsin iletişim bireyler arasında vazgeçilmez bir araç olarak kabul edilir. Sadece bir bilim alanına ait olarak da kabul edilemez. Her bilim alanı kendi varlığının geleceği için iletişim yollarını, yöntemlerini bilmek ve kullanmak zorundadır (Uğurlu, 2014).

İletişimin farklı alanlarda kullanılması ona farklı anlamlar yüklemiştir. Bu nedenle iletişim için günümüze kadar oldukça fazla tanım yapılmıştır. Pek çok tanımı bulunmakla birlikte iletişim; kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, fikir, tutum, duygu ve beceri anlamlarının ortak kılınma süreci olarak tanımlanabilir (Çetinkanat ve Sağnak, 2010). Latince anlamı bölüşmek olan ‘communicare’ kelimesinden türemiş bir terim olan iletişimi haberleşme olarak ifade etmek anlamını daraltmaktadır. Ancak iletişimin bölüşmek anlamından yola çıkıldığında davranış, fikir ve bilgi gibi kavramlarının paylaşılma çabasını ifade eden bir kavram olduğu belirtilebilir (Bursalıoğlu, 2019).

2.5.1. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişimi, günlük hayatımızda kullandığımız gayri resmi bir tabirle bireyler arasında gerçekleşen bir mesajlaşma süreci olarak ifade edebiliriz. Yani iletişim süreci, göndericinin duygu ve düşüncelerinin mesaja dönüşerek kanal aracılığı ile alıcıya ulaşması ve alıcının mesajı kendi algısına göre yorumlayıp geri bildirimde bulunması şeklinde açıklanabilir (Arslan, 2018). İletişim, kapsamı ve ilişki boyutu olan etkileşimli karmaşık bir süreçtir. İletişim sürecindeki öğeler; kaynak, ileti, kanal, alıcı ve dönütten oluşmaktadır (Aydın, 2018). Bu öğeler aşağıda açıklanmıştır.

Kaynak: İletişim sürecinin başlangıcını sağlayan kişidir. Kişi iletişim sürecini başlatıp mesajı gönderdiği anda geri alma imkânı yoktur. Mesajı veren kaynak ile hedef ne kadar

uyumluysa hedefin mesajı kabul etmesi ve istenilen cevabı vermesi olasılığı da o derece artar (Gönenç, 2014).

İleti: Kaynaktan alıcıya aktarılmak istenen içeriktir, sembollerden oluşur ve sembollere yüklenmiş bir anlam taşır (Gönenç, 2014).

Kanal: Kaynağın amaçlarına yönelik olarak oluşturup alıcıya gönderdiği mesajları taşıyarak götüren yöntemler, teknikler ve ortamlardır (Ergin, 2020).

Alıcı: Kaynak tarafından gönderilen iletinin hedefi olan, gönderilen iletiye istenilen tepkiyi göstermesi beklenen kişi alıcıdır (Aydın, 2018).

Dönüt: Kaynağın gönderdiği iletiye karşılık olarak verilen geri beslemedir ve iletişimin çift yönlülüğünü gösterir. İletinin alıcıya düşündürdüğü, iletinin alıcı tarafından kabul görüp görmediği vb. alıcı tepkilerini gösterir (Ergin, 2020).

İletişimle kaynağın amaçladığı; gönderilen ileti ile alıcıda istenilen tepkinin yaratılmasıdır. Kaynak açısından da gelen tepkilerin iletinin gönderilmiş olduğu kişi ya da kişilerden gelmiş olması gerekir ki iletişim amacına ulaşmış olsun (Aydın, 2018).

2.5.2. İletişim Çeşitleri

Toplumsal bir varlık olan insan zamanının çoğunu bir şekilde iletişim kurarak geçirmektedir. Yazılı ve sözlü olarak kurulan iletişimin yanında ses tonu, yüzdeki ifade, kişilerle araya konan mesafe hatta kılık kıyafetlerimiz bile iletişime aracılık etmektedir (Tuna, 2014). Alan yazında vurgulanan iletişim türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.5.2.1. Sözlü İletişim

Temelini dilin oluşturduğu en az iki kişi arasında gerçekleşen sözlü iletişim; yüz yüze konuşmalarda, telefon konuşmalarında, mülakatlarda vb. yerlerde konuşarak kurduğumuz iletişim türüdür. Gün içinde kullanılan iletişim türlerine bakıldığında en çok sözlü iletişim kullanılmaktadır (Fidan, 2019). Sözlü iletişim, mesajların konuşarak karşı tarafa aktarılmasıdır. En önemli avantajı hızlı gerçekleşmesi ve anında geribildirim alınabilmesidir (Bektaş, 2014).

2.5.2.2. Sözsüz iletişim

Beden dili olarak da adlandırılabilen sözsüz iletişim, iletişimin önemli bir türüdür. Tek başına sözcüklerin olduğu bir iletişim kanalının düşük bir anlam taşıma kapasitesi vardır. Sözlü iletişim esnasında anlatmakta zorlandığımız birçok şeyi mimikler, el kol hareketleri gibi sözsüz iletişimle destekleriz. Sözsüz iletişim; yüz ifadeleri, beden hareketleri, ses tonlaması, dış görünüş ve kişiler arası mesafe unsurlarından oluşmaktadır (Yılmaz, 2020).

2.5.2.3. Yazılı iletişim

Anlatılmak istenilenlerin, duyguların ve düşüncelerin sembolleştirilerek karşı tarafa harflerden oluşan yazı ile iletilmesi yazılı iletişimi ifade eder. Sözlü ve sözsüz iletişim anlamı aktarmada birbirini desteklerken yazılı iletişimde bu mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, yazılı iletişimde anlatılmak istenilenler yine yazıyla desteklenmelidir. Diğer iletişim türlerine göre dezavantajlarının yanında kalıcı olması yazılı iletişimin en önemli avantajıdır (Alkan, 2016).

2.6. Örgütlerde İletişim

Örgütler amaca yönelik faaliyetlerinde bilgi akışına ihtiyaç duyar. Bu bilgi akışının sağlıklı olması örgütteki iletişimin etkinliğine bağlıdır (Ayaz, 2022). Formal örgütlerde temel öğeler; amaç ortaklığı, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunmaya isteklilik ve iletişimdir. Örgütün amaçlarının anlaşılması ve amaca yönelmesi için çalışanlardan iş birliği içinde olma beklentisi vardır. İletişim, çalışanların kendi görev ve örgütün amaçlarını anlamasının yanında çalışanların birbirini tanımasına ve benimsemesine katkı sağlar. Örgütlerde etkin iletişim için örgütte yer alan her çalışanın başka çalışanlarla iletişim kurabilmesi gerekir (Aydın, 2018). Örgütlerde iletişim, formal (resmi) ve informal (resmi olmayan= doğal) iletişim kanallarıyla gerçekleşmektedir (Ergin, 2020).

2.6.1. Formal İletişim

Örgütlerde biçimsel iletişim ya da resmî iletişim olarak da adlandırılan formal iletişim, önceden belirlenmiş kanallar üzerinden örgütte gerçekleştirilmek istenen amaçlar doğrultusunda belli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen iletişim biçimidir. Formal iletişimde üst yöneticiden alttaki çalışanlara hiyerarşi kullanılarak bilgiler, talimatlar, raporlar vb. taşınır. Bu iletişim biçiminde bilgi ve talimatlar dikey (yukarıdan aşağıya-aşağıdan yukarıya), yatay (benzer statüye sahip kişiler ve birimler arasında) ve çapraz (farklı

düzeydeki departmanlar arasında, basamaksal kanalları kullanmadan) olarak gerçekleşir (Gökkoyun, 2023). Bu iletişim türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1.1. Dikey iletişim

Örgütlerde üstler ve astlar arasında gerçekleşen çift yönlü iletişimdir. Üstler emirleri ve kararları çalışanlara iletirken, çalışanlar da taleplerini ve üstlerin iletmediği emir ve kararların rapor vb. sonuçlarını üstlere iletirler. Yukarıdan aşağıya iletişimde örgütün işleyişi için gerekli bilgiler üstlerden çalışanlara iletilmektedir. Bu bilgiler örgütün amaçları, yapılması gereken görevler, görevlerin nasıl yapılacağına dair bilgiler, yaptırım, yükümlülük, izin, ödül vb. prosedürler ve çalışanların performansına dair değerlendirmeleri içermektedir. Aşağıdan yukarıya iletişim astlardan üstlere doğru olan iletişimdir. Çalışanlar üstlere gerekli raporları ve görüşleri iletirler. Üstler çalışanlardan gelen bilgilerle çalışanların performansı, önerileri ve örgütün sorunlarıyla ilgili bilgi sahibi olur (Ünal-Çolak, 2014).

2.6.1.2. Yatay İletişim

Örgütte yakın statüde bulunanların iletişim biçimini ifade etmektedir. Yatay iletişim örgüt içinde sık kullanılan bir iletişim türüdür, hiyerarşik olarak aynı grupta çalışanlar ya da bu gruplarla farklı departmanlarda çalışan gruplar arasında kurulur. Eş güdümü sağlama, örgütteki faaliyetleri kontrol etme, çıkan sorunlara üst makamı rahatsız etmeden ve prosedüre gerek kalmadan hızlıca çözüm bulma gibi yönlerle yatay iletişim, örgütün işleyişini hızlandırmaktadır (Tutar vd., 2017).

2.6.1.3. Çapraz iletişim

Farklı birimlerde ve farklı statüde bulunan ast ve üstlerin hiyerarşiyi dikkate almadan doğrudan kurdukları iletişimdir. Bir birimdeki yöneticiyle başka bir birimdeki çalışanın doğrudan iletişimi çapraz iletişimdir. Olağan dışı durumlarda gerekli iş birliğinin çok hızlı yapılmasına olanak vermesi sebebiyle tercih edilebilecek olan çapraz iletişim sık kullanılması durumunda yetki karmaşasını ortaya çıkarabilir (Tutar, 2022).

Formal iletişim insanların duygusal bir varlık olduğu düşüncesini göz önüne almadığından çalışanların özel durumlarını, istek ve ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. Bu nedenle formal iletişim her zaman başarılı olamaz. Formal iletişimin yetersiz olduğu böyle durumlarda informal iletişim devreye girer (Kazancı, 2011'den akt. Arslan, 2018).

2.6.2. *İnformal İletişim*

Psiko-sosyal bir ihtiyaç olan iletişimin engellendiği veya yetersiz kaldığı, formal örgütlerde iletişim kanalları örgütteki bireylerin haberleşme ihtiyacını tahmin etmediği durumlarda ihtiyaca yönelik olarak informal iletişim kanalları oluşturur. Formal iletişim mükemmel işlese bile informal iletişimi ortaya çıkaracak sebepler mutlaka olacaktır. İnformal iletişimin ortaya çıkma sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2022):

- Formal iletişimin tıkanıklığı, insanların psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmemesi, resmi ve soğuk bir iletişim şekli oluşu.
- Aşağıdan yukarıya iletilen mesajların her bir üst basamağa çıktıkça o basamaktaki yöneticiler tarafından sansürlenmesi veya kendi algıları ölçüsünde üst basamağa iletilmesi.
- Formal iletişim kanallarında yöneticilerin tam iletişim kuramaması, belirsizliklere sebep olması. Belirsizlikler ise çalışanların güvende hissetmemesi, iş tatminlerinin olmaması, verimsizliğin oluşması gibi birçok olumsuzluğa sebep olabilmektedir.

İnsanların bulundukları örgütlerde informal iletişim kurdukları bazı kanallar bulunmaktadır. Bektaş ve Erdem'e (2014) göre insanların örgütlerde oluşturduğu iletişim kanallarının başlıcaları; arkadaşlık ve çıkar grupları gibi örgütteki formal yapı ya da kuralları olmayan *İnformel gruplar*, yöneticilerin astlarına liderlik yapma veya onlardan bir şeyler öğrenme maksatlı yaptıkları *yöneticilerin formal olmayan ziyaretleri*, kurumdakilerin hoşça vakit geçirmek amacıyla yaptığı *kurum içi sohbetler*; düzenli olarak edindikleri informal bilgileri başka yerlere taşıyan *laf taşıyıcılar*, çalışanlarının birlikte katıldıkları eğlence vb. *sosyal etkinlikler*, duyguların ve düşüncelerin elektronik araçlar vasıtasıyla iletildiği *informal sanal iletişim*, *dedikodu-söylenti ağları* ve *şakalar*dır. Yılmaz (2020) ise 4 tane informal iletişim ağı modelini şu şekilde belirtmektedir:

- *Tek hatlı zincir*: Bir kişinin söylediğinin sırasıyla başka kişiler tarafından birbirlerine iletilmesidir. İleti, ilk alıcıdan sonraki alıcılara doğru muhtemelen değişikliklere uğrayarak iletilecektir.

- *Dedikodu zinciri*: Bir kaynağın başka alıcılara doğrudan kendinin ulaşarak bilgiyi aktardığı modeldir.

- *Olasılık zinciri*: Bir kişinin tesadüfi olarak başka kişilerle iletişim kurması sonucu bu kişilerin söylenen şeyi birçok kişiye ilettiği modeldir. Dedikodunun nasıl yayıldığını açıklamakta en gerçekçi modeldir.

- *Küme zinciri*: Bir kişiden öğrenilen şeyin bazı insanlar tarafından alakalı ve özel

kişilerle paylaşıldığı bazı insanlar tarafından ise hiç kimse ile paylaşılmadığı bu model en çok karşılaşılan modeldir.

Samimi ilişkilerin geliştiği örgütlerde informal iletişim birçok konunun hızlı ve açık bir şekilde konuşulmasına olanak sağlamaktadır ve bu durum örgüt yönetiminde formal yolla edinilemeyen bilgilere erişme, problemlerin rahat tartışılması ve hızlı karar verme, bilgilerin hızlı toplanmasını ve dağıtılmasını sağlama gibi avantajlar sağlamaktadır. İnfomal iletişimin yararlarının yanında dezavantajları da olabilmektedir. İnfomal iletişim kontrolden çıktığında toksik iletişim olarak adlandırılan bir süreçte sebep olabilir. Toksik iletişim, söylenti ve dedikodu gibi sözlü ifadelerin yanında olumsuz tavır ve davranışlar da içermektedir. Bu durum, örgütte iletişime çok büyük zararlar verebilmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015).

2.7.İlgili Araştırmalar

2.7.1. Yönetim Tarzlarıyla İlgili Araştırmalar

Shahmohammadi'nin (2015), yönetim tarzı ile insan ilişkileri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya İran'ın Karaj şehrinde görev yapan 96 rehberlik okulu müdürü katılmış ve bu araştırmada veriler Luthanz Yönetim Tarzı, Macgregor İnsan İlişkileri ve JDI İş Tatmini anketleri ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda görev odaklı yönetim tarzı ve ilişki odaklı yönetim tarzlarının her ikisinin de insan ilişkileri ve iş tatmini ile ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.

Netshitangani (2018) yapmış olduğu araştırmada, okul şiddetinin azaltılmasını yönetim açısından incelemeyi amaçlamıştır. Güney Afrika'nın 6 ilinden 4'er ortaokul seçilerek yapılmış olan araştırmanın verileri öğrenciler, öğretmenler, okul müdürleri, diğer okul yönetim organları ile görüşmeler ve öğrenci gözlemleri yapılarak toplanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre okulların çoğunluğunun otoriter yönetim ile yönetildiği ve otoriter yönetimin şiddeti teşvik ettiği görülmüştür.

Sarı vd.'nin (2018) okul müdürlerinin yönetim şekline karşı algıları ve mesleki olarak motivasyon seviyelerini incelemeye yönelik yapmış oldukları araştırmaya Adana il merkezindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 343 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlere İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, müdürlerin yönetim tarzına bakış

açıların kadem ve mezun olunan okula göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonları, mezun oldukları okullara göre anlamlı farklar teşkil etmiştir. Cinsiyet, çalışılan okulun kademesi, okul müdürünün cinsiyeti gibi faktörler belirli bir anlamlılık oluşturmamış olup öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına bakış açıları öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemiştir.

Abdurrezzak ve Üstüner'in (2020) öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algıları ve içsel motivasyonlarının örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisini incelemek amacıyla Edirne ili Uzunköprü ilçesinde resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 391 öğretmenle yapmış oldukları araştırmada Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği, İçsel Motivasyon Ölçeği ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerin işbirlikli yönetim tarzı oldukça yüksek, otoriter yönetim tarzı düşük, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı düzeyleri ise oldukça düşük bulunmuş olup bütün yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanoğlu ve Demitaş'ın (2020) öğretmenlerin algılarına göre okulun bürokratik yapısı ve müdürlerin okulları yönetim şekli arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapmış oldukları çalışmaya Mersin ilinden 286 öğretmen katılmış olup veri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ve Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okullar bazen engelleyici, çoğu zaman kolaylaştırıcı bulunurken okul müdürlerinin genellikle işbirlikli, bazen otoriter, nadiren de ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Akçay ve Sevinç'in (2021) okul müdürlerinin yönetim şekillerinin öğretmenlerin özerkliği ile ilişkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmaya Adıyaman İli Kahta ilçesindeki ilkokullarda görev yapan ve rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 367 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerden veriler Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ile Öğretmen Özerklik Ölçeği kullanılarak toplanmış olup araştırma sonunda okul müdürlerinin yönetim şeklinde öğretmenlerin en çok tercih ettiği tarz işbirlikli yönetim olmuşken en çok tercih edilmeyen ilgisiz yönetim olmuştur. Öğretmenlerin özerklikleri ile işbirlikli yönetimi benimsemiş okul müdürleri arasında pozitif, düşük, çift yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Karadaş ve Özer (2021) yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlerin okul

müdürlerinin yönetim tarzları ile müdürlere güvenlerinin düzeyini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmaya Midyat ilçe merkezinden resmi okullarda görev yapan 530 öğretmen katılmış olup öğretmenlere Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği ve Çok Amaçlı Güven Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ve yönetim tarzlarına bakış açılarının çalıştıkları kademe ve cinsiyet gibi değişkenlere göre anlamlı bir biçimde farklılık göstermekte olduğu ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının, onlara duyulan güveni doğru orantılı olarak etkilediği tespit edilmiş olup işbirlikli yaklaşım belirleyen müdürlere daha fazla güven duyulurken otoriter, ilgisiz ve engelleyici yönetim tarzı olan müdürlere daha az güven duyulduğu belirlenmiştir.

2.7.2. İnfomal İletişimle İlgili Araştırmalar

Argon ve Zafer'in (2013) yapmış oldukları nitel araştırmada İstanbul ili Bakırköy ilçesinde görev yapan 3 vekil ve 4 asil yöneticiyle görüşme yapılmıştır. İçerik analizi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada hem vekil hem asil olarak görev yapan yöneticilerin iletişim süreçlerinin ve yaşamış oldukları problemlerin ortak olduğu, her iki grupta da yöneticilerin iletişim sürecini önemli buldukları ve bu konuda kendilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan'ın (2017) öğretmenlerin görüşlerine göre informal iletişimi kullanma düzeylerini ve kullanma biçimlerini belirlemek amacıyla Kahramanmaraş Onikişubat ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görevli 298 öğretmenden Okullarda İnfomal İletişim ölçeği ile veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul içinde çok fazla informal iletişim kurarken okul dışında görüşme imkânı bulamadığı ve iletişimlerinin azaldığı, okuldaki samimi ilişkilerden zarar görmedikleri ve mesafeli davranma gereği duymadıkları, yönetsel sorunların fazlaştığı dönemde informal iletişimlerinde arttığı belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin informal iletişimi kullanma nedenlerinin en çok rahatlama amacıyla olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenler arasında dedikodu-söylentilerin az olduğu ve öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına dair söylentilerden rahatsız olup bu tarz iletişimlere girmek istemedikleri ortaya konmuştur.

Yoshihisa (2018) tarafından Doğu Japonya Tohoku bölgesinde bulunan ve öğrencileri yüksek öğrenime hazırlayan 49 okulda yapılan araştırmada veriler anket ve görüşme formlarıyla toplanmıştır. Amaca göre öğretmen odası oturma düzeninin öğretmenlerin

informal ve formal iletişimlerine etkisi öğrencilerin öğrenme düzeyindeki gelişmeler yoluyla incelenmiştir. Öğretmenler Odası düzeninin ele alındığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin iş birliğine odaklı, öğretmen konu odaklı tip ve öğretmenler görev dağılımına odaklı karma vd. tip olarak 3 tip oturma düzeninin etkisi incelenmiş ve sonuç olarak amaçlı oturma düzeninin öğretmenlerin informal ve formal iletişimlerini artırarak öğretmenlerin öğretim yöntemleri üzerinde olumlu etkiye sahip olacağı görüşü bildirilmiştir.

Afat ve Arslan'ın (2019) öğretmenlerin informal iletişim düzeyleriyle örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul ilinin Bağcılar ilçesindeki ilkököl ve ortaokul kademesinde görev yapan 405 öğretmen ile yapmış oldukları araştırmada genel tarama modeli kullanılmış olup veriler İnförmel İletişim Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri yüksek bulunurken örgütsel sinizm düzeyleri düşük bulunmuştur. İnförmel iletişime dair beceri puanlarının arttıkça örgütsel sinizme dair beceri puanlarının azalmış olduğu görölmüş fakat ikisi anlamlı düzeyde ilişki bulunamamıştır.

Toytok ve Yıldırım'ın (2019) öğretmenlerin informal iletişim ve çok kültürlü kişilik özelliklerini incelemek amacıyla Siirt ilinde ilkököl, ortaokul ve lisede görev yapan 619 öğretmen ile yapmış oldukları araştırmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmış olup Öğretmenlerin Çok Kültürlü Kişilik Özellikleri ile İnförmel İletişim Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okullarda informal iletişimi yüksek düzeyde kullandıkları, informal iletişimin olumlu sonuçlarına yönelik orta düzeyde, informal iletişimi kullanım nedenine dair de düşük düzeyde algıya sahip oldukları görölmüştür.

Cülha vd. (2021) öğretmenler ve yöneticilerin informal iletişimi kullanım düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada Kahramanmaraş Onikişubat ilçesindeki mesleki ve teknik liselerde çalışan 337 öğretmenden ve yöneticiden Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda söz konusu liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin informal iletişim düzeylerinin diğer liselerde yapılan başka araştırmalarla kıyaslandığında daha düşük bulunduğu görölmüş olup eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri fen edebiyat fakültesi mezunu olanlara göre yüksek bulunmuştur. Ayrıca, mesleki kıdem ve çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri düşük bulunmuştur.

Bildağ ve Pilli (2024) tarafından yapılan araştırmada özel okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş performansları ve informal ilişkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin Gazimağusa, Girne ve Lefkoşa ilçelerinde bulunan özel okullardaki 426 öğretmenden tesadüfi örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Öğretmenlere İnfomal İletişim Ölçeği, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği ve Öğretmen İş Performansı Ölçeği uygulanmış olup okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin informal iletişimleri ve iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin iş performansları ile informal iletişim düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş olup öğretmenlerin etkili ve güçlü informal iletişimin öğretmenlerin iş performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.



III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli nicel ve nitel araştırma desenlerinin birlikte kullanıldığı karma desen araştırması olarak tasarlanmıştır. Araştırmada yakınsayan paralel desen kullanılmıştır. Yakınsayan paralel desen, nitel ve nicel verilerin aynı zaman diliminde toplanıp elde edilen bilgilerin genel sonuçlar yorumlanırken birleştirildiği araştırma desendir (Tutar ve Erdem, 2020).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde yer alan resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Evren farklı kümelerden oluştuğunda örneklemin evreni temsil edebilmesi için her kümeden seçim yapılması gerekmektedir (Karasar, 2009). Bu araştırmada her bir kademe birer küme olarak kabul edilmiş ve her bir kademedan seçilecek öğretmenlerin örnekleme bulunması sağlanmıştır. Böylelikle araştırmanın nicel bölümünün örneklemini küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 424 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın nitel bölümünde ise maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle 18 öğretmen belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde araştırılan konuyla ilgili katılımcıların çeşitliliği artırılarak konunun farklı boyutları ortaya konularak daha iyi anlaşılması sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nicel bölüme katılan katılımcıların özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Nicel Bölüm Katılımcılarının Özellikleri

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	349	82.3
	Erkek	75	17.7
Medeni durum	Bekar	81	19.1
	Evli	343	80.9

<i>Mesleki kıdem</i>	5 yıl ve altı	18	4.2
	6-10 yıl	46	10.8
	11-15 yıl	53	12.5
	16-20 yıl	57	13.4
	21-25 yıl	69	16.3
	26-30 yıl	116	27.4
	31 yıl ve üzeri	65	15.3
<i>Okul kademesi</i>	Okul öncesi	80	18.9
	İlkokul	119	28.1
	Ortaokul	109	25.7
	Ortaöğretim	116	27.4
<i>Okulda görev yapan öğretmen sayısı</i>	20 ve altı	110	25.9
	21-40	120	28.3
	41-60	123	29
	61 ve üzeri	71	16.7
<i>Branş</i>	Almanca	3	.7
	Arapça	1	.2
	Beden Eğitimi ve Spor	8	1.9
	Bilişim Teknolojileri	9	2.1
	Biyoloji	9	2.1
	Büro Yönetimi	4	.9
	Coğrafya	5	1.2
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	2	.5
	Din Kültürü ve Ahlak bilgisi	13	3.1
	Felsefe	5	1.2
	Fen ve Teknoloji	13	3.1
	Fizik	13	3.1
	Görsel Sanatlar	6	1.4
	Grafik ve Fotoğraf	1	.2
	İlköğretim Matematik	3	.7
	İngilizce	23	5.4
	Kimya	4	.9
	Konaklama ve Seyahat	1	.2
	Matematik	25	5.9
	Müzik	8	1.9
	Okul Öncesi	113	26.7
	Özel Eğitim	6	1.4
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	15	3.5
	Sağlık Hizmetleri	3	.7
	Sınıf	90	21.2
	Sosyal Bilgiler	7	1.7
	Tarih	5	1.2
	Teknoloji ve Tasarım	4	.9
	Türk Dili ve Edebiyatı	9	2.1
	Türkçe	16	3.8
Toplam		424	100.0

Tablo 1'e göre, 424 öğretmenin 349'u (% 82.3) kadın, 75'i (% 17.7) erkek; 343'ü (%)

80.9) evli, 81'i (% 19.1) bekaardır. 18'i (% 4.2) 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip, 46'sı (% 10.8) 6-10 yıl, 53'ü (% 12.5) 11-15 yıl, 57'si (% 13.4) 16-20 yıl, 69'u (% 16.3) 21-25 yıl, 116'sı (% 27.4) 26-30 yıl ve 65'i (% 15.3) 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. 119'u (% 28.1) ilkokul, 116'sı (% 27.4) ortaöğretim, 109'u (% 25.7) ortaokul ve 80'i (% 18.9) okul öncesi kademesinde görev yapmaktadır. 110 öğretmen (% 25.9) okulundaki öğretmen sayısı 20 ve altı, 120'sinin (% 28.3) 21-40, 123'ünün (% 29) 41-60 ve 71'inin (% 16,7) 61 ve üzeridir. Branşlara göre incelendiğinde örnekleme en fazla 113 (% 26.7) ile Okul Öncesi, 90 (% 21.2) ile Sınıf Öğretmeni ve 25 (% 5.9) ile Matematik Öğretmeni yer almaktadır. Ardından sırasıyla 23 (% 5.4) İngilizce, 16 (% 3.8) Türkçe, 15 (% 3.5) Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, 13 (% 3.1) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 13 (% 3.1) Fen ve Teknoloji, 13 (% 3.1) Fizik, 9 (% 2.1) Bilişim Teknolojileri, 9 (% 2.1) Biyoloji, 9 (% 2.1) Türk Dili ve Edebiyatı, 8 (% 1.9) Beden Eğitimi ve Spor, 8 (% 1.9) Müzik, 7 (% 1.7) Sosyal Bilgiler, 6 (% 1.4) Görsel Sanatlar, 6 (% 1.4) Özel Eğitim, 5 (% 1.2) Coğrafya, 5 (% 1.2) Felsefe, 5 (% 1.2) Tarih, 4 (% 0.9) Büro Yönetimi, 4 (% 0.9) Kimya, 4 (% 0.9) Teknoloji ve Tasarım, 3 (% 0.7) Almanca, 3 (% 0.7), İlköğretim Matematik, 3 (% 0.7) Sağlık Hizmetleri, 2 (% 0.5) Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, 1 (% 0.2) Arapça, 1 (% 0.2) Grafik ve Fotoğraf, 1 (% 0.2) Konaklama ve Seyahat Öğretmenliği branşındadır.

Araştırmanın nitel bölümüne ilişkin katılımcıların özelliklerine Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2.

Nitel Bölüm Katılımcılarının Özellikleri

Katılımcı no	Cinsiyet	Medeni durum	Mesleki kıdem (yıl)	Branş	Okul türü	Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı
Ö1	Erkek	Evli	26-30	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	41-60
Ö2	Kadın	Evli	26-30	Türkçe	Ortaokul	41-60
Ö3	Kadın	Evli	21-25	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	Ortaokul	20 ve altı
Ö4	Kadın	Evli	21-25	Fen ve Teknoloji	Ortaokul	21-40

Ö5	Kadın	Evli	21-25	Matematik	Ortaokul	20 ve altı
Ö6	Kadın	Evli	26-30	Sınıf	İlkokul	21-40
Ö7	Kadın	Evli	5 yıl ve altı	Sınıf	İlkokul	20 ve altı
Ö8	Kadın	Evli	26-30	Sınıf	İlkokul	41-60
Ö9	Erkek	Bekar	6-10	Sınıf	İlkokul	41-60
Ö10	Kadın	Evli	11-15	Sınıf	İlkokul	21-40
Ö11	Erkek	Evli	16-20	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Ortaöğretim	21-40
Ö12	Kadın	Evli	31 yıl ve üzeri	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	Ortaöğretim	61 ve üzeri
Ö13	Kadın	Evli	26-30	Coğrafya	Ortaöğretim	41-60
Ö14	Kadın	Evli	26-30	Biyoloji	Ortaöğretim	21-40
Ö15	Kadın	Evli	11-15	Okul Öncesi	Okul öncesi	20 ve altı
Ö16	Kadın	Bekar	21-25	Okul Öncesi	Okul öncesi	20 ve altı
Ö17	Kadın	Evli	6-10	Okul Öncesi	Okul öncesi	20 ve altı
Ö18	Kadın	Evli	11-15	Okul Öncesi	Okul öncesi	20 ve altı

Tablo 2'ye göre 18 öğretmenin 16'sı kadın, 2'si erkek; 16'sı bekar 2'si evli; 6'sı 26-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip, 4'ü 21-25 yıl, 3'ü 11-15 yıl, 2'si 6-10 yıl, 1'i 5 yıl ve altı, 1'i 16-20 yıl ve 1'i 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. 5'i Sınıf Öğretmenliği, 4'ü Okul Öncesi, 2'si Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, 1'i Sosyal Bilgiler, 1'i Türkçe, 1'i Fen ve Teknoloji, 1'i Matematik, 1'i Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 1'i Coğrafya, 1'i Biyoloji Öğretmenliği branşında görev yapmaktadır. 5'i ilkokul, 5'i ortaokul, 4'ü orta öğretim ve 4'ü okul öncesi kademesinde görev yapmaktadır. Okulunda görevli öğretmen sayısı 7 öğretmenin 20 ve altı, 5 öğretmenin 41-60, 5 öğretmenin 21-40, 1 öğretmenin 61 ve üzeridir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu, kişisel bilgi formu, Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği ve İnfomal İletişim Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, görev yapılan okulun kademesi, görev yapılan okulun öğretmen sayısı ve branş soruları yer almaktadır (Bkz. EK 1).

Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği: Ölçek Üstüner (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte $KMO = .945$ ve Bartlett Küresellik testi sonuçları $X^2 = 3922.758$, $df=300$, $p = .000$ şeklindedir. Açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin *İşbirlikli Yönetim Tarzı* (7 madde), *Otoriter Yönetim Tarzı* (7 madde), *İlgisiz Yönetim Tarzı* (7 madde) ve *Karşı Koyucu Yönetim Tarzı* (4 madde), olmak üzere 4 alt boyuttan ve 25 maddeden oluştuğu gözlenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan varyans oranı *İşbirlikli Yönetim Tarzı* boyutunda % 20.348, *Otoriter Yönetim Tarzı* boyutunda % 18.980, *İlgisiz Yönetim Tarzı* boyutunda %16.177 ve *Karşı Koyucu Yönetim Tarzı* boyutunda %11.496'dır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde $X^2/sd: 383.66/268=1.431$, *RMSEA* değeri .035, *RMR* değeri .049, *GIF* değeri .92, *AGFI* değeri .90, *CFI* değeri .99, *NFI* değeri .98, *NNFI* değeri .99 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları *İşbirlikli Yönetim Tarzı* boyutunda .92, *Otoriter Yönetim Tarzı* boyutunda .89, *İlgisiz Yönetim Tarzı* boyutunda .86 ve *Karşı Koyucu Yönetim Tarzı* boyutunda .85 olarak belirlenmiştir. Bu çalışma kapsamında ölçeğin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri yeniden hesaplanmıştır. Buna göre *İşbirlikli Yönetim Tarzı* boyutunda .96, *Otoriter Yönetim Tarzı* boyutunda .89, *İlgisiz Yönetim Tarzı* boyutunda .88 ve *Karşı Koyucu Yönetim Tarzı* boyutunda .87 olarak bulunmuştur. Ölçek maddelerinin cevaplanmasında *Hiçbir zaman* (1), *Nadiren* (2), *Bazen* (3), *Çoğu zaman* (4) ve *Her zaman* (5) aralıkları kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların algılarının düzeyinin belirlenmesinde 1.00-1.80 (*Hiçbir zaman*), 1.81-2.60 (*Nadiren*), 2.61-3.40 (*Bazen*), 3.41-4.20 (*Çoğu zaman*) ve 4,21-5.00 (*Her zaman*) şeklinde puanlama yapılmıştır (Bkz. EK 2).

İnformel İletişim Ölçeği: Ölçek Uğurlu (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte $KMO = .86$ ve Bartlett Küresellik testi sonucu 2683.398 şeklindedir. Açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin *Arkadaşlık* (8 madde), *Eğlenme* (5 madde), *Etkileme* (5 madde) ve *Bilgi* (7 madde), olmak üzere 4 alt boyuttan ve 25 maddeden oluştuğu gözlenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan varyans oranı *Arkadaşlık* boyutunda %16.79, *Eğlenme* boyutunda %15,42, *Etkileme* boyutunda %13.87, *Bilgi* boyutunda %8.09 ve ölçeğin toplamında %54.47'dir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde $X^2/sd= 406.65/246= 1.65$, *RMSEA* değeri .06, *RMR* değeri .07, *GFI* değeri .83, *AGFI* değeri .80, *CFI* değeri .94, *NFI* değeri .87, *NNFI* değeri .93 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları *Arkadaşlık* boyutunda .81, *Eğlenme* boyutunda .82, *Etkileme* boyutunda .71, *Bilgi* boyutunda .87 ve

ölçeğin toplamında .89 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada Cronbach Alpha Değeri yeniden hesaplanmış; *Arkadaşlık* boyutunda .81, *Eğlenme* boyutunda .93, *Etkileme* boyutunda .75, *Bilgi* boyutunda .93 ve ölçeğin toplamında ise .94 olarak bulunmuştur. Ölçek maddelerinin cevaplanmasında *Hiç Katılmıyorum (1)*, *Kısmen Katılıyorum (2)*, *Orta Düzeyde Katılıyorum (3)*, *Çoğunlukla Katılıyorum (4)* ve *Tamamen Katılıyorum (5)* aralıkları kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların algılarının düzeyinin belirlenmesinde 1.00-1.80 (*Hiç katılmıyorum*), 1.81-2.60 (*Kısmen katılıyorum*), 2.61-3.40 (*Orta düzeyde katılıyorum*), 3.41-4.20 (*Çoğunlukla katılıyorum*) ve 4.21-5.00 (*Tamamen katılıyorum*) şeklinde puanlama yapılmıştır (Bkz. EK 3).

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu: Yarı yapılandırılmış görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, mesleki kıdemi, okul türü, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ve branşı ile ilgili sorular; ikinci bölümde ise öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ve okuldaki informal iletişime ilişkin sorular yer almaktadır. Görüşme formunun hazırlanmasında araştırmanın amacı ve nicel boyutta kullanılan ölçek boyutları dikkate alınmıştır. Daha sonra görüşme formu uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü neticesinde sorularda ifade değişiklikleri yapılmıştır. Düzenlenen sorular ile bir Okul Öncesi öğretmeni ve bir Matematik öğretmeni ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların sorulara yanıt verme durumları ve onların geri bildirimlerine göre soruların sorulma şeklinde düzenlemeler yapılmış, görüşme öncesinde yönetim tarzları ve informal iletişim kavramlarına yönelik bilgi verilmiştir. Böylelikle 10 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu son hale getirilmiştir (Bkz. EK 4)

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 2022-2023 eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Öncelikle ölçeklerin kullanım izni alınmıştır (Bkz. EK-5). Nitel ve nicel veriler toplanmadan önce etik kurul izni alınmıştır (Bkz. EK-6). Daha sonra Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenlere uygulama yapılabilmesi için Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır (Bkz. EK-7). Ardından nicel verilerin toplanması için Kişisel Bilgi Formu'ndaki, Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği'ndeki ve İnfomal İletişim Ölçeği'ndeki maddeler dijital form'a aktarılmıştır. Dijital form'un bağlantı linki öğretmenlere okul yöneticileri vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Nitel verilerin toplanması için ise araştırmacı okulları ziyaret etmiş ve

gönüllülük esasına göre katılımcılarla görüşme için müsait oldukları zamanlar kararlaştırılmıştır. Araştırmacı görüşme öncesinde görüşme ile ilgili bilgileri katılımcılarla paylaşmıştır. Araştırmacı katılımcı öğretmenler ile yarı yapılandırılmış görüşme formu doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirmiştir. Katılımcıların seçtiği zamanda kendi okullarında ve dikkatlerini dağıtacak herhangi bir ses ya da ışığın olmadığı bir odada, uygunluğuna göre müdür- müdür yardımcısı odasında, rehber öğretmen odasında veya boş sınıfta görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara istedikleri soruya yanıt vermeme haklarının olduğu ve görüşmeyi sonlandırmak istemeleri durumunda neden belirtmeksizin bırakabilecekleri ifade edilmiştir. Ayrıca tüm yanıtlarının bilimsel amaçlı kullanılacağı ve tüm bilgilerinin gizli kalacağı anlatılmış; ses kaydı için onayları alınmıştır. Görüşmeler 14 ile 37 dakika aralığında sürmüştür. Katılımcıların isimleri gizli tutulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Nicel verilerin analizi için 457 katılımcıdan elde edilen veriler, SPSS'e aktarılmıştır. Araştırma verileri analiz edilmeden önce verilerde hata bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Daha sonra verilerde uç değer olduğu belirlenen 33 formun verisi veri setinden çıkarılmış; 424 form ile veri analizine devam edilmiştir. Verilerdeki tek değişkenli normal dağılımı incelemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Ölçek ve alt boyutlarında çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

Ölçek ve Alt Boyutlarında Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
<i>İşbirlikçi yönetim tarzı</i>	-.322	-.787
<i>Otoriter yönetim tarzı</i>	.556	-.460
<i>İlgisiz yönetim tarzı</i>	.905	-.067
<i>Karşı koyucu yönetim tarzı</i>	.755	-.479
<i>Arkadaşlık</i>	-.378	-.259
<i>Eğlenme</i>	-.374	-.434
<i>Etkileme</i>	.116	-.240
<i>Bilgi</i>	-.146	-.593
<i>İnformel iletişim</i>	-.224	-.397

Tablo 3'te verilerin çarpıklık değerlerinin-.378 ile .905, basıklık değerlerinin-.787 ile-.067 arasında olduğu görülmektedir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğu için tüm değişkenlere ilişkin tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı ortaya konulmuştur (Brown, 2006). Araştırma verilerinin analizinde

öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ve informal iletişimlerine yönelik algılarını belirlemek için *betimsel istatistikler* kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik algılarının okuldaki informal iletişime ve alt boyutlarına yönelik algılarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için ise *çoklu doğrusal regresyon analizi* gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinden önce verilerde çok değişkenli normal dağılımın incelenmesi için *Mahalanobis Uzaklık Katsayısı* hesaplanmıştır. Tolerans değeri, VIF değeri ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanarak değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı ortaya konulmuştur. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin .90'dan büyük (Menard, 2002), CI değerinin 30'dan yüksek, Tolerans değerinin .20'den düşük, VIF değerinin 10'dan yüksek olması durumunda değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu bulunabilir (Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada, Tolerans değerleri .430 ile .576 arasındadır. VIF değerleri 1.737 ile 2.325 arasındadır. CI değerleri 1.00 ile 21.321 arasındadır. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerleri -.022 ile .189 arasındadır. Buna göre bu çalışmada gerçekleştirilen tüm regresyon analizlerinde çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Gerçekleştirilen beş regresyon analizi için Durbin-Watson değeri sırası ile 1.969; 1.955; 2.049; 2.043 ve 1.908 olarak hesaplanmıştır. Buna göre değişkenler arasında oto korelasyon olmadığı söylenebilir (Yavuz, 2009).

Görüşmelerden elde edilen veriler betimsel ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, belirlenen temalar çerçevesinde özetlenir ve yorumlanır, doğrudan alıntılara yer verilir; içerik analizinde yorumlanmış olan bu veriler daha derin bir şekilde incelenip temalar ve kavramlar ortaya konmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2011). Öncelikle her bir görüşmenin ses kaydı yazıya dökülmüştür. Her bir ses kaydı dinlenerek dökümler kontrol edilmiş; hatalar ve eksikler düzenlenmiştir. Her bir soru için katılımcıların söyledikleri listelenerek ön gruplaması yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların yanıtları, ilgili soruların odağı temel alınarak oluşturulan temalara göre ayrılmıştır. Daha sonra her bir tema altındaki yanıtlar kodlanmıştır. Birbiri ile benzer özellikleri olan kodlar gruplanmış ve kategoriler belirlenmiştir. Belirlenen kodlara, kategorilere ve temalara ilişkin uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda tekrar inceleme yapılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması için tereddüt edilen durumlarda uzman ile tekrar görüşülerek ortak bir yargıya varılmıştır. Araştırmanın tüm süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bulguların sunumunda katılımcıların görüşlerinden

alıntılara yer verilmiştir. Katılımcıların gizliliği için katılımcı isimleri $\bar{O}1$, $\bar{O}2$, $\bar{O}3$, ... şeklinde kodlanmıştır.



IV. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmada belirlenen 6 alt problemde 1., 2. ve 3. alt problemlerde araştırmanın nicel bölümünden elde edilen bulgular ile 4., 5. ve 6. alt problemlerde araştırmanın nitel bölümünden elde edilen bulgular her bir alt problem için başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik algıları nedir?” şeklindedir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla yapılan *Betimsel istatistik analizi* sonuçlarına Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları

Ölçek	N	Min.	Mak.	ss	$\bar{X}$	$\bar{X}/K$	Düzyey
<i>İşbirlikçi yönetim tarzı</i>	424	7	35	7.43	23.82	3.40	Bazen
<i>Otoriter yönetim tarzı</i>	424	7	34	6.64	16.69	2.38	Nadiren
<i>İlgisiz yönetim tarzı</i>	424	7	28	5.37	12.73	1.81	Nadiren
<i>Karşı koyucu yönetim tarzı</i>	424	4	17	3.55	7.73	1.93	Nadiren

Tablo 4’e göre, öğretmenlerin *İşbirlikli yönetim tarzı* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 7, maksimum değeri 35, standart sapması 7.43 ve aritmetik ortalaması 23.82’dir. $\bar{X}/K$ değerine (3.40) göre ise öğretmenlerin müdürlerinin *İşbirlikli yönetim tarzı* boyutuna ilişkin algıları “Bazen” düzeyindedir. Öğretmenlerin *Otoriter yönetim tarzı* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 7, maksimum değeri 34, standart sapması 6.64 ve aritmetik ortalaması 16.69’dur. $\bar{X}/K$ değerine (2.38) göre ise öğretmenlerin müdürlerinin *Otoriter yönetim tarzı* boyutuna ilişkin algıları “Nadiren” düzeyindedir. Öğretmenlerin *İlgisiz yönetim tarzı* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 7, maksimum değeri 28, standart sapması 5.37 ve aritmetik ortalaması

12.73'tür. $\bar{X}/K$ değerine (1.81) göre ise öğretmenlerin müdürlerinin *İlgisiz yönetim tarzı* boyutuna ilişkin algıları “Nadiren” düzeyindedir. Öğretmenlerin *Karşı koyucu yönetim tarzı* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 4, maksimum değeri 17, standart sapması 3.55 ve aritmetik ortalaması 7.73'tür. $\bar{X}/K$ değerine (1.93) göre ise öğretmenlerin müdürlerinin *Karşı koyucu yönetim tarzı* boyutuna ilişkin algıları “Nadiren” düzeyindedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları yüksekten düşüğe doğru *İşbirlikli*, *Otoriter*, *Karşı koyucu* ve *İlgisiz yönetim tarzı* şeklindedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik algıları nedir?” şeklindedir. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla yapılan *Betimsel istatistik analizi* sonuçlarına Tablo 5’de yer verilmiştir.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişime Yönelik Algıları

Ölçek	N	Min.	Mak.	ss	$\bar{X}$	$\bar{X}/K$	Düzyey
<i>Arkadaşlık</i>	424	12	36	5.30	26.01	3.25	Orta düzeyde katılıyorum
<i>Eğlenme</i>	424	7	25	4.28	18.33	3.66	Çoğunlukla katılıyorum
<i>Etkileme</i>	424	4	20	3.09	11.41	2.28	Kısmen katılıyorum
<i>Bilgi</i>	424	9	35	5.78	23.80	3.40	Orta düzeyde katılıyorum
<i>İnfomal iletişim</i>	424	40	115	15.61	79.58	3.31	Orta düzeyde katılıyorum

Tablo 5’e göre, öğretmenlerin *Arkadaşlık* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 12, maksimum değeri 36, standart sapması 5.30 ve aritmetik ortalaması 26.01’dir. $\bar{X}/K$ değerine (3.25) göre ise öğretmenlerin okuldaki *Arkadaşlık* alt boyutuna ilişkin algıları “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin *Eğlenme* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 7, maksimum değeri 25, standart sapması 4.28 ve aritmetik ortalaması 18.33’tür. $\bar{X}/K$ (3.66) değerine göre ise öğretmenlerin okuldaki *Eğlenme* alt boyutuna ilişkin algıları “Çoğunlukla katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin *Etkileme* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 4, maksimum değeri 20, standart sapması 3.09 ve aritmetik ortalaması 11.41’dir. $\bar{X}/K$ değerine (2.28) göre ise öğretmenlerin

okuldaki *Etkileme* alt boyutuna ilişkin algıları “Kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin *Bilgi* alt boyutundan aldıkları puanların minimum değeri 9, maksimum değeri 35, standart sapması 5.78 ve aritmetik ortalaması 23.80’dir. $\bar{X}/K$ değerine (3.40) göre ise öğretmenlerin okuldaki *Bilgi* alt boyutuna ilişkin algıları “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin *İnformel iletişim* ölçeğinden aldıkları puanların minimum değeri 40, maksimum değeri 115, standart sapması 15.61 ve aritmetik ortalaması 79.58’dir. $\bar{X}/K$ değerine (3.31) göre ise öğretmenlerin okuldaki *İnformel iletişime* yönelik algıları “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyindedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin okuldaki informal iletişim boyutlarına yönelik algıları yüksekten düşüğe doğru *Eğlenme*, *Bilgi*, *Arkadaşlık* ve *Etkileme* şeklindedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları okuldaki informal iletişime yönelik algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla informal iletişim ölçeği ve alt boyutları için *Çoklu doğrusal regresyon analizi* yapılmış ve sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Öğretmenlerin Okuldaki İnformel İletişime Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek için *Çoklu doğrusal regresyon analizi* gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6’de verilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Okuldaki İnformel İletişime Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	52.509	6.174		8.50	.000
İşbirlikli yönetim tarzı	.719	.148	.343	4.87	.000
Otoriter yönetim tarzı	.421	.146	.179	2.88	.004
İlgisiz yönetim tarzı	-.016	.195	-.005	-.08	.936
Karşı koyucu	.401	.316	.091	1.27	.205

<i>yönetim tarzı</i>
R= .268
$R^2 = .072$
F = 8.10
p= .00

Tablo 6'ya göre okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimi anlamlı bir şekilde yordamıştır (R= .268, $R^2 = .072$, F= 8.10, $p < .01$). Söz konusu dört değişken birlikte, informal iletişimin varyansının % 7.2'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ($p < .01$) ve *Otoriter* ($p < .01$) *yönetim tarzı* değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir ($p < .01$). Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin okuldaki informal iletişim üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli yönetim tarzı* ($\beta = .343$), *Otoriter yönetim tarzı* ($\beta = .179$) şeklindedir.

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin arkadaşlık alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanması

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin *Arkadaşlık* alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek için *Çoklu doğrusal regresyon analizi* yapılmış ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Arkadaşlık Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması

Değişken	B	Standart Hata	β	t	P
Sabit	16.252	2.114		7.68	.000
<i>İşbirlikli yönetim tarzı</i>	.247	.051	.346	4.88	.000
<i>Otoriter yönetim tarzı</i>	.118	.05	.147	2.35	.019
<i>İlgisiz yönetim tarzı</i>	.106	.067	.107	1.59	.113
<i>Karşı koyucu yönetim tarzı</i>	.073	.108	.049	.67	.500
R= .242					
$R^2 = .058$					
F = 6.49					
p= .000					

Tablo 7'ye göre, okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Arkadaşlık* alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır ($R=.242$, $R^2=.058$, $F=6.49$, $p<.01$). Söz konusu dört değişken birlikte, informal iletişimin *Arkadaşlık* alt boyutunun varyansının % 5.8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ($p<.01$) ve *Otoriter* ($p<.05$) *yönetim tarzı* değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Arkadaşlık* alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin *Arkadaşlık* alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli yönetim tarzı* ($\beta=.346$) ve *Otoriter yönetim tarzı* ($\beta=.147$) şeklindedir.

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin eğlenme alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanması

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin *Eğlenme* alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek için *Çoklu doğrusal regresyon analizi* yapılmış ve sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Eğlenme Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması

Değişken	B	Standart Hata	β	t	P
Sabit	12.868	1.707		7.53	.000
<i>İşbirlikli yönetim tarzı</i>	.159	.041	.275	3.88	.000
<i>Otoriter yönetim tarzı</i>	.115	.04	.178	2.84	.005
<i>İlgisiz yönetim tarzı</i>	-.017	.054	-.021	-.307	.759
<i>Karşı koyucu yönetim tarzı</i>	-.002	.087	-.001	-.019	.985
$R= .243$					
$R^2= .059$					
$F =6.55$					
$p= .000$					

Tablo 8'a göre, okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Eğlenme* alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır ($R=.243$, $R^2=.059$, $F= 6.55$, $p<.01$). Söz konusu dört değişken birlikte, informal iletişimin *Eğlenme* alt boyutunun varyansının %

5.9'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ($p<.01$) ve *Otoriter* ($p<.01$) *yönetim tarzı* değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Eğlenme* alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin *Eğlenme* alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli yönetim tarzı* ($\beta=.275$) ve *Otoriter yönetim tarzı* ($\beta=.178$) şeklindedir.

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin etkileme alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanması

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin *Etkileme* alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek için *Çoklu doğrusal regresyon analizi* yapılmış ve sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9.

Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Etkileme Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
<i>Sabit</i>	5.737	1.229		4.66	.000
<i>İşbirlikli Yönetim</i>	.117	.029	.281	3.97	.000
<i>Otoriter Yönetim</i>	.092	.029	.197	3.16	.002
<i>İlgisiz Yönetim</i>	.026	.039	.046	.682	.496
<i>Karşı Koyucu Yönetim</i>	.133	.063	.153	2.11	.035
<i>R= .254</i>					
<i>R²= .065</i>					
<i>F = 7.231</i>					
<i>p= .000</i>					

Tablo 9'a göre, okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Etkileme* alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır ($R=.254$, $R^2=.065$, $F=7.231$, $p<.01$). Söz konusu dört değişken birlikte, informal iletişimin *Etkileme* alt boyutunun varyansının % 6.5'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ($p<.01$), *Otoriter* ($p<.01$) ve *Karşı koyucu* ($p<.05$) *yönetim tarzı* değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Etkileme* alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre,

yordayıcı değişkenlerin *Etkileme* alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası *İşbirlikli yönetim tarzı* ($\beta=.281$), *Otoriter yönetim tarzı* ($\beta=.197$) ve *Karşı koyucu yönetim tarzı* ($\beta=.153$) şeklindedir.

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin bilgi alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanması

Öğretmenlerin okuldaki informal iletişimin *Bilgi* alt boyutuna yönelik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzına yönelik algıları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek için *Çoklu doğrusal regresyon analizi* yapılmış ve sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10.

Öğretmenlerin Okuldaki İnfomal İletişimin Bilgi Alt Boyutuna Yönelik Algılarının Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına Yönelik Algıları Tarafından Yordanması

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
<i>Sabit</i>	17.652	2.299		7.67	.000
<i>İşbirlikli Yönetim</i>	.197	.055	.253	3.57	.000
<i>Otoriter Yönetim</i>	.097	.054	.111	1.78	.074
<i>İlgisiz Yönetim</i>	-.131	.072	-.122	-1.81	.071
<i>Karşı Koyucu Yönetim</i>	.197	.117	.121	1.67	.095
<i>R= .250</i>					
<i>R²= .063</i>					
<i>F = 7.002</i>					
<i>p= .000</i>					

Tablo 10’a göre, okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Bilgi* alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır ($R=.250$, $R^2=.063$, $F= 7.002$, $p<.01$). Söz konusu dört değişken birlikte, informal iletişimin *Bilgi* alt boyutunun varyansının % 6.3’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ($p<.01$) *yönetim tarzı* değişkeninin, okuldaki informal iletişimin *Bilgi* alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yönetim tarzlarına yönelik görüşleri nedir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sergilediği Yönetim Tarzlarına Yönelik Görüşleri

Yönetim tarzları	f
<i>İşbirlikli yönetim tarzı</i>	23
Sorunları birlikte çözme (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö11, Ö14, Ö16, Ö18)	10
Ortak karar alma (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö9, Ö14)	6
Öğretmen gelişimini destekleme (Ö2, Ö5, Ö8)	3
Yenilikleri destekleme (Ö2, Ö4)	2
Öğretmenleri takdir etme (Ö3, Ö16)	2
<i>İlgisiz yönetim tarzı</i>	11
Öğretmen çabasını ve başarısını önemsememe (Ö8, Ö10, Ö13, Ö15)	4
Sorunlara duyarsızlık (Ö12, Ö14, Ö18)	3
Okulun başarısını önemsememe (Ö8, Ö10, Ö13)	3
Mesleki bilgisizlik (Ö18)	1
<i>Otoriter yönetim tarzı</i>	8
Tek başına karar alma (Ö4, Ö6, Ö7, Ö16, Ö17)	5
Baskı kurma (Ö6, Ö7, Ö17)	3
<i>Karşı koyucu yönetim tarzı</i>	7
Risk almama (Ö6, Ö8, Ö9, Ö14, Ö15)	5
Statükoyu koruma (Ö10, Ö13)	2

Tablo 11’e göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinde “İşbirlikli”, “İlgisiz”, “Otoriter” ve “Karşı Koyucu” yönetim tarzları belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik görüşleri incelendiğinde en çok vurgulanan yönetim tarzı “İşbirlikli” (f= 23) yönetim tarzı olmuştur. Daha sonra sırasıyla “İlgisiz” (f=11), “Otoriter” (f=8) ve “Karşı Koyucu” (f=7) yönetim

tarzlarına vurgu yapılmıştır.

4.4.1. İşbirlikli Yönetim Tarzı

İşbirlikli yönetim tarzına yönelik 5 konuda görüş belirlenmiş olup en çok “Sorunları birlikte çözme” (f=10) konusunda öğretmenlerin değerlendirmesi bulunmaktadır ve ardından “Ortak karar alma” (f=6) konusuna değindikleri görülmüştür. Daha sonra okul müdürlerinin sırasıyla “Öğretmen gelişimini destekleme” (f=3), “Yenilikleri destekleme” (f=2) ve “Öğretmenleri takdir etme” (f=2) konularında işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine öğretmenler tarafından vurgu yapılmıştır.

“Sorunları birlikte çözme” konusunda 10 öğretmen görüş bildirmiş olup öğretmenler okul müdürlerinin okuldaki sorunları öğretmenlerle birlikte çözdüğünü, okul dışı kişisel sorunlarıyla ilgili konularda kendilerini desteklediğini ve yardımcı olduğunu belirtmişlerdir, öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Okul müdürümüzün yönetim tarzı, bence yani ben kendi fikrimi söylüyorum her arkadaş aynı düşünmeyebilir ama, bence ılımlı işbirlikli, sorun çözümüne yönelik uzlaşmacı.” (Ö2)

“Artısını eksisini değerlendirerek sorunu çözümlenmeye çalışıyor. Yani sorun nereden çözümlenmesi gerekirse oradan. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ilgili birimler mi, nereden yardım alınması gerekiyorsa oradan yardım alır ve muhakkak bizimle ilgili sorunları çözmeye çalışır. Veli ve öğrenci ile ilgili sorunlarımızı çözmeye çalışır.” (Ö3)

“En basitinden, bir öğrencimiz ya da evladımızın okul kaydı olduğunda direkt gidip oranın müdürüyle konuyu kendi evladı gibi görüşür, konuşur veyahut bir derdimiz bir sıkıntımız olduğunda bile, arabamız kaza yapsa Müdür Beyi ararız. Müdür Bey gelir tutanağa kadar tutar veya hasta olduğumuzda muhtemelen ilk arayanlardan birisi o olur. İyi günde ve kötü günde yanımızdadır, diyebilirim.” (Ö11)

“Arkadaşça yaklaşır, çok kuralcı, otoriter bir yapıya sahip değildir. Bu sebeple sorunlarını dinler ve öğretmenlere karşı arkadaşça davranır; bir sorunumuz olduğunda ilgilenir, dinler, yanımızda olmaya çalışır. İzin konusunda, bizim isteklerimiz konusunda anlayışlı ve bizim isteklerimizi ön planda tutan yapıya

sahiptir” (Ö18)

“Ortak karar alma” konusunda 6 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürlerinin okulla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte aldıklarını belirtmişlerdir, öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Karar alırken danışır. Şöyle ki; çağırır odasına ‘hocam ben böyle bir şey düşünüyorum, ne dersiniz’ der, ‘siz şunu yapın’ demez. ‘Ben şöyle bir şey düşündüm, siz ne dersiniz’ diye sorar.” (Ö1)

“İşbirlikli yönetim tarzını benimsemiş olduğunu düşünüyorum. Bunu da neye göre söylüyorum; bir karar alacağı zaman genelde birlikte alırız. En azından ilgili branş öğretmenleri ya da ilgili komisyon üyeleriyle beraber bir karar veriyor ve o kararı uygulamaya çalışıyoruz.” (Ö3)

“Yeri geldiğinde iş birliğimiz tabii ki oluyor. Yani, bu anlamda karşılıklı paslaşmak bizim için önemli. Hayır bu olmaz, bunu yapacağız ya da yapmayacağız değil. Yani, kişilerin görüşünü alarak, ne bileyim komisyon kurarak bunlar bunlar yapılmalı, şeklinde karar alınır.” (Ö14)

“Öğretmen gelişimi destekleme” konusunda 3 öğretmen görüş bildirmiş olup mesleki gelişimlerinde, yeni fikirleri ve yeni öğretim yöntemlerini uygulamaları konusunda okul müdürlerinin kendilerini desteklediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Mesleki eğitim anlamında da destekçidir. Eğitim anlamında, katılmamız gereken kurslar anlamında, seminerler anlamında. Tabii ki gelişmemizi engelleyecek bir tutum asla sergilemez.” (Ö5)

“Eğer öyle mesleki gelişimle ilgili eğitim gibi bir şey olursa teşvik eder. Bir ders aksayacaksa hayır, ama ders dışında, saat iki buçuktan sonra olan her şeyi destekler, teşvik eder. Öncelik ders saati ama yine de önem verip destekler.” (Ö8)

“Yenilikleri destekleme” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup, okulda yeni uygulamalar, fikirler ve yöntemler gerçekleştirmede müdürlerinin desteğini belirtmişlerdir, öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Neslihan Hocam, bir şeyler yapıyor, okul dışından bir takım, başka öğretmenlerle. Şu anda da var aşağıda. Bir eğitim yapıyor onlara ortam hazırlar, destekler öyle reddedici değil.” (Ö2)

“Ben sekizinci sınıf öğretmeniyim. Onları mesleklere yönlendirme kulübünün öğretmeniyim aynı zamanda. Okul tanıtımlarında ben dedim ki ‘mezun öğrenciler de gelsin, çalışan öğrenciler de gelsin’. Müdürüm hiç itiraz etmeden ‘tabii hocam siz ayarlayın ne istiyorsanız biz hazırız,’ diyerek destek içindedir. Sağ olsun öyle yeniliklere hiç karşı çıkmaz, destek olur. Hatta farklı fikirler ister, yeni öğretim yöntemlerini denememiz konusunda da destekleyicidir.” (Ö4)

“Öğretmenleri takdir etme” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürlerinin yapılan işleri ve iyi örnekleri takdir ettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“İşini yapana daha değer verir, takdir eder.” (Ö3)

“Yapılan iyi örnekleri her zaman takdir eder. Bütün öğretmenlerin bir arada olduğu okul toplantılarında falan tebrik etme, bazen plaket verme gibi onure edici davranışları vardır.” (Ö16)

4.4.2. İlgisiz Yönetim Tarzı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik görüşleri incelendiğinde *İlgisiz yönetim tarzına* yönelik 4 konuda görüş belirlenmiş olup en çok “Öğretmen çabasını ve başarısını önemsememe” (f= 4) konusunda öğretmenlerin değerlendirmesi bulunmaktadır ve ardından “Sorunlara duyarsızlık” (f= 3), “Okul başarısını önemsememe” (f= 3), “Mesleki bilgisizlik” (f= 1) konularına değindikleri görülmüştür.

“Öğretmen çabasını ve başarısını önemsememe” konusunda 4 öğretmen görüş bildirmiş olup öğretmenin çalışmasından çok nasıl reklam yaptığını önemseme, çalışan ya da çalışmayan ayrımı yapmama, çalışmayı takdir ve teşvik etmeme konularında öğretmenler görüş belirtmişlerdir, öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“İnsan ne kadar övgü alırsa o yönde o kadar da motive olur. Daha çok çalışma isteği duyar bence ki, ben öyleyim. İyi şeyler duymama rağmen çevreden, Müdür Bey’den böyle bir beklentim oluyor, ancak bunu yapmıyor kendisi, sağ olsun. Bu da,

bir yerden sonra ne kadar çaba sarf ettiğinize de bağlı olarak, bu şey oluyor. Hani, her öğretmen eşit gibi görünüyor onun gözünde ya da biz ona baktığımızda öyle gördüğünü düşünüyoruz. Çalışan da ‘o zaman ben niye çalışıyorum’ moduna geçiriyor ve bu yüzden de insanın çalışma şevki ortadan kalkmış oluyor ya da görev bilinci ortadan kalkmış oluyor. Bu nöbet tutma da olabilir. Belirli gün ve haftalarla ilgili bir şeyler de olabilir, yapmayanlar da olduğunu gördüğünüzde yapanla yapmayanlar arasında farkı müdür size iletmeyince ya da sözlü ya da herhangi bir şeyle iletmeyince bu sizin motivasyonunuzu düşürüyor ve ‘o zaman ben de yapmayım’ moduna geçiyorsunuz ve son iki yıl içerisinde buna düştüğümü hayretle kendimde görüyorum.” (Ö10)

“Motivasyonu sağlaması açısından da çok fazla motive eden eylemler içerisinde bulunmuyor. Yani her durumu, öfkesi, kızgınlığı bile, tepkisi hep belli bir seviyede, belirli bir sakinlikte ve resmiliğe aynı zamanda. Yani, örnek ne verebilirim? Çok fazla örnek verebilirim. Mesela, bir örnek veriyorum, bir proje yaptığımızda, bir e twinning projesi yaptığımızda, okulumuzda çok fazla yapmak isteyen öğretmen yok, birkaç kişi var. Bu projeyi ben başlattığımda çok kolay kolay ‘hocam teşekkür ederim’, demez. Genel olarak konuşur ‘yaptığınız için teşekkür ederim’ der. Çok fazla şey yapmanız, çok fazla bir etki yaratmaz. Onun için önemli değildir. Bence şöyle düşünüyor; ‘zaten yapmak zorundasınız göreviniz’ diye düşünüyor. Çalışan çalışmayan ayrımı yapmıyor.” (Ö15)

“Sorunlara duyarsızlık” konusunda 3 öğretmen görüş bildirmiş olup öğretmenler okul müdürlerinin sadece donanıyla ilgili konularla ilgilendiklerini, herhangi bir denetlemenin olmayışını, okuldaki tehlikelerle ilgili önlem alınmadığını ve doğan kazalardan sorumlu hissedilmediğini belirtmişlerdir, öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Diyelim ki, bir resim sergisi istiyor. Şimdi öğretmenlerimiz hazırlıyor ama bunların tuvali var, şövaleleri var, panolar oluşturulacak. Ama bunlar için hiçbir kaynak sunmuyor, ‘istiyorum’ diyor. Şimdi nereden bulursan bul, başka okullardan mı, başka yerden mi, belediyelerden mi? Hani bu tip şeylerin temin edilip ortaya bir ürün konmasını istiyor, şu anda ‘ben böyle istiyorum’ diyor mesela. Ama tabii ki o diğer arkadaşlardan da aslında çok da tören komitelerinde olsun, törenin hazırlanmasında olsun, yapılacak etkinlikler anlamında da beklentisi çok. Hele ki ilçe de buraya geldi. Hani bazı şeylerde de bizim pilot okulsa daha farklı bir şey

istiyor; gösteri istiyor, sunum istiyor anlamında. Ama burada da işte onu hissediyor öğretmenler. Yalnız gibi hissediyorum ben. Hani orada ortaya bir şey çıkartılacak ama nasıl çıkarsa çıkar, olmaması gerekiyor. Mesela, biz sosyal etkinliklerin birinde satrançla ilgili yaptık arkadaşımızla. Sonuçta bir ödül kısmı var. Ama diğerlerinden bildiğimden ödül için okuldan bir şey isteyemedik. Biz kendi cebimizden madalya yaptırdık. Müdür Bey de sundu. Ama bunu nereden aldığımızı, nasıl aldığımızı hiçbir şekilde dinlemedi.” (Ö12)

“Kişilik olarak rahat bir kişiliğe sahip olduğu için okul yönetme tarzında da böyle çok fazla öğretmenlere müdahale eden ya da öğrencilerle ilgilenen, yani okula çok hakim olmayan, sorunlarla ilgilenmeyen yönetme tarzına sahiptir. Öğretmenler genel olarak kendileri işleyişi bildikleri için, tecrübe olarak on yıl ve üstü çalışan öğretmenler olduğu için, hakim oldukları için kendi mesleklerini kendileri idare edebilecek derecede. Okulda zaten işleyiş sürüyor. Müdür de bu konuda çok müdahale edici ve destek sağlayıcı değildir. Okulda öğrencilerle ilgili bir problem yaşandığında genelde suçu ya da böyle problemi üstleniyor gibi davranmaz. Müdür yardımcısının üstlenmesini bekler bence. Ama o da öyle bir kişiliğe sahip değildir. Bir suçlu aramaz ama kendisi de böyle suçluymuş gibi davranmaz ya da sorumluluk almak istemez. Bir kere bir öğrencimizin üzerine müdür yardımcımızın elindeki bardaktan çay dökülmüştü ve hastaneye birlikte götürdüğümüzde ne müdür yardımcısı ne de müdür doktorun söylemlerini umursamadılar, çok dinlemediler. Dışarıda çocuk orada tedavi görürken kapının önünde oturdular. Ben sınıf öğretmeni olarak çok daha fazla kendimi sorumlu hissettim. Müdür yardımcısının elinden dökülmesine rağmen çok üzgündüm. Doktor bile bu tavırdan çok rahatsız olmuştu. Bu durum beni çok rahatsız etmişti. Tabii ki de üzgünlüklerini ifade ettiler ama davranışları üzgün değildi. Benzeri bir durum olmuştu yine projeksiyon perdesi öğrencinin kafasına düşmüştü. Yine, hastanede beklediğimizde müdür ‘üşüdüm ben burada, karşıdaki kafede mi beklesek bir şeyler içsek’ demişti. Müdür olarak okulda güvenlik önlemleri almak onun sorumluluğu olduğu halde suçlu hisseder davranışı yoktu.” (Ö18)

“Okulun başarısını önemsememe” konusunda 3 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürlerinin başarıdan çok reklamı önemsedığını, ilkokulda deneme sınavı, bilgi yarışması vb. yer verilmesinin gereksiz olduğuna inandığını, sadece okulun fiziki ihtiyaçlarını önemsedığını belirtmişlerdir, öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Okulun başarısından ziyade, dışarıdan nasıl görünüyorla yani, reklam boyutuyla daha çok ilgileniliyor gibi geliyor bana.” (Ö8)

“Okulun başarısıyla ilgili şöyle, biz ilkokul olduğumuz için zaten bizde daha çok davranışa yönelik bir tutum var. Mesela, benim başka yerde çalışan arkadaşlarımdan anlattıklarından yola çıkarak şöyle bir şey söyleyebilirim. Onlarda deneme sınavları, bilgi yarışmaları vesaire çok daha başarıya yönelik çalışmalar oluyor. Biz bunların hiçbirisini yapmıyoruz ya da yapamıyoruz. Müdürümüz böyle şeylerin ilkokulda çok gerekli olmadığını düşünüyor, daha çok ‘çocuk özelliklerini değiştirirsek iyi yönlü olarak bu bizim için yeterli’ diyor. Yani bizim yapmamız gereken sadece okuma yazmayı öğretmek, dört işlemi öğretmek gerisi ortaokulun işi gözüyle bakıyor diyebilirim” (Ö10)

“Müdür okulun fiziki ihtiyaçlarıyla ilgilenir durumda. Bizim buradaki asıl faaliyetimiz çocuğun davranışlarını, bilgi düzeyini ve akademik başarısını artırmak iken daha çok tiyatro, spor müsabakaları, yani böyle vitrine çıkacak müsabakalara daha çok zaman ayrılıyor. Asıl faaliyetlerle ilgili istekte bulunduğunda çok sıcak bakılmıyor buna. Genel olarak son zamanlarda bu tarza doğru bir kayış var okul müdürlerinde. Bugünkü okul müdürüm de dahil ama sadece onla alakalı değil, genelde çalıştığımız okullarda bu tür yönetim anlayışı var ve yönetmekteki eğitim faaliyetlerinden daha çok donanımınla alakalı şeylerle ilgileniyorlar. Okulun donanımına daha çok mesailerini ayırıyorlar. Bu da eğitim faaliyetlerindeki problemlere ilgisizliğe sebep oluyor, öğretmenlik mesleğiyle çok bağdaşan bir durum olmuyor.” (Ö13)

“Mesleki bilgisizlik” konusunda 1 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürünün idari işle ilgili bilgi eksikliği olduğu yönünde düşüncesini belirtmiştir. Öğretmen görüşü şu şekildedir:

“Ben okulun kadrolu öğretmeni olarak geldiğim yıl sınıf olmadığını söyleyip norm fazlası olacağımı belirtmişti. Okula görevlendirme gelen bir öğretmene puanı yüksek diye sınıf verip bana kulüp sınıfı vermişti. Ben birkaç yıl bu şekilde çalıştım. Sonradan bana sınıf verilmesi gerektiğini ve önceliğin bende olduğunu öğrendim. Bence işleyişi bilmiyordu.” (Ö18)

4.4.3. Otoriter Yönetim Tarzı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik görüşleri incelendiğinde *Otoriter yönetim tarzına* yönelik 2 konuda görüş belirlenmiş olup en çok “Tek başına karar alma” (f=5) konusunda öğretmenlerin değerlendirmesi bulunmaktadır ve ardından “Baskı kurma” (f=3) konusuna değindikleri görülmüştür.

“Tek başına karar alma” konusunda 5 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürünün kararı alıp sadece bildirdiğini, karara katılım isteyip son kararı yine kendi verdiğini, kendi belirlediği doğrultuda karar alınmasını sağladığını belirtmişlerdir, öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Okuldaki kararları daha çok birlikte alamıyoruz. Önce ılımlı yaklaşıyor, kurullarımız oluyor ya da toplantılarımız oluyor, fakat onun istediği doğrultuda, onun kafasında şekillendiği doğrultuda kararlar çıkmasını sağlıyor. Örneğin ‘Hoca hanım, siz şu şu kuruldasınız’, o şekilde direkt hani emrivaki gibi oluyor biraz.” (Ö6)

“Yani, fikirlerini soruyor ve fikirlerini alıyor. Fakat yine de kafasında bir şey varsa, plan ve program, onu plandan ve programdan çok fazla döndüremiyoruz. Yine, soruyor ama kendi yolunda da ilerliyor.” (Ö7)

“Okul içinde toplantı yapıp karar alırken genelde öğretmen görüşlerini sormaz, aldığı kararlardan ve yapılacaklardan haberdar eder bizleri, bu toplantılarda.” (Ö17)

“Baskı kurma” konusunda 3 öğretmen görüş bildirmiş olup öğretmenler müdürlerinin baskıcı davranışları olduğunu, itaat beklediğini ve hoşgörüsüz davrandığını belirtmişlerdir, öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Yani yardımcı oluyor tabii ki öğretmenlerine, ama bazen de öğretmenleri sıkıştırma yönünde mi desem, baskı kurma yönünde mi desem, o tarzını da çok anlayamadık. Yani hoş olmayan, insanın motivasyonunu kırıcı, rencide edici sözler ve davranışlarıyla muhatap olabiliyorsunuz. Ast üst ilişkisi de var ve ben müdürüm son noktayı ben koyarım havasında. Ona puan verecek meslektaşlarımızla daha çok birlikte olmayı ve hemen bazı konularda onları yönlendirmeyi seviyor. Hani, daha çok kendi işine geldiği gibi çalıştırabileceği ve itaat edecek insanları tercih ediyor demek daha doğru. Öğretmenlere karşı çok kırıcı bağırarak tarzda değil, ama

moralinin bozuk olduğu zamanlarda öğrenciden acısını çıkarıyor. Hani, öğretmenlere ‘kızım sana söylüyorum gelinim sen anla misali’. Öğrencilere bağılıyor, öğretmenlere mesaj gidiyor ya da kapıları çarpıyor o tip. Böyle öğretmenlerle yüz göz olmaksızın pasif agresif, bu işlerle bunu yansıtıyor, göz dağı verme ile dediğini yaptırıyor yani.” (Ö6)

“Davranışlarda her zaman için bizlere karşı çok kibar ama herhangi bir isteğini rica etmek yerine emredici bir üslubu var, baskıyı hissettirir, ama sakince dile getirir. Örneğin, öğretmenlerin hazırlamış olduğu günlük ve aylık planları incelerken en ince ayrıntılarına kadar dikkat eder. Bunda bile gelip bizi uyarır, hata yapma korkumuz olur hep, yine kibar, sakın bir dille bizi uyarır, ama dediğim gibi en ufak bir hatada yanına çağırır. Günlük planlarda aklına takılan yerler veya kafasına yatmayan yerler olduysa bunların üzerine kırmızı kalemle çizer, kendi küçük notlarını alır. Olması gerekeni kısa bir şekilde oraya ifade eder. Bir sonraki planlarda bunlara yer verilmemesini, önemle bize arz eder. Mesela, şu an bunu söylediğimde çok normal gibi gelebiliyor. Olmayan bir yerde hata görülüp uyarılmak. Evet gayet normal ama bu biraz rencide edici şekilde olabiliyor kırmızı kalemle. Mesela, kendi yazdığın cümlelerin üzerine büyük bir şekilde çizilmesi, oraya nasıl söyleyeyim, özensiz bir şekilde yanlarına nasıl olması gerektiği konusunda notlar alınması insanın biraz canını sıkıyor öğretmen olarak. Çünkü, yeteri kadar benim de tecrübem var. Bazı konularda günlük plan yazmayı kendimce biliyorum. Eksiklerim olabilir ve bu konularda düzeltilmeye her zaman için açığım, ama dediğim gibi ne kadar sakın ve güler yüzlü olursa da üslup konusunda bu tarz kaba davranışlar da incitebiliyor çoğu zaman.” (Ö17)

4.4.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik görüşleri incelendiğinde *Karşı koyucu yönetim tarzına* yönelik 2 konuda görüş belirlenmiş olup en çok “Risk almama” (f=5) konusunda öğretmenlerin değerlendirmesi bulunmaktadır. Ardından “Statükoyu koruma” (f=2) konusuna değindikleri görülmüştür.

“Risk almama” konusunda 5 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürlerinin kendilerini garantiye almak için resmi belgelere ve yönetmeliğe önem verdiğini, kurallara uyduğunu, velilerin sözleriyle öğretmenleri yargıladığını belirtmişlerdir, öğretmenlerden

bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Resmi belgelere çok önem veren, işlerini hep resmi belgeler yönünden düşünen, asla kendisini tehlikeye atmayan bir okul müdürümüz var. Velilerle bazen sorunlarımız olduğunda da tabii ki yardımcı oluyor ama genelde velilerin sözüyle hareket ediyor. Üçüncü sınıf öğretmenlerinden bir arkadaşımızın başına geldi. Veli okul müdürünü arıyor, şikayetini dile getiriyor ve okul müdürümüz madde madde yazmış hiç arkadaşımıza sormadan direk. Hani ‘sen şunları şunları yapmışsın, Hoca hanım bunlar bunlar olmuş’ tarzında velinin sözüyle hareket ettiği oluyor.” (Ö6)

“Sorun çıktığında ciddi anlamda bir problem olacağı için kaygılanıyor ve kaygı seviyesi yükseliyor. Bunun haricinde kurallara göre hareket ediliyor ve esneklik sağlayamıyor. Karşı koyucu yönetim tarzı ve yönetici davranışları var. Yani, sorun çıkmaması için kurallara katı katıya bağlı.” (Ö15)

“Statükoyu koruma” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup okulla ilgili yeni fikirlerinin dinlendiğini fakat hep bahanelerle geçiştirildiğini, başka okulların işleyişine bakarak okulu yönettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşü şu şekildedir:

“Çok fazla yeniliklere açık değildir. Söylediklerimizi çok fazla dinler, ama eyleme geçirmeyi çok sevmez. Yani, bu bende şöyle bir etkiye sebep oldu. Birkaç yıl üst üste bazı şeyler söyledim. Özellikle okul bahçesiyle ve okulun fiziksel şartlarıyla ilgili olarak söylediklerim genellikle çok saçma sebeplerden dolayı ‘aman hocam onu yapamayız’ falan tarzı sebeplerden dolayı hep reddedile reddedile artık okulun iyileştirilmesi, fiziksel açıdan iyileştirilmesi açısından bir şey söyleyemez hale geldim. Yani, yakın olduğum birkaç arkadaşım da böyle benim gibi düşünüyor.” (Ö10)

“Hatta bazen, son zamanlarda, şöyle bir şey yaşanıyor. Okul müdürü, okulu kanun ve yönetmeliklerle değil kendi ilişkisi olduğu okullardaki uygulamalara göre yönetiyor. Diğer okul müdürlerinin yapmış olduğu uygulamalara göre, bu yanlış uygulama olabilir. Örnek vermem gerekirse; siz hastaneye gittiniz, rapor gönderiyorsunuz bu raporun idareye gönderiliş biçiminde yönetmelikte diyor ki ‘üç gün içerisinde okul idaresine aslı ulaştırılır’ diye. Sosyal medyadan anında, aynı gün, gelmesi gerektiği gibi bir şey isteniyor. Bazen böyle şeyler olabiliyor. Bilgisiz olduğundan mı yoksa, bence bilgisiz olduğundan dolayı değil.” (Ö13)

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik görüşleri nedir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.

Öğretmenlerin Okuldaki İncormal İletişime Yönelik Görüşleri

İncormal iletişim	f
<i>Arkadaşlık</i>	37
Uyumluluk (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14)	12
Dayanışma (Ö2, Ö4, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13)	
Yakın arkadaşlık (Ö5, Ö7, Ö9, Ö13, Ö14, Ö15, Ö18)	8
İşle sınırlı ilişki (Ö1, Ö8, Ö15, Ö16, Ö18)	7
Çatışma (Ö1, Ö16, Ö18)	5
Ortak paydanın olmayışı (Ö9, Ö17)	3
	2
<i>Bilgi</i>	33
Meslek dışı konularda bilgilenme (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö18)	16
Mesleki bilgilenme (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16, Ö18)	14
Bilgi paylaşımında kısıtlılık (Ö2, Ö15, Ö17)	3
<i>Eğlenme</i>	27
Okul dışı (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö13, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18)	15
Okul içi (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16)	12
<i>Etkileme</i>	26
Mesleki gelişim (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14, Ö16, Ö17, Ö18)	14
Kişisel gelişim (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16)	12

Tablo 12’ye göre, öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik görüşleri “Arkadaşlık”, “Bilgi”, “Eğlenme” ve “Etkileme” boyutları altında gösterilmiştir. Öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik görüşlerinde en fazla “Arkadaşlık” (f=

37) vurgulanmıştır. Daha sonra sırasıyla “Bilgi” (f= 33), “Eğlenme” (f=27) ve “Etkileme” (f= 26) vurgulanmıştır.

4.5.1. Arkadaşlık

Öğretmenlerin okuldaki arkadaşlık durumlarının nasıl olduğuna yönelik cevapları incelenerek 6 konu oluşturulmuş olup en çok “Uyumluluk” (f=12) konusunda öğretmenler görüş bildirmişlerdir. En az ise “ortak paydanın olmayışı” (f=2) konusunda görüş belirtmişlerdir. Değinilen diğer konular ise, “Dayanışma” (f=8), “Yakın arkadaşlık” (f=7), “İşle sınırlı ilişki” (f=5) ve “Çatışma” (f=3) olarak görülmüştür.

“Uyumluluk” konusunda 12 öğretmen görüş bildirmiş olup okulda birbirleriyle uyumlu şekilde çalışma, okuldaki ilişkilerinin iyi olması, aile ortamı gibi olması yönleriyle uyumluluğa vurgu yapmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ben bu okuldaki en eski ikinci öğretmenim. 1997-1998 eğitim öğretim yılından beri bu okuldayım, benden eski bir arkadaşım var, diğerleri emekli oldu, gidenler oldu. Buraya sonrasında her gelen arkadaş aynı şeyi söyler. Burası aile ortamıdır, sıcaktır. Onun için de ilk gelenler hep yadırgar. İşte ‘bu kadar uzun yıllar nasıl buradasınız, nasıl tayin istemediniz’ falan der, ama sıcak bir aile ortamı vardır. Arkadaşlık ilişkilerinde hepsiyle iyiyiz, bir sıkıntımız yok.” (Ö2)

“Bizim okulumuzdaki öğretmen sayımız zaten çok az, yirmiyi bulmuyor. On yedi on sekiz. Herkesin birbiriyle ilişkisi çok iyidir. Bir öğretmenler odamız var zaten, herkes birbiriyle sohbet eder, klikler yoktur, mesela küçük gruplar, karşı gruplar vesaire. Herkes birlikte hareket eder, bir yere gidilecekse herkes beraber gitmeye çalışır. Olumlu bir ilişki vardır.” (Ö3)

“Okuldaki meslektaşlarımız iyi genelde. Öğretmenlik grupları arasında çok sorun olduğunu ben düşünmüyorum. Mesela, birinci sınıf zümreleri olarak çok iyiyiz, iletişimimiz çok güzel. Aynı zamanda burada bu blokta üçüncü sınıf arkadaşlarımız da var, diğer binada da bir ve dörtler var. Ama zümreler ortak bir karar alabiliyor, insanlar uyumlu. Hele belli bir yılın üzerindeki insanlar olunca daha da oturmuş oluyor her şey, zorlandığımız ya da iletişimsiz olacak herhangi bir konu yok.” (Ö6)

“Çok iyi, genel anlamda uyumlu bir okulumuz var. Hani, sosyal yönü gelişmiş bir

okul. Yeni gelenleri de böyle sarıp sarmalayan bir okul.” (Ö12)

“Gayet iyiyiz, hiçbir şekilde sıkıntım yok. Yani, on beş seneye yakındır bu okuldayım hiçbir arkadaşım ile öyle olumsuz bir tavır içerisinde girmedik uyumluyuz. Bu zümre olur ya da diğer zümre dışı arkadaşlarım olur. Öyle bir sıkıntım olmadı.” (Ö14)

“Dayanışma” konusunda 8 öğretmen görüş bildirmiş olup okulda birbirlerine öğrencilerle, velilerle ya da ailevi sorunlarla ilgili destek olduklarını, birbirleriyle sıkıntılarını paylaştıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Sağlam bir arkadaşlığımız var. Okul içi, okul dışı her türlü birbirimize destek olmaya çalışıyoruz, sorunlarımızda yardımcı oluyoruz.” (Ö4)

“Bizim deşarj olduğumuz yer okul. Yani bütün sorunlarımızı burada çözebiliyoruz, terapi odası gibi öğretmenler odası diyebilirim.” (Ö5)

“Velilerle anlaşmaya konuşmaya çalışmak çok kolay değil ama ben burada on sekiz yirmi yıldır çalışıyorsam arkadaş çevremi iyi olması, beni desteklemesi huzurlu olması gerekir. En azından sınıftan çıktığım zaman huzur olduğu için ben burada bunca senedir uzun ömürlü çalışıyorum, tayin istemiyorum. Yani, ... öğretmen de aynı şeyi söyler. En azından çalışma ortamımız, arkadaşlık ortamımız, güzel ve destekleyici. Bir sorun olsa herkes birlik olur, kimse şey yapmaz. Yani yarı yolda bırakmaz. Bir tartışma olur veliyle ya da bir şeyle bir terslik olur, hemen bütün öğretmenler kenetlenir onu çözmeye çalışırlar. Beni yalnız bırakmazlar.” (Ö8)

“Hani, beden dilini okuyarak bir sıkıntı var mı yok mu konuşuruz. Hastalık sorunlarında da kenetlenme vardır, okulda genel anlamda.” (Ö12)

“Yakın arkadaşlık” konusunda 7 öğretmen görüş bildirmiş olup okul dışında da en yakın arkadaşlarının okuldaki arkadaşlarından oluştuğunu, okulun yakın arkadaşlık geliştirmek için iyi bir ortam olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Arkadaşlık durumunuz oldukça geniş, yoğun iş arkadaşının dışında yakın arkadaş ve dost olduk biz burada. Zaten çalışan herkes uzun yıllardır aynı okulda görev

yapıyor. (Ö5)

“Yakın arkadaşlarımı okuldan edindim. Arkadaşlık edinmek için okulun iyi bir ortam olduğunu düşünüyorum.” (Ö7)

“Okulda yakın arkadaş edinebiliyoruz. Bir süre sonra aileyle tanışyorsun, çocuklarla tanışyorsun. Bir süre sonra bakıyorsun bayağı yakın olmuşun. Aslında okulda bir arkadaşlık edinme ortamı oluşuyor.” (Ö13)

“İşle sınırlı ilişki” konusunda 5 öğretmen görüş bildirmiş olup iş dışında kimseyle görüşmenin tercih edilmemesini, dışarda arkadaşlara zaman ayırlamamasını, grubun iş dışında görüşmeye kapalı olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Meslek itibarıyla dışarıda kimse ile görüşmem asla. Aynı şekilde eşim de öğretmen, benim gibi o da görüşmez. Ben size geleyim, sen bize gel yok. Biz sadece burada görüşürüz.” (Ö1)

“Yakınımda olmayan insanlarla belirli bir sınırim var. Ama sıkıntılı olduğum bir insan da yok. Paylaşımlarımız çok sınırlı çünkü çok ciddi anlamda kapalı bir grup var. Çok paylaşım olmayan ve bu işin sınıfa girip çıkıp yapılması gerektiği kadarının yeterli olduğunu düşünen bir grup. Okul dışında, günlük hayatta birçoğuyla görüşmüyorum.” (Ö15)

“Çatışma” konusunda 3 öğretmen görüş bildirmiş olup okulda birbiriyle uyuşmayan insanlar olduğuna, okulda rekabet ve kişisel egolardan kaynaklı çatışmalar yaşandığına değinmişlerdir. Öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Genellikle gittiğim okullarda da hiçbir sıkıntı yaşamadım ama insanız sonuçta, bize uyan uymayan insanlar oluyor meslektaşlar anlamında. Hani, sorun yaşadıklarımız oluyor ama bunu uzatmıyorum mesela kendim.” (Ö16)

“Ben okul ortamında huzursuzluk olayını hiç sevmiyorum. Öyle bir şey yaşamamız için elimden geleni yapıyorum. Ama anaokulu olduğu için biraz öğretmenler arasında rekabet varmış gibi gelir bazı zamanlarda. Sen yaptın, ben yaptım, gereksiz iş çıkardın tarzı çatışmalar olur.” (Ö18)

“Ortak paydanın olmayışı” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup yaş farkı, ilgi alanlarında farklılık, ortak konuşma konusunun olmaması sebepleriyle öğretmenler arkadaşlık ilişkilerinin okulda fazla gelişmediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Aramızdaki yaş farkından dolayı ilgi alanlarımız farklı, bakış açımız farklı, çok fazla samimi arkadaşlık edinemiyoruz. Onlar benim büyüğüm gibi oluyor.” (Ö9)

“Meslektaşlarımla arkadaşlık konusunda bir sıkıntı yaşamadık ama yeni olmam dolayısıyla çok kaynaşamadık. Bu kaynaşamama konusunda okulda bulunan öğretmenlerin yaş ortalamasının yüksek olması etkili bir durumdu. Benim yeni gelmiş olmam biraz ortama uyum sağlama konusunda beni zorladı. Bu yaş farkı illaki aramızda fark edilir mesafe koyuyordu. Çünkü karşılıklı ilgilendiğimiz konular her zaman için farklı oluyor. Nasıl söyleyeyim? Mesela benim yeni evlenmiş olmam, çocuk sahibi olmam onların ama çocuklarının ilerlemiş bir yaşının olması, farklı sorumlulukların olması bunda etkili oluyordu. Mesela birinin üniversiteye giden çocuğunu her gün dinlemek, yeri geldiği zaman sıkabiliyor. Çünkü yorum yapabileceğim bir konu kalmıyor ve atıyorum hastalıklar olsun, tansiyon olsun, şeker hastalığı olsun, yorum yapabileceğim konular değil. Arada dönen muhabbetler genelde bu şekilde ve dahil olamıyorum bu muhabbetlere.” (Ö17)

4.5.2. Bilgi

Öğretmenlerin okuldaki bilgilenme durumlarına yönelik verdikleri cevaplar doğrultusunda “Meslek dışı konularda bilgilenme” (f=16), “Mesleki bilgilenme” (f=14), “Bilgi paylaşımında kısıtlılık” (f=3) olmak üzere 3 konu belirlenmiş olup öğretmenler en çok “Meslek dışı konularda bilgilenme” vurgulanmıştır.

“Meslek dışı konularda bilgilenme” konusuna 16 öğretmen vurgu yapmıştır. Meslek dışı konularda bilgilenme kapsamında öğretmenler ekonomi, yemek tarifi, giyim, kendi çocuklarının eğitimi, kitaplar, filmler, haberler, teknoloji kullanımı, tamir vb. konularında bilgi paylaşımları yapıldığına değinmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Gündelik konular var mesela, bazen ekonomi; işte altın yükselecek, dolar yükselecek, herkes dolar, herkes altın alsın veya fikir alışverişi veya çocuklarla ilgili

sınavı, kursu vb. ile ilgili fikir alırsınız.” (Ö1)

“Normal yaşamla, her türlü şeyle ilgili olabilir yani. Örgü örmekten tutun yemek yapmaya arkadaşlar arasında ilişkiye. Mesela, sizin komşunuzla ilgili bir sıkıntınız olmuştur ya da ailenizle ilgili bir sıkıntınız olmuştur. Kendi tecrübesini paylaşır, şöyle yapsan daha iyi olur vesaire gibi o anlamda paylaşımlarımız oluyor. Yani, sosyal hayatımızda da faydası oluyor.” (Ö3)

“Konuştuğumuz her şeyde bir katkıda bulunuyorlar. Çocukları, bizimkilerden büyük olan arkadaşlar var. Mesela onların gittiği dershaneler, aldığı özel derslerdeki öğretmenleri, yurtdışında okuyan çocukları var mesela onların, onları takip etmeye çalışıyoruz. Yani, bilgilendirme açısından onu söyleyebilirim.” (Ö4)

“Yemek tarifi, ev işleri gibi şeylerde çok fazla şey soruyorum kendilerine. Onlarla da böyle şeyler oluyor. Özellikle kadın öğretmenler birbiriyle bunları konuşurlar. Hani, bugün ne pişirsem, herkeste olduğu gibi ben de onlardan alıp ya da ‘ben bugün bunu pişireceğim çok kolay’ diye onlara söyleyebiliyorum. Bunun dışında mesela yine bu kendi grubumuzdaki arkadaşlarımızla okuduğumuz kitapları paylaşabiliyoruz. Geçen gün şey yaptık mesela izlediğimiz diziler ve filmler söyleyip hani kimlerin neleri izleyebileceğini konuştuk. Yani açtık mesela internetten bakarak ‘bakın bunlar izlenmesi gereken filmler’ diye herkes ona göre kendine bir liste yapıp ‘ben bunu izleyeceğim’ diye.” (Ö9)

“Normal bireysel hayatımda da aslında birçok konuda okulda danışabildiğim, sorabildiğim yaşı benden daha ileride birçok öğretmenim var. Yani tamirci olsun veya bir konuda tavsiye olsun, çocuklarımızın gelişimi ile ilgili bir konu olsun, bu konularda etkileşim içerisinde bulunuyoruz. Yani, altıncı yılım benim okulda, ilgisi olan belirli öğretmenlerle birlikte daha öncesinde konuştuğumuz konularla ilgili yeni bir bilgi olduğunda onlarla karşılıklı fikir alışverişinde bulunuyoruz.” (Ö11)

“Mesleki bilgilenme” konusuna 14 öğretmen vurgu yapmıştır. Mesleki bilgilenme kapsamında öğretmenler öğrenci sorunları, ders anlatımı, kullanılan yayınlar, dokümanlar ve eğitim platformları konularında bilgi paylaşımları yapıldığına değinmişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Akademik açıdan da zorlandığımız bazı öğrenciler oluyor arada,

birbirimizden görüş alıyoruz. Yani, onun yöntemi işe yarıyorsa bizimle paylaşıyor. Yapabildiğimiz kadar tabii, hepsini yapamayız ama o konularda bilgi sahibi oluyorum.” (Ö4)

“Tabii ki zümre olarak da birbirimizin paylaşımlarından faydalanırız. Zümreler arası iş birliği de vardır. Diğer branşlarla yani öğrenmenin yaşı olmadığı için, eğitim kurumunda olduğumuz için sürekli her şeyi paylaşıyoruz. Bu da bizi diri tutuyor, ufkumuzu genişletiyor.” (Ö5)

“Paylaşımlar güzeldir her zaman. Hani birbirimize fikir veriyoruz, ‘şöyle yap ya da böyle yap’. Örneğin, bizde devamsız öğrenciler fazladır, ‘onlara yönelik ne yapabiliriz’ diyor bilgilendiriyoruz ya da katılımı olmayan öğrencileri arayıp buluyoruz. Hani kendi aramızda konuşuyoruz ya da bir etkinlik olacağı zaman, okuma bayramı vb. arkadaşlarımızın da katılımlarını alıyoruz ya da ortakça, zümrelerce, bunları planlayıp yapabiliyoruz. O açıdan etkileşimlerde sıkıntı falan çekmiyoruz. Mesleki bilgilenme açısından mesela diyelim bir konuyla ilgili elinde bir doküman falan varsa herkes birbirine yardımcı olur, paylaşır. Bunu paylaşmaktan da çekinmez, o konuda zorluk çekmiyorum. Mesela, ödevler konusunda birbirimizdeki yayınlardan çekiyoruz, birbirimize vermekte tereddüt etmiyoruz. Paylaşımciyız, çocuklar yararlansın istiyoruz ya da bir konuda hani nasıl verebiliriz, eğer çocuklar algılamadıysa ‘bunu nasıl yapalım’ tarzında da konuşabiliyoruz. Drama yöntemini kullanıyoruz, belki oyun yöntemini kullanıyoruz, ama hallediyoruz.” (Ö6)

“Belli seviyede saygıya dayanan ilişki olduğu için burada mesleki anlamda da benden daha tecrübeli öğretmenlerim var. Onların hem uygulamalarından belli dersler çıkartmaya çalışıyorum. Diğer taraftan da konuştuğumuz konular üzerinden mesleki anlamda yine bilgi ediniyorum öğrenci, sınıf içi, sınıf yönetimi açısından diğer konularda faydalı oluyorlar.” (Ö11)

“Bilgi paylaşımında kısıtlılık” konusuna 3 öğretmen vurgu yapmıştır. Öğretmenler okuldaki öğretmenlerin iletişime ve paylaşıma açık olmadıklarını kendilerinin de bu sebeple herhangi bir paylaşıma giremediklerinden bahsetmişlerdir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Bizim okulda paylaşım çok çok az, bu konuda çok iletişimimiz yok, ama bence çok önemli yani. Çünkü bundan önceki okullarda çok fazla bilgi paylaşımında bulunup çok fazla öğrenip arkadaşlarımın da çok fazla şey öğrendikleri ortamlarda çalışmışım. Özellikle bir önceki okul bu anlamda benim için çok besleyiciydi. Bence çok önemli çünkü sonuçta hepimiz farklı bireyiz ve gördüğünüz, baktığınız pencereler çok farklı. Yani biriniz örnek veriyorum, sanat etkinliğinde yaratıcı etkinlikler ortaya koyabiliyorken diğerinin ilgi alanı fen olduğu için çok farklı etkinlikler ortaya koyabiliyor ya da hareketli oyun sevdiği için sonuçta hepimiz farklı bireyleriz. Çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bunun bireyin açık olmasıyla da alakalı olduğunu düşünüyorum ama okulumuzda bu minimal düzeyde. Yani talep gelmediği sürece, onlar da talep etmedikleri için aktarmıyorum. Eğer talep ederlerse bilgi ya da bir şey sorarlarsa tabii ki paylaşıyorum ama onun haricinde ‘yaa ben de böyle yapıyorum’ diye aktarmıyorum. Çok benim mizacıma uygun bir şey değil.” (Ö15)

“Merhaba ve günaydından öteye çok giden bir konuşmamız olmuyor. Birbirimizle olan iletişimimiz bilgilerimizin artmasına izin vermiyor. Mesela şöyle diyeyim, okul kendi öğretmenleriyle her projeye farklı bir öğretmen görevlendirmiş. Geçenlerde benim de yapacağım bir proje olmuştu. Yalnız ilk defa böyle bir konuyla karşılaştığım için neler yapmam gerektiğini bilmiyordum. Geçenlerde, geçen senelerde, aynı konuyu işlemiş bir öğretmene gittiğimde hani proje konusunda bana yardımcı olmasını, nasıl yapmam gerektiğini kısaca anlatmasını istediğimde bana bu konuda bilgi vermedi. Şöyle söyleyeyim, geçen senenin örneğini istedim bana belgeleri getirmede, ne yapmam gerektiği konusunda ufak da olsa bir özet geçmedi, geçiştirici cevaplar aldım sürekli. Öğretmenler birbirlerine bu konuda yardımcı da olmuyor. Genelde birbirlerine rakip gördüklerinden dolayı, diye düşünüyorum ki bu konuda bence idarenin tutumu önemli. İdarenin tutumu ile birlikte öğretmenler daha çok kendilerini ön plana çıkarmaya çalışıyorlar. Bunu da karşısındakini rakip görerek, bir şeyleri paylaşmayarak kendilerine özelliği artı yapmaya çalışıyorlar idarenin gözünde.” (Ö17)

4.5.3. Eğlenme

Öğretmenlerin okuldaki eğlenme durumlarının nasıl olduğuna yönelik verilen cevaplarda “Okul dışı” (f=15) ve “okul içi” (f=12) olmak üzere 2 konu belirlenmiş olup en

çok “Okul dışı” konusunda öğretmenler görüş belirtmişlerdir.

“Okul dışı” eğlenme konusunda 15 öğretmen görüş bildirmiş olup okul dışında doğum günü, öğretmenler günü, akşam yemeği vb. etkinlikler düzenlendiği, etkinliklere bütün okulun genelde katılamadığı belirli gruplarla etkinlikler düzenlendiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Dışarıya da organizasyon yapılır, okul dışına da. Hatta haftaya da bir yemek organizasyonu var. Okul çıkışından sonra, ne bileyim, seminer dönemleri olduğu zaman, online olmadığı dönemlerde. Piknik, gezi, yemek vb. her türlü şey yapılır.”
(Ö2)

“Öğretmenler günü gibi zamanlarda dışarıda vakit geçirme, bir araya gelme etkinliklerimiz var. Yapıyoruz ama dediğim gibi, burası büyükşehir, bazılarının çoluk çocuk sıkıntısı oluyor veya boş zaman sıkıntısı oluyor, uygun olmayabiliyorlar. Ama genelde katılımlar yüksek.” (Ö6)

“Birlikte aktivitelere katılırız. Konserler olsun, gösteri olsun ya da hafta sonu gezip görebileceğimiz yerlere gitme olsun. Yani, yapabildiğimiz imkanlar dahilinde bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. İstekli olanlarla ama okulun tamamı bu etkinlikten haberdar olacak şekilde. Yani, haberleri olur ya da bazen arkadaşlarımla, daha samimi olduğum arkadaşlarımla, çıkıp gezebiliriz. Genelde şöyle söyleyeyim, evli ve çocuklu olduklarından dolayı çok daha doğrusu çocuk faktörü biraz etkili olduğundan çok fazla katılamıyorlar. Mesela, bir iki kere söylemişsek üçüncüsünde aynı tepkiyi vereceği için biz daha rahat dolaşabileceğimiz insanlarla geziyoruz.”
(Ö7)

“Özel günlerde birlikte oluruz. Yani 24 Kasım öğretmenler gününde falan birlikte oluruz. Benim doğum günüm mesela hep yaz aylarına geldiği için pek böyle şey olmazdı. Okulun kapandığı gün geçtiğimiz yıllarda müdür, eski müdür yardımcımız, memurumuz okuldaki birkaç öğretmenle birlikte beni bir kafeye çağırdılar, çok şaşırmıştım. Böyle etkinliklerimiz de oluyor. Onun dışında yıl ortası, yılbaşında ya da yıl sonunda birlikte kahvaltıya ya da yemeğe gidebiliyoruz. Ramazan’da mutlaka bir gün beraber iftar yapmaya gidiyoruz. Yani oruç tutan, tutmayan herkes orada bir arada olmak için. Eğlenceli bir ortamımız var diyebilirim.” (Ö9)

“Ben çok severim zaten özel günlerde etkinlik yapmayı. Tabii şimdi şöyle, herkesin özel hayatında sorumlulukları var, çocukları var, eşleri var ama benim de olabiliyor. Ama fırsatımız olduğunda mutlaka böyle özel günlerde eğlenme gibi bir şeyimiz olur. Topluca okul olarak toplu karar alıyoruz ama katılmayan kişiler hep belli oluyor. Genelde katılanlarla devam ediyoruz.” (Ö18)

“Okul içi” eğlenme durumu konusunda 12 öğretmen görüş bildirmiş olup okul içinde eğlenceli vakit geçirdiklerini, teneffüslerin eğlenceli geçtiğini, eğlenceli sohbetler ettiklerini, okul içinde doğum günü vb. kutlamalar yaptıklarını, okul dışında fazla vakit geçirecek zamanlar olmadığı için okulda ders sonrası ya da teneffüslerde etkinlikler yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Okulda çok eğleniyoruz. Öğretmenler odasında keyifli zamanlar geçiririz, birlikte bir şeyler yaparız, ederiz, yeriz, içeriz, bazen müzik çalar oynarız. Keyiflidir; fıkralar, vesaire. Sohbetlerimiz güzeldir, keyiflidir yani öğretmenler odası, hatta dışarıdan gelen öğretmenler bizden ayrılırken üzülürler.” (Ö3)

“Çok eğleniyoruz. Şöyle ki, biz beraber olmayı seviyoruz. Zaten dışarıda çok düzenli bir görüşme şansımız yok. Ama bir araya gelip yemek yiyebiliyoruz, okul çıkışında okulda bir kahve içebiliyoruz, ne bileyim törenlerden sonra bir saat kendimiz beraber burada oturup görüşebiliyoruz. Beraber olmayı seviyoruz, eğleniyoruz biz. Doğum günü için arkadaşlarımızla burada kutlama yapıyoruz.” (Ö4)

“Herkesin ev ve çocuk durumlarını ayarlamasında sorun yaşıyor, ama okul içinde mutlaka önemli günleri kutlamaya çalışırız. Birbirimizin özel günlerine önem gösteririz.” (Ö5)

“Evet, arkadaşlarımızla hoş vakitler geçirebiliyoruz, etkinlikler yapabiliyoruz. Kısır partileri, kahvaltı etkinlikleri, boş zamanlarımızda bir araya geldiğimizde o anlamda her gün etkinlikler yapılabilir. Ya da özel doğum günleri. Diyelim ki, bir arkadaşımızın doğum günüydü, hemen gidip pasta alırsak, geliriz, kutlarız, eğleniriz. Öyle güzel bir sürpriz oldu. Spontane, hani anında duyduk, ‘hadi gidelim’ dedik arkadaşımıza pastayı aldık, geldik, öbürlerini çağırdık, hoş bir etkinlik oldu. Güzel vakit geçiriyoruz. Hani, bir arada bulunmaktan da hoşlanıyoruz.” (Ö6)

“Doğum günüm ağustosa geldiği için burada kutlayamıyorum hiçbir zaman, ama arkadaşların doğum günlerini okul zamanı olduğu zaman geçirmemeye çalışıyoruz. Yani bir pasta üflemeye çalışıyoruz okulda.” (Ö8)

4.5.4. Etkileme

Öğretmenlerin okuldaki birbirlerini etkileyen yönlerine yönelik verdikleri cevaplar doğrultusunda “Mesleki gelişim” (f=14) ve “Kişisel gelişim” (f=12) olarak 2 konu belirlenmiş olup en çok “Mesleki gelişim” konusunda öğretmenler görüş belirtmişlerdir.

“Mesleki gelişim” konusuna 14 öğretmen vurgu yapmıştır. Öğretmenler deneyimlerden yararlanma, fikir alışverişi, zümreler arası paylaşım, branşlar arası paylaşım yoluyla birbirlerinden mesleki gelişim anlamında etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Örnek vereyim size; öğretmen arkadaşımız doktora yapmış, gerçek bir başöğretmen. Bazen onun deneyimli tecrübeleri bize rehber olmakta. Genç öğretmenler bizden faydalanmakta. Biz de artık yaşlı öğretmenler veya deneyimli öğretmenler kendi deneyimlerimizi aktarıyoruz. Bu konu iyi bir şey çünkü mesleki dayanışma veya mesleki paylaşım veya mesleki ittifak güzel şeyler bunlar.” (Ö1)

“Buradan baktığım zaman, aslında gözlemlediğim zaman, insanların birbirini çok etkilediğini görüyorsunuz. Yani, olumlu veya olumsuz. Mesleki anlamda da tabii ki benim, mesela, zümre başkanımız benden yaşça çok küçük, hepimizin küçüğü en son okula gelen ama çok iyi organize ediyor, çok yardımsever, ondan öğrendiğim uyguladığım çok şey var. Hatta bazen, ‘... okuldan giderse emekli olurum’ diyorum. Yani, seviyorum ve çok çözüm üreten bir arkadaşımız.” (Ö2)

“Biz sürekli olarak mesleki paylaşımında bulunuyoruz, öğretmenler odamızda. Dediğim gibi sayımız az olduğu için herhangi bir şeyle ilgili bir öğrenci ile ilgili bir durum varsa muhakkak konuşuruz. Herkes kendi branşı ile ilgili bir şeyler anlatır, ekstra eğitimler verir. Mesela bilişim öğretmenimiz hiç ihtiyaç yokken ya da resmi bir talep olmadığı halde bize yazılımla ilgili bir şeyler öğretir. Rehberlik olduğu için benim alanım, zaman zaman böyle informal sohbetlerde, hani bir seminer vesaire değil, onun dışında da bilgilendirme yaparız birbirimize. Bu anlamda olumlu etkilediğimizi düşünüyorum. Öğretmenlerimizin hepsi de kendi alanlarında iyi

öğretmenler kendi tecrübelerini de paylaşıyorlar. O anlamda iyiyiz. Olumlu etkiliyor, diyebilirim.” (Ö3)

“Katıldığımız seminerleri birbirimizle paylaşıyoruz. Ortak bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Bazen kurslara katılıyoruz. Bu durum bizi olumlu olarak yaklaşıyor.” (Ö5)

“Buna şöyle söyleyebilirim. Hani eğitim anlamında, bir yöntemi tekniği beğenmişsem ondan fikir alırım uygulamam. O anlamda birbirimizi etkileriz.” (Ö7)

“Ben en çok kendi etkilendiğim yönü söyleyeyim. Ben arkadaşlarımda eğer olumlu bir durum görüyorsam öğretmenlikle ilgili, mesela kimisinin sınıf yönetimi çok iyidir, kiminin ders anlatma becerisi çok iyidir, kiminin arkadaşlarıyla iletişimi, kiminin veli ile iletişimi çok iyidir. Ben kendi açımdan baktığımda etrafımı çok iyi gözlemlerim ve örnek alınacak bir davranışı varsa hemen uygulamaya çalışırım. Bu manada, birbirimizi olumlu etkilediğimizi düşünüyorum.” (Ö10)

“Yani, okuldaki meslektaşlarımızda belli konularda fikir alışverişinde, bilgi alışverişinde bulunuyoruz. Merak ettiğim konularla ilgili rahatlıkla ilgili branştaki öğretmene sorabiliyorum. O da, bana cevap vermeye, sağ olsun, çalışıyor. O konuyla ilgili kendi fikrimi söylediğim zaman, kendi düşüncemi söylediğim zaman, bu konu üzerine bir mesai harcayabiliyor, zaman harcayabiliyoruz, konuşabiliyoruz. Diğer taraftan, kendi branşım ile ilgili diğer öğretmenler de umarım bana rahat bir şekilde soru sorabiliyorlardır ki, soruyorlar.” (Ö11)

“Genellikle, meslek anlamında birbirimizle etkileşime giriyoruz. Okuldaki arkadaşlarımla, mesela belirli gün ve haftalar gibi, yapılan bir etkinliğe bakıyorum çok güzelse ben de o etkinlikten yapmak istiyorum. Ya da benim aklıma gelmeyen arkadaşımın aklına geliyordur, güzel bir fikir. Ben de onu yapmak istiyorum. Hani, birbirimizi meslek anlamında tabii ki etkiliyoruz. Hizmet içi eğitim kursu oluyor mesela bahsediyor, ben de katılıyorum.” (Ö16)

“Kişisel gelişim” konusuna 12 öğretmen vurgu yapmıştır. Okulda birbirlerinin ilgi alanları, okudukları kitaplar, izledikleri filmler, gezdikleri yerler, güncel bilgiler, olumsuzluklarla baş etme anlamında yaptıkları paylaşımlardan, okul içi yaşanan durumlardan ve birbirlerinin davranışlarından dolayı birbirlerinden etkilendiklerini

belirtmişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Yani, genel olarak öğrenciye karşı tavırlarımız. Mesela bazen öğretmen olarak hayal kırıklığına uğradığınız da oluyor ya da bir öğrenciye ya da veliye öfkelendiğiniz de oluyor. Birbirimizi iyiye yönlendirmeyi becerebiliyoruz, diye düşünüyorum. Sakinleştiririz, yani sorun büyümeden halletmeye çalışırız. Olumsuz şeyler olduğunda, bu öğretmenler arasında olumsuz bir olaydan dolayı, yani o kadar belirgin bir şey yaşamadık ama tabii zaman zaman ufak tefek şeyler olduğunda da etkileniyoruz. Hepimiz aynı anda etkilenir. Şu açıdan baştan da söylediğim gibi herkesin birbiriyle ilişkisi olduğu için, hani iki arkadaş arasındaki olumsuzluk dolayısıyla hepimizi etkiliyor. Yani, bir taraf tutmadan her iki arkadaşımızı destekleyecek şekilde tavır göstermemiz gerekiyor. Öyle olunca da biraz sıkıntı çekiyoruz.” (Ö3)

“Çocuğumuz hastalandığında ona tedavi yöntemi de buluyoruz. Ne bileyim, bazı yaşadığımız güzel şeyleri paylaşıp birbirimizi yönlendirebiliyoruz. Yani, her anlamda aklınıza gelebilecek günlük hayatta yaşadığımız her şeyi birbirimizle paylaşabiliyoruz.” (Ö4)

“Okuldaki meslektaşlarımızla, çok birbirimizin ufkunu açabilecek arkadaşlarımız var burada, birbimize yön verebilecek, vizyonu çok geniş arkadaşlarımız var. Okuduğu yayınları takip ediyoruz, gündemi takip ediyoruz birlikte. Hani, izlediği bir film de olsa, kitap da olsa paylaşımlarımızı arttırıyoruz.” (Ö5)

“Sürekli bir negatiflik, sürekli kötüleme ya da okul müdürü size kötü davranıyorsa ya da arkadaşlarınız kötü davranıyorsa tabii ki etkiler, olumsuz yönde etkiler. Olumlu yönde de etkileyebilir, eğer takdir ediyorsa sen de daha motive olarak çalışıyorsun, daha paylaşımcı oluyorsun, daha kendini aktif gösteriyorsun.” (Ö6)

“Hocam etkileyen yönlerimiz, çok farklı profiller var, yani çok farklı yetenekte insanlar var. Yeni yetenekleri, yeni düşünceleri tanıyoruz, ister istemez onlardan etkileniyoruz, onları bazen biz de yapmak istiyoruz. Hatta bazen davranışlarımıza da etki ettiği oluyor, işin doğrusu etkileniyoruz.” (Ö13)

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik görüşleri nedir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin olarak okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmenlerin görüşleri her bir yönetim tarzı açısından incelenmiştir. Okul müdürlerinin yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesinde vurgulanan görüşler sırasıyla “İşbirlikli yönetim tarzı” (f= 43), “İlgisiz yönetim tarzı” (f= 37), “Otoriter yönetim tarzı” (f= 35) ve “Karşı koyucu yönetim tarzı” (f= 31) şeklindedir. Buna göre en fazla işbirlikli yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilediğine yönelik görüşler sunulmuştur.

4.6.1. İşbirlikli yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi

Okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İşbirlikli Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri

<i>Yönetim Tarzı</i>		<i>f</i>
İşbirlikli Yönetim Tarzı	<i>Arkadaşlık</i>	15
	<i>Olumlu</i>	
	Samimiyet (Ö6, Ö9, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18)	15
	Dayanışma (Ö1, Ö2, Ö8, Ö12)	7
	Ön yargıdan kurtulma (Ö3, Ö11, Ö16, Ö17)	4
		4
	<i>Eğlenme</i>	15
	<i>Olumlu</i>	15
	Sosyal faaliyetlere katılım (Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18)	9
	Pozitif iklim (Ö1, Ö2, Ö3, Ö9, Ö15, Ö16)	6
	<i>Bilgi</i>	13
	<i>Olumlu</i>	13
	Paylaşımaya açıklık (Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18)	13
Toplam		43

Tablo 13’teki, okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının öğretmenlerin okuldaki informal iletişimi nasıl etkileyeceğine yönelik verilen öğretmen görüşleri

incelendiğinde, işbirlikli yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişim boyutlarından “Arkadaşlık” (f=15), “Eğlenme” (f=15) ve “Bilgi” (f=13) durumlarının tamamını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir.

Arkadaşlık

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, işbirlikli yönetim tarzının arkadaşlıklarını olumlu (f= 15) yönde etkilediği belirtilmiştir. İşbirlikli yönetim tarzının arkadaşlığı nasıl etkilediğine bakıldığında “Samimiyet” (f= 7), “Dayanışma” (f= 4) ve “Ön yargıdan kurtulma” (f= 4) konuları belirlenmiş olup öğretmenler en çok “Samimiyet” konusuna vurgu yapılmıştır.

“Samimiyet” konusunda 7 öğretmen görüş bildirmiş olup işbirlikli yönetim tarzının okuldaki arkadaşlık ilişkilerinde olumlu iletişim yoluyla samimiyeti artıracak ve okul arkadaşlıklarının dışarı taşınacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Arkadaşlık ortamını olumlu etkiler. Arkadaşlık ilişkileri gelişir, samimi ortam oluşur. İyi ilişkiler okul dışına da taşınır.” (Ö6)

“Güzel bir çalışma ortamı oluşacaktır. Paylaştıkça bilgi olsun işte, başarılar olsun, yani bu ister istemez kişinin iletişimini her zaman olumlu yönde etkiler. İşbirlikli müdür olunca samimiyet ve arkadaşlık artıyor arkadaşlar arasında.” (Ö14)

“Arkadaşlar arasında ilişkiler de gelişir bence, buradaki arkadaşlıklarımız dışarı da taşınır, birlikte çalışmaktan hoşlandığınız insanla normal hayatta yakın olmak da ister insan.” (Ö15)

“Öğretmenlerle birlikte bir şeyler yapmak, aramızdaki samimiyeti geliştirir.” (Ö17)

“İşbirlikli bir müdür olunca ortamda birlik sağlar, iş birliğiyle yapılması gereken işler olduğunda, böyle ortamlarda insanlar birbirlerini daha tanıyor, yakınlaşıyor, arkadaşlıklar gelişebiliyor. Arkadaşlıklar dışarı taşınıyor.” (Ö18)

“Dayanışma” konusunda 4 öğretmen görüş bildirmiş olup işbirlikli yönetim tarzının okulda arkadaşlar arasında dayanışmayı artırdığını belirtmişlerdir. Bazı öğretmen görüşleri

şu şekildedir:

“İşbirlikli bir müdür olduğunda, okulda dayanışma ve ortak iş yapma becerisi gelişir.” (Ö1)

“Arkadaşlık ilişkileri de iyi oluyor, dayanışma, yardımlaşma artıyor.” (Ö2)

“Okulu bir bütün olarak düşünüyorum. İşte idareden en altı nedir hizmetlisine kadar veli, öğrenci, öğretmen bir bütündür. Hani burada iş dağılımlarının yapılmış olması, birlik ve beraberlik içinde bir sonuç elde edilmesi, çok daha güzel, insanlar güven içinde hisseder, huzurlu bir ortam olur. Buraya severek isteyerek gelirim. Oradaki iş birliği arkadaşlar içinde de olabilir, dayanışma artar.” (Ö12)

“Ön yargıdan kurtulma” konusunda 4 öğretmen görüş bildirmiş olup işbirlikli yönetim tarzının öğretmenler arasında iletişimi güçlendirerek önyargılı oldukları arkadaşlarını tanıma fırsatı yaratacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Okula mutlu geliyoruz, mutlu gidiyoruz. Mutluluk sayesinde de aslında kaygılarımızdan arınıyoruz. Kaygılar yani acaba beni nasıl anlayacaklar, nasıl yargılayacaklar, şöyle edecekler, böyle edecekler gibi önyargılarla insanlara yaklaşmadığımız, insanlara karşı tutumumuz değiştiği için iletişim daha sağlıklı ilerliyor.” (Ö11)

“Bu yapılan çalışmaların, organizasyonların işbirliği içinde yürütülmesi, hem kişinin yükünü hafifleten bir yol, hem de insanı hiç yormadan arkadaş ilişkilerini de arttırabilecek bir yol. Belki bu durumda mesela böyle bir yöntemle şey bile olabilir, hiç tanımadığım bir arkadaşının farklı yönlerini tanıyabilirsin iş birliği içindeyken ya da tanımadan yanlış algın olmuştur, iş birliği içinde olunan bir ortamda onu değiştirme imkanım olabilir.” (Ö16)

“İşbirlikli müdür olunca iş birliği yaptığınız ortamlar artar, tanımadığınız bir meslektaşınız varsa onu tanımanıza vesile olabilir ya da yanlış anladığınız bir meslektaşınıza karşı tutumunuz değişebilir. Öyle bir avantajı olabilir. İletişimin daha fazla artacağını düşünüyorum böyle bir müdürle.” (Ö17)

Eğlenme

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilemesinin okuldaki eğlenme durumunu olumlu (f= 15) olarak etkileyeceğini belirtmiştir. “Sosyal faaliyetlere katılım” (f= 9) ve “Pozitif iklim” (f= 6) konularında görüşler sunulmuş olup öğretmenler en çok “Sosyal faaliyetlere katılım” konusuna vurgu yapmışlardır.

“Sosyal faaliyetlere katılım” konusunda 9 öğretmen görüş bildirmiş olup işbirlikli yönetim tarzının öğretmenlerin sosyal faaliyetlere katılma isteğini artırdığını, okulda daha çok etkinlik düzenlendiğini, okul dışında da etkinlikler düzenlenmesini sağladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Böyle bir müdür, çok bir araya getiriyor öğretmenleri. Özel günlerde yapılan etkinliklere de çoğunluk katılmaya çalışır.” (Ö3)

“Hani güzel şeyler gelişir, birlikte olmaktan insanlar zevk alır. Okulda birlikte olmak için etkinlikler düzenlenir.” (Ö6)

“Birlik beraberlik olduğu için, mesela, bir yere eğlenme vb. olduğunda herkes kırmamaya çalışır, katılmaya çalışır. Yani, okuldaki ortaklığı sürdürmeye çalışır.” (Ö8)

“Diyelim ki beni hiç ilgilendirmeyen bir faaliyet yapıldı okulda, diyelim ki hiç bilgimin olmadığı, hiç ilişkimin olmadığı, ilgimin çekmediği bir şey olduğunda işbirlikli bir okul olduğunda pozitif bir enerji katmak istiyorsunuz. Orada olmak istiyorsunuz, oraya bir destek sağlamak istiyorsunuz. O faaliyete katılıyorsunuz orada bulunuyorsunuz. Orada görüntü veriyorsunuz. Yeri geliyor orada insanları motive ediyorsunuz. Ama işbirlikli bir müdür olmayınca, ‘artık işim bitti’ diyorsunuz. ‘Başka ortamlara kayarım’ diye bir düşünceye giriyorsun.” (Ö13)

“Pozitif iklim” konusunda 6 öğretmen görüş bildirmiş olup işbirlikli yönetim tarzının okulda olumlu, huzurlu ve eğlenceli bir ortam oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Okul ortamı güzelleşir, pozitif eğlenceli bir iklim oluşur.” (Ö1)

“İşbirlikli müdür, iş birliği içinde eğlenceli çalışabileceğimiz ortam yaratıyor. Bence keyifli çalışma ortamı olur.” (Ö9)

“Eğitim tamamen ekip işi ve bence burada özellikle son zamanlarda gözlemlediğim kadarıyla müdürün rolü çok büyük. Yani, yeni nesil idareciliği benimseyip biraz daha liderlik değil de önderlik gibi bir misyon yüklenmesi gerektiğini düşünüyorum. O yüzden bence aslında burada tamamen okul iklimini belirleyen okul müdürü, direkt okul müdürü bence. Okulda olumlu bir iklimi de işbirlikli yönetimi benimsemiş bir müdür sağlayabilir. Okulda huzur olunca bizim işimize de yansıyor, işe mutlu geliyorsun.” (Ö15)

Bilgi

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilemesinin okuldaki bilgilenme durumlarını olumlu (f= 13) olarak etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “Paylaşma açıklık” (f= 13) konusunda görüşler belirtmişlerdir.

“Paylaşma açıklık” konusunda 13 öğretmen görüş bildirmiş olup işbirlikli yönetim tarzının öğretmenleri bilgi alışverişi yapmaya açık hale getirebileceğini ve mesleki paylaşımların artacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Mesleki bilgi paylaşımları artar. İnsanlar okuduklarını uyguladıklarını birbirlerine hevesle aktarır, paylaşım artar.” (Ö2)

“Mesela işbirlikli bir müdür olunca tabii ki herkes bilgisini de gayet güzel paylaşmaya çalışır. Mesela, benim bilgisayar konusunda çok şeyim yok, bilen kişi bilmeyene yardım ediyor. Çok güzel gerçekten, yeri geliyor yılımız fazla olduğu için bilgisayardan çok fazla anlamıyorum evde de oğullarım sağ olsun benim işlerimi yapıyor. Burada beni bilen arkadaşlar destekliyor. Ben de bildiğim konularda onları destekliyorum. Hep böyle bir yardımlaşırız. Bir başka gün olur, bir başka arkadaşımın ihtiyacı olur, ben ona destek veririm yani hep destekleyiciyiz bu konuda, müdürümüz de işbirlikli. Bir şey olduğu zaman da Müdür Bey, ‘paylaşalım paylaştıralım’ bunu bize söyler, destekliyor.” (Ö8)

“Bilgilenme açısından fikirlerimizi daha rahat söyleriz. Hevesimiz ve heyecanımız olur, öğrendiğimiz şeyleri arkadaşlarımıza aktarırız, paylaşma hevesimiz olur. Hani oradaki idarenin bu yapısı ne olabilir, ayırtmadığı için herkese eşit davrandığı için kişilerde böyle

hani öne çıkmak farklı olmak anlamında herhalde birbiriyle yarış yapmaz gibi geliyor.”
(Ö13)

“Okulda mesleki bilgi paylaşımlarının artmasını sağlar, teşvik edici bir yapıda müdür olunca.” (Ö15)

“İnsanın paylaşımı artıyor ki, özellikle bilgi bakımından herkes çoğu konuda mesleğiyle ilgili donanımlı, farklı konularda donanımlı, ilgili ve meraklı. Bunlar aramızda daha rahat paylaşılabilir.” (Ö17)

“Bilgilenme konusunda iş birliğinin olduğu yerde fikirlerim sorulur, fikirlerime değer verilen yerde ben de araştırmaya ve öğrenmeye hevesli olurum. Bilmediklerimi rahat sorarım, hem de sorulduğunda katkı sağlamak isterim.” (Ö18)

4.6.2. İlgisiz yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi

Okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İlgisiz Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri

<i>Yönetim Tarzı</i>	<i>f</i>
<i>Bilgi</i>	13
Olumsuz	13
İletişimsizlik (Ö2, Ö3, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17, Ö18)	11
Meslek dışı paylaşımların artması (Ö17, Ö18)	2
<i>Arkadaşlık</i>	12
İlgisiz Yönetim Tarzı	
Olumsuz	12
Çatışma (Ö2, Ö3, Ö8, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17, Ö18)	10
Ortamdan soyutlanma (Ö8, Ö11)	2
<i>Eğlenme</i>	6
Olumsuz	6
Huzursuzluk (Ö2, Ö8, Ö15, Ö16)	4
Sosyal paylaşımların azalması (Ö9, Ö14)	2

<i>Etkileme</i>	6
Olumsuz	6
Olumsuz iş davranışı geliştirme (Ö1, Ö2, Ö8, Ö9, Ö16, Ö18)	6
Toplam	37

Tablo 14'teki okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, ilgisiz yönetim tarzının informal iletişimin “Bilgi” (f= 13), “Arkadaşlık” (f= 12), “Eğlenme” (f= 6) ve “Etkileme” (f= 6) boyutlarını olumsuz etkilediğine yönelik görüşler sunulmuştur. En fazla “Bilgi” boyutu vurgulanmıştır.

Bilgi

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzının bilgilenme durumlarını (f= 13) olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “İletişimsizlik” (f= 11) ve “Meslek dışı paylaşımların artması” (f= 2) olarak görüş belirtmişlerdir. En fazla “İletişimsizlik” vurgulanmıştır.

“İletişimsizlik” konusunda 11 öğretmen görüş bildirmiş olup ilgisiz yönetim tarzında öğretmenlerin iletişimlerinin bozulacağını, bu sebeple de bilgilenmeden söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“İlgisiz bir müdür olunca bilgi alışverişi olmaz zaten iletişim de boş vermişlikten ve ortamdaki kaostan dolayı bozulacağı için bilgiyi bırak hiçbir şeyi konuşamaz hale geliriz.” (Ö2)

“İletişimimizi olumsuz yönde etkileyecek okul müdürü ilgisiz olunca. Bu durumda bilgi paylaşımı da olmaz.” (Ö3)

“Şimdi, müdürün ilgisiz olması tabiri caizse, yani herkesin artık, ‘saldım çayıra’ moduna geçtiği bir şey olur. Az önce bahsettiğim küçük gruplar daha da küçülür. Yani, bir iki, iki üç kişilik arkadaşlık grupları çok daha fazla bir araya gelir ve çok fazla etkileşim olacağını düşünmüyorum. Yani, sadece bir iki tane öğretmen kendi aralarında samimiyet kurarlar ve diğerleriyle çok fazla bir iletişime geçmezler gibi geliyor bana.” (Ö9)

“İşle ilgili çabamız, konuşmalarımız da azalır. Böyle bir ortamda iletişim, mesleki paylaşımlarımız ve diğer ilişkilerimiz genel olarak etkilenir.” (Ö16)

“Meslek dışı paylaşımların artması” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürünün ilgisiz yönetim tarzı sergilemesinin öğretmenlerin okula ilgisini azaltıp gündelik konularla ilgili konuşmaları artırabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“İlgisizlik öğretmenlerin gruplaşmasına veya meslek dışında alakasız konuların gündeme gelmesine de, okulla ilgisiz konuların gündeme gelmesine de zemin hazırlıyor. Hani, en basitinden ortada bir dedikodunun dönmesini ben idarenin ilgisizliğine bağlarım.” (Ö17)

“Müdürün herhangi bir denetim yapmaması öğretmenlerin dersle ilgili olmamasına sebep olabilir. Meslekle ilgili işler azalır, bu konuda paylaşımlar azalır, daha çok kendi hayatlarıyla ilgili sohbetleri artar.” (Ö18)

Arkadaşlık

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilemesinin arkadaşlık durumlarını (f= 12) olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “Çatışma” (f= 10) ve “Ortamdan soyutlanma” (f= 2) konusunda görüş belirtmişlerdir. En fazla “Çatışma” vurgulanmıştır.

“Çatışma” konusunda 10 öğretmen görüş belirtmiş olup okulda müdürün denetlememesi sebebiyle işlerin yapılmamasının arkadaşlar arasında çatışmaya yol açabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Çünkü birileri birtakım işleri yapmaya çalışırken birileri hiçbir şey yapmak istemeyecek. Hani, o denetimsizlik içinde bu sefer sorumluluk sahibi insanlara daha çok sorumluluk düşecek. Büyük bir kaos yaratır bence.” (Ö2)

“Denetimin olmadığı yerde giderim idareye derim ki ‘şöyle şöyle, şu arkadaşımız bu görevini yapmadı, zil çaldı, geçti gitti’. Gelen arkadaşların sınıfa girip girmediği konusunda denetimsizlik var. Ben gerekli şekilde tutanağım tutulacaksa, yazı yazılacaksa, resmiyete dökülecekse onu yaparım, söylerim. Derim ki ‘nöbet günü şu öğretmen arkadaşım şöyle

oldu'. Bunu da arkadaş ilişkileri açısından değerlendirdiğimde A öğretmeni şu şu sebepten dolayı ama taraf olduğunu düşünüyor ise yani idarenin öğretmeni taraf olarak kendinin tarafı olarak tuttuğunu düşünüyorsam onu da kendi sorumluluk çerçevesinin içerisinde benim görevimi engellediği düşüncesiyle gerekli ne işlem oluyorsa onu yapmaya çalışırım. Yani, orada masaya vurma anlamında ben de onu yaparım. Yani haksızlığa tahammül edemem, onu demek istiyorum." (Ö14).

"Meslektaşlarımla aramızda da şöyle; 'bunu yapman gerekiyordu, neden yapmadın' ya da 'senin yüzünden biz de geciktik' ya da 'senin yüzünden gezi izni alınmamış geziye gidemedik' gibi sorunlar çıkabilir. Çatışmalar olur ve motivasyonumuz düşer." (Ö16)

"Şöyle söyleyeyim; ben daha öncesinde bir ilkokulda görev yaptım. Okul müdürümüzün ana branşı sınıf öğretmenliği ve okul öncesi konusunda bilgileri yetersizdi. O yüzden okul öncesi sınıflarına ilgisizdi ve bu da çoğu belirli günler ve haftaların kutlanmasını engelliyordu. Mesela birimiz kutlarken bir başkası kutlamıyordu ve bu çok sorun teşkil etmiyordu. Çünkü okul idaresi böyle bir umursamıyor veya yapılması gerekliliğini dile getirmiyordu, ama bu bizim görevimizdi sonuçta. Böyle olduğu zamanlar dersin işleyişi aksıyor, belirli günler ve haftaların planlanması aksıyordu. Sonrasında, yapmayan öğretmen yargılanıyor diğer öğretmenler tarafından, yapan öğretmenler ekstrasından bir iş yapmış gibi kendilerini görüyorlar, yapması gerekenden fazlasını yapmış pozisyonuna sokuyorlar kendilerini. Aslında baktığın zaman yapan işini yapmış oluyor. Fazladan bir şey yapmış olmuyor ama dediğim gibi yapmayan da yargılanıyor mu? Arkasından yargılanıyor. Bu nedenle tartışmalar çıkıyor, birlik beraberlik bozuluyor. Arkadaşlık ortamımız çok kalmıyor ya da herkes kendi görüşünde olanla takılıyor." (Ö17)

"Yani, bazı öğretmenlerin böyle ara vermesi, daha rahat davranması, başka öğretmenlerin dikkatini çekip 'biz niye o zaman dışarıya çıkamıyoruz' deyip onlarla tartışmalar yaşayabilir." (Ö18)

"Ortamdan soyutlanma" konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup okul ortamından hoşlanmayacakları için ortamdan uzaklaşacaklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

"Herkesin kafasına göre davrandığı yerde kendimi çekerim sanırım geriye, ilişkilerde kendimi çekerim. Ortama çok dahil olmam." (Ö8)

“Gene olumsuz bir şekilde zaten bir arkadaşlıktan herhalde bahsedilemez bu ilgisiz ortama girdikten sonra. Yani artık o ortamda bir arada bulunan bir kalabalığa dönüştürüz, bir kitleye dönüştürüz. Bir toplum veya bir birliktelik, bir arkadaşlık, dostluk seviyesi kesinlikle zaten bahsedilemez. Yani müdürün sonuçta bana karşı ilgisizliği veya öğrencilere karşı ilgisizliği benim öğrencilere veya meslektaşlarıma karşı ilgisizliğimle sonuçlanır.” (Ö11)

Eğlenme

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzının eğlenme durumlarını olumsuz (f= 6) etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “Huzursuzluk” (f= 4) ve “Sosyal paylaşımların azalması” (f= 2) olarak görüş belirtmişlerdir. En fazla “Huzursuzluk” vurgulanmıştır.

“Huzursuzluk” konusunda 4 öğretmen görüş bildirmiş olup ilgisiz yönetim tarzının olduğu okulda denetimsizliğin sebep olduğu huzursuzluğu belirtmişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Çünkü birbirinizi sevseniz bile, onun sorumluluğunu ve onun işini doğru yapmadığı zaman onun sıkıntısını ben yaşadığım zaman gerilirim ve o gerilim ilişkilerimize yansır.” (Ö2)

“İlgisiz müdür çok fazla öğretmenler arasında etki eder mi? Bence daha az eder diye düşünüyorum ama belki şu yüzden zararlı olabilir. Çalışan, çalışmayan ayrımı yapmadığı için altta bir öfke yaratabilir ya da sorunları çözmeyeceği için sorunlar daha büyük hale gelebilir. Yine ortamda huzursuzluk yaratacaktır.” (Ö15)

“İlgisiz bir yönetim tarzı işlerin karıştığı düzensiz bir yönetim tarzı gibi algılıyorum ve o durumda yapılacak işlerin bilinmiyor olması, zamanında bilgi verilmiyor olması ya da hatırlatmaların olmadığı bir yönetim tarzında tabii ki sorunlar yaşanır huzurumuz ve eğlenceli bir ortamımız kalmaz.” (Ö16)

“Sosyal paylaşımların azalması” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup ilgisiz yönetim tarzında müdürün organizasyonlarla ilgilenmemesinden dolayı sosyal faaliyetlerin azalacağını belirtmiştir. Öğretmenlerin görüşü şu şekildedir:

“Şimdi ilgisiz olunca okul müdürü, diğer öğretmenler de artık boş vermişliğe döner ve diğer öğretmenlerle yan yana gelmeniz zorlaşır. Her ne kadar öğretmenler odasında bir araya gelseniz de. Şöyle ki, bunun sebebi aslında şundan kaynaklı, yani okuldaki organizasyonları genellikle müdür organize ettiği için bunları da ilgisiz müdür boş vermiş oluyor ve bunun yüzünden de okuldaki öğretmenlerin bir araya gelmesi, birlikte bir şeyler yapması daha da zorlaşmış oluyor, sosyal faaliyetler de azalır.” (Ö9)

Yani herkes bir şekilde resmi boyutta arkadaş olur ama onun haricinde özele girmez, sadece resmi boyutta kalır.” (Ö14)

Etkileme

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzının etkileme durumlarını olumsuz (f= 6) etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “Olumsuz iş davranışı geliştirme” (f= 6) olarak görüş belirtmiştir.

“Olumsuz iş davranışı geliştirme” konusunda 6 öğretmen görüş belirtmiş olup okul müdürünün ilgisiz yönetim tarzının öğretmenlerde olumsuz iş davranışları ortaya çıkaracağı belirtilmiştir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Kimse hesap sormuyorsa öğretmen de ‘aman’ der geçer yani. O yüzden bir birine baka baka öğretmenlerde o ‘amancılık’ daha da güçlü çıkar.” (Ö1)

“Herkes kafasına göre takılır o zaman. Doğrusu bunu suistimal de eder insanlar, öğretmenler de suistimal eder. Böyle durumda ‘o niye öyle yapıyor ben niye böyle yapayım’ der herkes.” (Ö8)

“Ya işte şu öğretmen yapıyor, bu öğretmen hiç yapmıyor, hiç kimseye bir şey demiyor müdür. ‘O zaman hiçbir şey yapmayabilirim’ diyebilirsiniz gibi geliyor.” (Ö9)

“İşlerin denetlenmediğini görünce insanlar birbirlerine bakarak ‘o yapmıyorsa ben neden yapayım’ durumuna girebilir.” (Ö16)

4.6.3. Otoriter yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi

Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo**15.**

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Otoriter Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri

<i>Yönetim Tarzı</i>	<i>f</i>
<i>Arkadaşlık</i>	16
Olumlu	3
Dayanışma (Ö1, Ö2, Ö3)	3
Olumsuz	13
Çatışma (Ö2, Ö6, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15)	7
Ortamdan soyutlanma (Ö8, Ö9, Ö11, Ö13, Ö14, Ö17)	6
<i>Eğlenme</i>	10
Olumsuz	10
Huzursuzluk (Ö2, Ö6, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö15)	7
Etkinliklere katılmama (Ö1, Ö8)	2
Okul dışı sosyal faaliyetlere yönelme (Ö2)	1
<i>Bilgi</i>	9
Olumsuz	9
İletişimsizlik (Ö2, Ö6, Ö8, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17)	9
Toplam	35

Tablo 15'teki okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının okuldaki informal iletişimin “Arkadaşlık” (f= 16), “Eğlenme” (f= 10) ve “Bilgi” (f= 9) boyutlarında etkisi olacağı belirtilmiştir. Öğretmenler en fazla “Arkadaşlık” konusunda etkisini vurgulamışlardır.

Arkadaşlık

Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişimin “Arkadaşlık” boyutunu olumlu (f= 3) ve olumsuz (f=13) etkileyeceği doğrultusunda görüşler belirtilmiştir. Olumlu etkilemesinde “Dayanışma” (f= 3); olumsuz etkilemesinde “Çatışma” (f=7) ve “Ortamdan soyutlanma” (f= 6) konuları vurgulanmıştır. En fazla “Çatışma” vurgulanmıştır.

“Dayanışma” konusunda 3 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürlerinin otoriter

yönetim tarzının öğretmenlerin okul müdürlerine karşı ortak bir tepki vermesine sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Şöyle olur; seni ötelemiş, onu ötelemiş, beni ötelemiş. O zaman biz bir araya gelir dayanışma içinde oluruz. O zaman öğretmenler idareye karşı bir dayanışma içinde veya sert tutum içinde olur. İdareci gelir bağırır bağırır gider, idarecinin etkisi kalmaz.” (Ö1)

“Okuldaki iletişim aslında şöyle. O zamanki dönemde de bu sefer de idareye karşı bir tepki kenetlenmesi olur. Bu okulda kemikleşmiş bir öğretmen birliği var aslında. Çünkü idareciler dışarıdan gelen insanlar. Çünkü öğretmenler ev sahibi gibi bence. İdareciler üç yıl, beş yıl neyse çalışıyor gidiyor, geliyor. Siz biraz daha demirbaş gibisiniz idarecilere göre. Öğretmenler arasındaki birlik, yani bu birlik hani körü körüne bir şey savunmak, sorumsuzluk anlamında demiyorum ama haklı olduğunuz ve işinizi doğru yaptığınız sürece sizin işinizdeki kenetlenme olduğunda belki böyle üst perdeden gelen bir idareci veya gereksiz otorite sağlamaya çalışan bir idareci de çok fazla bunları belki uygulayamaz ya da biz o kadar kötü biriyle çalışmadık, umarım çalışmayız.” (Ö2)

“Çatışma” konusunda 7 öğretmen görüş belirtmiş olup otoriter yönetim tarzının okulda öğretmenler arasında çatışma durumları oluşturacağını ve müdürle olan sıkıntıların arkadaşlarıyla iletişimlerine yansıtacağını belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

Müdürün tavırları ortamı geriyor, birbirimize karşı gereksiz yükselmeler oluyor (Ö2).

“Niyesi olmayan kapalı bir yönetim tarzında, ister istemez ben de daha kapalı bir yapıda, daha tepkisel bir yapıda hareket etmeye başladım. Yani bu okul müdürüyle olan idare ile olan ilişkilerde kendisini göstereceği gibi, bu ruh hali ister istemez etrafımdaki meslektaşlarıma yönelik de olumsuz sonuçlar ortaya çıkartacaktır.” (Ö11)

“Hadi ben diyeyim ki tamam Müdür Bey bunu söyledi, ben yapmak zorundayım, sesimi çıkartamam desem, o da hayır ben çıkartacağım derse uyumlu bir şekilde paralel yolda ilerleyemeyeceğiz, o da sıkıntı yaratacak ister istemez. Yani, ben o projede görev yapacak arkadaşlarımla sağlıklı bir iletişim kuramayacağım, ben yapacağım o yapmayacak. Bu sefer çatışmalar da olacak, o da olumsuzlukları ortaya çıkaracak. Yani, ortaya karşı çıkanlar, yani haklı olarak karşı çıkanlar ve otoritenin baskısına boyun eğenler olarak iki grup çıkacaktır. O iki grup arasında sıkıntı olacağını düşünüyorum.” (Ö14)

“Örnek veriyorum bu görevi ... sana verdim diye kestirip atarsa ya da ... sana verdim diye kestirip atarsa bir öfkeye sebebiyet vereceğini düşünüyorum. Alt düzeyde temel düzeyde, doğal olarak da bireyler öfkeyi idareye yansıtamayacakları için birbirine yansıtacaklar diye düşünüyorum. Çünkü otorite her zaman karşısında öfke bulur diye düşünüyorum.” (Ö15)

“Ortamdan soyutlanma” konusunda 6 öğretmen görüş bildirmiş olup ortama uyum sağlamanın uzun zaman alması, otoriteden zarar görme korkusuyla ortamdan uzaklaşma, oluşacak olan ortamdan hoşlanılmadığı için okul içinde ve dışında arkadaş ortamlarına katılmak istememe, rekabet sebebiyle birbirinden uzaklaşma konularına değinmişlerdir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Yeni bir ortama girdiniz, ilk geldiğiniz ortamda otoriter bir müdür var. Sanıyorum böyle düşündüğümde etkileyebilir çünkü diğer insanlara ve diğer öğretmenlere yaklaşamayabilirsiniz. Hani ilk girdiğiniz ortamda o ortamın bir samimi ortam olmasını istersiniz ki diğer insanlarla ve diğer öğretmenlerle konuşabilesiniz. O samimi ortam olmadığı için de yaklaşımınız biraz daha farklı olur ve çok daha uzun zaman alır, diğer öğretmenlerle tanışma ya da arkadaşlık kurmanız.” (Ö9)

“Meslektaşlarımla ilişkilerde de ister istemez ‘ben bunu yapmaya mecbur muyum?’ düşüncesiyle olaya yaklaştığımız zaman, durum daha sıkıntılı. En basitinden selam vermeye mecbur değilim. Karşımdaki selam vermeye mecbur değil. Ne bileyim, hiçbir yönetmelikte, kanunda ve hiçbir yerde yazmıyor. ‘Ben bunu yapmak zorunda değilim’ gibi bir tavır oluşursa, hem sonuçta birçok noktada ben de mutsuz olurum, karşımdaki insan da mutsuz olur. Ortada sadece resmi ilişkiler kalır.” (Ö11)

“Çok ciddi konularda yorum yapmıyorsunuz ya da suskun kalıyorsunuz veya ortamı terk ediyorsunuz. Çünkü bir otorite var ve otoritenin karşısında zarar görebilirsiniz. Size zarar getirebilir, eleştiri getirebilir ve moralinizi bozabilir.” (Ö14)

“Öğretmenler arasında öğretmen kendini değersiz hissediyor. Değersiz hisseden bir öğretmenin sınıfında ne kadar verimli olduğu tartışılır. Birbirimizle iletişimimiz açısından da dediğim gibi öğretmenler arasındaki rekabeti arttırdığı için, herkes otoriteye kendini göstermeye çalıştığı için, böyle bir tavır karşısında ön plana çıkmaya çalıştığı için öğretmenler birbirini rakip olarak görüyor ve birbirinden uzaklaşıyorlar.” (Ö17)

Eğlenme

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, otoriter yönetim tarzının eğlenme durumlarını olumsuz (f= 10) olarak etkileyeceği belirtilmiştir. “Huzursuzluk” (f= 7), “Etkinliklere katılmama” (f= 2) ve “Okul dışı sosyal faaliyetlere yönelme” (f= 1) olarak görüşler vurgulanmıştır. En fazla “Huzursuzluk” vurgulanmıştır.

“Huzursuzluk” konusunda 7 öğretmen görüş bildirmiş olup otoriter yönetim tarzının olduğu okulda huzursuz ve gergin bir ortam olacağı, eğlenceli bir ortam olmayacağı belirtilmiştir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Şu anda, öyle bir idareyle çalışmıyorum ama çalıştığım dönem de vardı. Çok çok büyük bir gerilim. Mesela ben kendimi hep şey hissedirdim. İdarecinin odasının kapısı açıktır, oradan geçersiniz bir şey için o kadar rahatsız edici bir bakış alırsınız ki şey anlamında bir şey yanlış mı yaptım, eksik mi yaptım mesela? Öyle bir okulda ve öyle bir işte çalışmak çok büyük bir gerilim çünkü sürekli size bir şeyleri eksik yapıyorsunuz hissi yaşıyor. Ortam gergin olur, herkes gergin olur ve eğlenceli bir ortamdan da bahsedilemez.” (Ö2)

“Bu, ortamı gerer diye düşünüyorum. Hani otoriter tutum her zaman. Çok hani sonuçta nedir bir kişinin dediği gibi değil ama bir demokratik ortam olmuş olsa herkesin fikri çok daha olumlu olur. İster istemez gergin bir ortam oluşabilir diye düşünüyorum. Çok keyifli bir ortamdan bahsedemeyiz.” (Ö12)

“Etkinliklere katılmama” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup otoriter yönetim tarzının olduğu okulda öğretmenlerin etkinlik düzenlemeyeceği ve düzenlenen etkinliklere katılmayacaklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Yani sonuç olarak işler yürümez, sorunlar artar, müdür yalnız kalır, idare yalnız kalır. Yani daha açık konuşayım veliden aidat bile toplayamazsınız. Tutmaz, öyle hiçbir gezi düzenlemez hiçbir öğretmen. Hiçbir birliktelikle ilgili bir faaliyet içerisinde yer almaz, katılmaz öğretmen otoriter dil olduğu zaman.” (Ö1)

“Mesela cuma günü brança gideceğiz, hep beraber gidilecek. Eğer burada mutsuz olsaydım o brança katılmazdım. Yani, dışarıdaki eğlenme boyutunu ve arkadaşılığımı etkiler. Öyle bir müdürün hazırlayacağı hiçbir ortama katılmak istemem, katılmam da.” (Ö8)

“Okul dışı sosyal faaliyetlere yönelme” konusunda 1 öğretmen görüş bildirmiş olup otoriter yönetim olduğunda okul içinde eğlenme durumu olmadığı için sosyal paylaşımların dışarı taşınacağını belirtmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Dışarıya taşınıyor, daha çok dışarıda oluyor. Okulda otorite ve katı bir yönetim olduğu zaman, çok baskıcı veya huzursuz edici bir yönetim olduğu zaman iletişiminizi, yani sosyal iletişiminizi, eğlenenizi, paylaşımlarınızı ve muhabbetinizi daha çok okul dışına kaydırıyorsunuz. Ama müdür iyi olduğu zaman hem içerde hem dışarıda oluyor o zaman. İçeridekini çok etkiler.” (Ö2)

Bilgi

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının bilgilenme durumlarını olumsuz (f= 9) etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “iletişimsizlik” (f= 9) konusunda görüşler sunmuştur.

“İletişimsizlik” konusunda 9 öğretmen görüş bildirmiş olup otoriter yönetim tarzında öğretmenlerin iletişimlerinin bozulacağını ve bu sebeple de bilgilenmeden ve paylaşımdan da söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Birbirimizle iletişimimiz bu durumda etkileniyor, herhangi bir bilgi paylaşımına da girmiyorsunuz.” (Ö2)

“Bilgilenme boyutunu da etkiler, mesleki paylaşımı da etkiler. Yani, otoriter bir yönetim ‘şöyle olacak, böyle olacak’ derse bundan tüm okul olumsuz etkilenir. Bütün bunlar da bilgi boyutunu olumsuz etkiler, paylaşmak istemezsiniz. Bilgi paylaşımları da olmaz ya da azalır diye düşünüyorum.” (Ö8)

“Otoriter yönetim tarzında okuldaki iletişim etkilenir, ortamımızdaki mesleki ya da gündelik paylaşımlarımızı belki biraz azaltır. Genel havayı biraz bozar, belki bu ortamda daha az konuşuruz.” (Ö12)

“Otoriter müdürün sergilediği tutum okulun atmosferini bozacaktır. Bu durumda ilişkiler de bozulacaktır, iletişim pek olmayacaktır. Bu durumda bilgi alışverişi de olmaz.” (Ö15)

4.6.4. Karşı koyucu yönetim tarzının okuldaki informal iletişime etkisi

Okul müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Okuldaki İnfomal İletişimi Etkilemesine Yönelik Görüşleri

<i>Yönetim Tarzı</i>	<i>f</i>
<i>Bilgi</i>	14
Olumsuz	14
Ö18) İletişimsizlik (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16,	12
Meslek dışı paylaşımların artması (Ö3, Ö4)	2
<i>Arkadaşlık</i>	9
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı Olumlu	1
Dayanışma (Ö9)	1
Olumsuz	8
Çatışma (Ö3, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö15, Ö18)	8
<i>Eğlenme</i>	8
Olumsuz	8
Sosyal paylaşımların azalması (Ö2, Ö12, Ö14, Ö16, Ö18)	5
Huzursuzluk (Ö2, Ö12, Ö18)	3
Toplam	31

Tablo 16’deki okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzının okuldaki informal iletişimin “Bilgi” (f= 14), “Arkadaşlık” (f= 9) ve “Eğlenme” (f= 8) boyutlarını etkileyeceğine yönelik görüşler sunulmuştur. En fazla “Bilgi” boyutu vurgulanmıştır.

Bilgi

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin karşı koyucu

yönetim tarzının öğretmenlerin bilgilenme durumlarını olumsuz (f= 14) etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “İletişimsizlik” (f= 12) ve “Meslek dışı paylaşımların artması” (f= 2) olarak görüş belirtmiştir. En fazla “İletişimsizlik” vurgulanmıştır.

“İletişimsizlik” konusunda 12 öğretmen görüş bildirmiş olup öğretmenler karşı koyucu yönetim tarzının öğretmenlerin iletişimini ve paylaşımlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Yani buradaki iş arkadaşlığını etkiler, iş arkadaşlıklarıyla buradaki iş konusundaki iletişimimizi ve paylaşımlarımızı çok etkiler tabii ki. Okulda vakit geçirmek istemezsiniz herhalde. Dersinize girip çıkmak istersiniz kimseyle vakit geçirmersiniz. Böyle bir ortamda çok fazla kalmak ve insanlarla çok da bir şey paylaşmak istemem.” (Ö2)

“Mutlu olmadığın bir yerde de ilişkilerin çok iyi olacağını düşünmüyorum. İletişim de, paylaşım da olmaz. İşle ilgili de çok verimli ortam olmaz, kimse fikir paylaşmaz.” (Ö8)

“Mutlu bir ortam olmuyor, sinerji doğmayınca enerji olmuyor. Dolayısıyla bu sefer herkes kendi alanında kendi işini yapıyor, başkasının alına pek girmek istemiyor. Girmek istemeyince iletişim de, fikir alışverişleri de pek olmuyor.” (Ö13)

“Bu durumda ne idarecimle ne de arkadaşlarımla iletişime çok girmek istemem ve bir şey paylaşmam, konuşmam, işle ilgili ya da kendimle ilgili kimseden fikrini ya da yardımını istemem.” (Ö18)

“Meslek dışı paylaşımların artması” konusunda 2 öğretmen görüş bildirmiş olup okul müdürünün karşı koyucu yönetim tarzı sergilemesinin öğretmenlerin iletişimde okulla ilgili konulardan meslek dışı konulara yönelim olacağı belirtilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Okul ortamı sıkıcı bir hal alır. Yani, iletişiminiz artık okulla ilgili işlerden kayacak. Yani, daha çok neye yönelir iletişimlerimiz? Arkadaşlarınızla okulla ilgili olmazsa günlük hayatla ilgili olur. Yani, okulla ilgili ve mesleğinizle ilgili şeyleri konuşmanızın azalacağını düşünüyorum. Yeni fikir olmayacak, engellenecek büyük ihtimalle öyle düşünüyorum.” (Ö3)

“Mesleki anlamda biz birbirimizle iletişim kuruyoruz, birbirimizin bilgilerine katkı sağlıyoruz. Böyle bir müdürle karşılaştığınızda bizi şey yapardı hani yapmak istediğimiz çoğu şeye karşı koyucu müdür olsaydı, bir şey yapmak için başvurduğumuzda her seferinde

hayır cevabını aldığımız için bir süre sonra yeni şeyler söylememeye başlarız. Öğretmenler arasında söylemez, öğretmen konuşmalarımızı değiştirmezler ama azaltabilir. Artık bir süre sonra müdüre yeni fikirlerle gitmeye gerek duymayabiliriz. Yani, karşı koyacağı için artık bir söyleriz, iki söyleriz, üç söyleriz, dördüncü o teklifle gitmeyebiliriz. Zaten kabul etmiyor diye, ama bizim aramızdaki ilişkiyi iletişiminizi çok etkilemez sadece konuştuğunuz konuyu değiştiriyor. Meslekle ilgili konular azalıyor.” (Ö4)

Arkadaşlık

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzının okuldaki arkadaşlık (f= 9) durumlarını hem olumlu (f= 1) hem de olumsuz (f= 8) etkileyeceği belirtilmiştir. Olumlu etkileyeceğine ilişkin “Dayanışma” (f= 1) konusunda görüş belirtilmiştir. Olumsuz etkileyeceğine ilişkin “Çatışma” (f= 8) konusunda görüşler belirlenmiştir.

“Dayanışma” konusunda 1 öğretmen görüş bildirmiş olup öğretmenlerin okul müdürünün karşı koyucu davranışlarından dolayı müdüre karşı ortak tavır içerisinde gireceğini ve öğretmenler arası yardımlaşmanın artabileceğini belirtmiştir. Öğretmen görüşü şu şekildedir:

“Bunun için aslında tam olarak bizim müdürümüzü işaret ediyor, diyebilirim. Bu tabirle, karşı koyucu müdürümüz olduğunu söyleyebilirim. Yani tamamen kurallara dayalı, evrak işlerinin tam olması tek derdimiz bizim. Bu da meslektaşlarımızla aramızda müdüre karşı bir tutum almamıza sebep olabiliyor. Müdüre karşı bir tavır geliştirilir illa ki bence ama bu öğretmenler arasında çok fazla bir olumsuz şey olur mu, o konuda emin değilim. Hatta belki de öğretmenler arasında böyle bir şey olabilir diye düşünüyorum. Çünkü şu oluyor, herkes bir evrakı yetiştirme derdine düşüyor. O sayede birbirinize yardımcı oluyorsunuz ve böyle bir durum ortaya çıkmış olabiliyor.” (Ö9)

“Çatışma” konusunda 8 öğretmen görüş belirtmiş olup öğretmenler müdürün karşı koyucu davranışlarından dolayı yaşanan gerginliğin arkadaşlarıyla ilişkilerinde çatışmalarla sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Ama sırf kurallara bağlanmak uğruna bir şeyleri zoraki yapmak, yapmak zorunda olduğunu hissetmek, arkadaşlarımızla aramızda sıkıntılara sebep olacaktır. Mesela, ‘sen

bunu niye böyle yapıyorsun? Niye öyle yaptın ki? Ne gerek vardı ki?’ Bu şekilde birbirimizi de olumsuz yönde etkileyeceğimizi çatışacağımızı düşünüyorum.” (Ö10)

“Olumsuz manada etkiler. İnsanlar arasındaki yukarıdan gelen bu tarz tepkiler o idare altındaki insanların da aslında tavırlarında benzerlikte bir etkileşim oluşturuyorlar. ‘Üzüm üzüme baka baka’ ifadesinde olduğu gibi ben de ister istemez idareden bana gelen görüşü yansıtma eğilimi gösteririm. Eğer burada ben de bu sürecin içerisinde kendimi kaptırırsam, diğer öğretmenlere hem mesleki anlamda hem yaşamsal anlamda bu tarz bir tavrim oluşur. Ama idare belki elindeki yetkiden dolayı bunu uygulayabilecekken benim elimde bir yetki olmadan akranım olan, emsalim olan insanlara bir de böyle bir tavrın içerisine girdiğimde tepkiler alırım, haliyle çok daha büyük çatışmalara sebep olur.” (Ö11)

Öğretmen idarenin baskısıyla geldiğinde rahatlayayım derken de en ufak bir şeyde herkes birbirine patlayabilir gibi geliyor.” (Ö12)

Eğlenme

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının okuldaki informal iletişimi etkilemesine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzının okuldaki eğlenme durumlarını olumsuz (f= 8) etkileyeceği belirtilmiştir. Öğretmenler “Sosyal paylaşımların azalması” (f= 5) ve “Huzursuzluk” (f= 3) şeklinde görüşler belirtmişlerdir. En fazla “Sosyal paylaşımların azalması” vurgulanmıştır.

“Sosyal paylaşımların azalması” konusunda 5 öğretmen görüş bildirmiş olup karşı koyucu yönetim tarzı nedeniyle öğretmenler arasında sosyal faaliyetlerin azalacağı belirtilmiştir. Bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Böyle dışarıdan bazen sonradan gelen arkadaşlar ‘ne biçim okul burası, zil çalıyor, kimse evine gitmiyor’ der. Zil çalar bahçede oturursunuz hava güzelse, hava güzel değilse içeride oturursunuz ve sohbet edersiniz. Ortamda böyle bir gerilim olsa kimse herhalde dersi dışında da okulda kalmak, vakit geçirmek istemez.” (Ö2)

“Ortak faaliyet zorunlu olarak yapılır, resmi işler hiçbir şekilde aksamaz. Resmi olmadığında kimse doğum günü, gezi vb. bir şey yapmaz. Hiç kimse masanın altına elini sokmaz, hiç kimse birlikte bir şey yapma isteği duymaz. Bu tarz faaliyetler azalır.” (Ö14)

“Şimdi böyle bir durumda okula gelmek istemiyorsun, doğal olarak arkadaşlarınla bir

şey yapmak istemiyorsun. Yapılan bir yemeğe katılmak istemeyebilirsin ya da sosyal aktiviteye. Dışarıda herhangi sosyal aktiviteye katılmak istemezsin ve çok az ortak faaliyette bulunursun.” (Ö16)

“Huzursuzluk” konusunda 3 öğretmen görüş belirtmiş olup okul müdürü karşı koyucu yönetim tarzı sergilediğinde öğretmenlerin huzursuz olacağı ve bunun da ilişkilerine yansıtacağı vurgulanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Çok öyle karşı koyucu bir yönetim tarzı yok ama olsa tabii ki olumsuz etkileniriz. Hani bu sefer şey olur, çok gerilim artar ve okuldaki huzur azalır.” (Ö2).

“Okul müdürümün karşı koyucu yönetim tarzı sergilemesi beni huzursuz eder, arkadaşlarımı da huzursuz eder. Bu da, meslektaşlarımla kendi aramızda konuşmalara sebep olabilir. Bu, olayın büyümesine sebep olabilir ve bizim ilişkimizi olumsuz olarak etkileyebilir. Huzursuzluk olan bir ortamda tabi arkadaş ilişkilerine yansır ve bu huzursuz ortamda okula gelmek bile istemem.” (Ö18)

V. BÖLÜM

TARTIŞMA

5.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Tartışma

Öğretmenlerin okul müdürlerinin *İşbirlikli* yönetim tarzı boyutuna ilişkin algıları “Bazen” düzeyindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin *Otoriter*, *İlgisiz* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı boyutlarına ilişkin algıları “Nadiren” düzeyindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları yüksekten düşüğe doğru *İşbirlikli*, *Otoriter*, *Karşı koyucu* ve *İlgisiz* yönetim tarzı şeklindedir. Literatürde yer alan çalışmalarda öğretmenlerin *İşbirlikli* yönetim tarzı boyutuna yönelik algılarına bakıldığında okul müdürlerinin *İşbirlikli* yönetim tarzı boyutunu Alanoğlu ve Demirtaş (2020) ile Gedik ve Üstüner (2019) “Çoğu zaman” düzeyinde bulurken Abdurrezzak ve Üstüner (2020) “Oldukça yüksek”, Bekez Esin ve Erdem (2022) “Yüksek” düzeyde bulmuşlardır. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin *İşbirlikli* yönetim tarzına yönelik algıları farklılıklar gösterse de sonuçlar birbirine yakındır. Alan yazındaki bu çalışmalarda ve Sarı vd. (2018) ile Akçay ve Sevinç’in (2021) çalışmalarında öğretmen algılarına göre müdürler en fazla *İşbirlikli* yönetim tarzı ve ardından *Otoriter* yönetim tarzı sergilemektedirler. En az ise *İlgisiz* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı sergilenmektedir. Araştırma sonuçları karşılaştırıldığında okul müdürlerinin en çok *İşbirlikli* yönetim tarzını benimsedikleri söylenebilir.

5.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Tartışma

Öğretmenlerin okuldaki *İnformel iletişim* ile *Arkadaşlık* ve *Bilgi* boyutlarına ilişkin algıları “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin okuldaki *Eğlenme* boyutuna ilişkin algıları “Çoğunlukla katılıyorum” ve *Etkileme* boyutuna ilişkin algıları “Kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin okuldaki informal iletişim boyutlarına yönelik algıları yüksekten düşüğe doğru *Eğlenme*, *Bilgi*, *Arkadaşlık* ve *Etkileme* şeklindedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Afat ve Aslan (2019) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin informal iletişim düzeylerini yüksekten düşüğe doğru *Eğlenme*, *Arkadaşlık*, *Bilgi*, *Etkileme* şeklinde bulmuşlardır. Ay ve Uğurlu (2016) ise yüksekten düşüğe doğru *Arkadaşlık*, *Eğlenme*, *Bilgi*, *Etkileme* şeklinde bulmuşlardır. Afat ve Arslan (2019) eğlenme hariç bütün boyutları *Yüksek*

bulurken, Ay ve Uğurlu (2016) bütün boyutları *Yüksek* bulmuşlardır. Eğlenme boyutuna yönelik öğretmen algılarının bu çalışmada “*Çoğunlukla katılıyorum*” düzeyinde olması diğer çalışmalarla uyumludur. Bu çalışmada ve her iki çalışmada da en düşük boyut *Etkileme* boyutudur. Öğretmenlerin okullarını informal ilişkiler açısından eğlenceli buldukları okuldaki birbirlerinden etkilenme durumlarının ise diğer boyutlara göre az olduğu söylenebilir.

5.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Tartışma

Okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimi anlamlı bir şekilde yordamıştır. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin okuldaki informal iletişim üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı şeklindedir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin *Arkadaşlık* boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı şeklindedir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Eğlenme* boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Eğlenme* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin *Eğlenme* boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı şeklindedir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Etkileme* boyutunu anlamlı bir şekilde yordamıştır. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Etkileme* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin *Etkileme* boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı şeklindedir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları birlikte informal iletişimin *Bilgi* boyutunu

anlamalı bir şekilde yordamıştır. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* yönetim tarzı değişkeninin, okuldaki informal iletişimin *Bilgi* boyutunun anlamalı yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin informal iletişimini yordadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin yönetim tarzının etkilediği durumlara bakıldığında öğretmen motivasyonunu (Karataş, 2020), gibi ruh halini etkileyen, okul iklimi (Güzelgörür vd., 2021) gibi insan ilişkilerini temel alan konularda etkilerinin olması dolayısıyla informal iletişimi de etkilemesi doğaldır. Informal iletişimin bütün boyutlarını anlamalı şekilde yordayan tek yönetim tarzı ise *İşbirlikli* yönetim tarzıdır. Bu durumun *İşbirlikli* yönetim tarzı sergileyen okul müdür davranışlarının okulda örnek yaratması, öğretmenlerin bir araya gelerek daha çok iş birliği yapacakları ortamlar hazırlaması gibi olumlu ve öğretmenlerin sosyalleşmesini artıracak imkanlar sağlamasıyla ilgili olduğu düşünülebilir.

5.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Tartışma

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinde *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı Koyucu* yönetim tarzları belirlenmiştir. En çok vurgulanan yönetim tarzı *İşbirlikli* yönetim tarzı olmuştur. Daha sonra sırasıyla *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı Koyucu* yönetim tarzlarına vurgu yapılmıştır.

İşbirlikli yönetim tarzına yönelik en çok “Sorunları birlikte çözme” konusu vurgulanmıştır. Daha sonra okul müdürlerinin sırasıyla “Ortak karar alma”, “Öğretmen gelişimini destekleme”, “Yenilikleri destekleme” ve “Öğretmenleri takdir etme” konularına vurgu yapılmıştır. “Sorunları birlikte çözme” konusunda öğretmenler okul müdürlerinin okuldaki sorunları öğretmenlerle birlikte çözdüğünü, okul dışı kişisel sorunlarıyla ilgili konularda kendilerini desteklediğini ve yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. “Ortak karar alma” konusunda okul müdürlerinin okulla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte aldıklarını belirtmişlerdir. “Öğretmen gelişimi destekleme” konusunda mesleki gelişimlerinde, yeni fikirleri ve yeni öğretim yöntemlerini uygulamaları konusunda okul müdürlerinin kendilerini desteklediğini belirtmişlerdir. “Yenilikleri destekleme” konusunda okulda yeni uygulamalar, fikirler ve yöntemler gerçekleştirmede müdürlerinin desteğini belirtmişlerdir. “Öğretmenleri takdir etme” konusunda okul müdürlerinin yapılan işleri ve iyi örnekleri takdir ettiğini

belirtmişlerdir.

Öğretmenler *İlgisiz* yönetim tarzına yönelik en çok “Öğretmen çabasını ve başarısını önemsememe” konusunu vurgulamıştır. Daha sonra sırasıyla “Sorunlara duyarsızlık”, “Okul başarısını önemsememe”, “Mesleki bilgisizlik” konularını vurgulamışlardır. “Öğretmen çabasını ve başarısını önemsememe” konusunda öğretmenin çalışmasından çok nasıl reklam yaptığını önemseme, çalışan ya da çalışmayan ayrımı yapmama, çalışmayı takdir ve teşvik etmeme konularında öğretmenler görüş belirtmişlerdir. “Sorunlara duyarsızlık” konusunda öğretmenler okul müdürlerinin sadece donanımla ilgili konularla ilgilendiklerini, herhangi bir denetlemenin olmayışını, okuldaki tehlikelerle ilgili önlem alınmadığını ve doğan kazalardan sorumlu hissedilmediğini belirtmişlerdir. “Okulun başarısını önemsememe” konusunda okul müdürlerinin başarıdan çok reklamı önemseddiğini, ilkökulda deneme sınavı, bilgi yarışması vb. yer verilmesinin gereksiz olduğuna inandığını, sadece okulun fiziki ihtiyaçlarını önemseddiğini belirtmişlerdir. “Mesleki bilgisizlik” konusunda okul müdürünün idari işle ilgili bilgi eksikliği olduğu yönünde görüş belirtilmiştir.

Öğretmenler *Otoriter* yönetim tarzına yönelik en çok “Tek başına karar alma” daha sonra “Baskı kurma” konusunu vurgulamıştır. “Tek başına karar alma” konusunda okul müdürünün kararı alıp sadece bildirdiğini, karara katılım isteyip son kararı yine kendi verdiğini, kendi belirlediği doğrultuda karar alınmasını sağladığını belirtmişlerdir. “Baskı kurma” konusunda öğretmenler müdürlerinin baskıcı davranışları olduğunu, itaat beklediğini ve hoşgörüsüz davrandığını belirtmişlerdir.

Öğretmenler *Karşı koyucu* yönetim tarzına yönelik en çok “Risk almama” daha sonra “Statükoyu koruma” konusunu vurgulamıştır. “Risk almama” konusunda okul müdürlerinin kendilerini garantiye almak için resmi belgelere ve yönetmeliğe önem verdiğini, kurallara uyduğunu, velilerin sözleriyle öğretmenleri yargıladığını belirtmişlerdir. “Statükoyu koruma” konusunda okulla ilgili yeni fikirlerinin dinlendiğini fakat hep bahanelerle geçiştirildiğini, başka okulların işleyişine bakarak okulu yönettiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine bakıldığında okul müdürlerinin okulları yönetmede en çok *İşbirlikli* yönetimle uyumlu olan davranışlar gösterdikleri görülmesine rağmen diğer yönetim tarzlarına yönelik davranışlarını da azımsanmayacak miktarda gösterdikleri

görülmektedir. Araştırmada aynı öğretmenlerin müdürlerinin hem *otoriter* hem *işbirlikli* ya da hem *karşı koyucu* hem *ilgisiz* vb. davranışlarına değindikleri görülmüştür. Bu durum değerlendirildiğinde müdürler okulu yönetirken tek bir yönetim tarzına yönelik değil aynı zamanda farklı yönetim tarzlarında da davranışlar sergilediklerini gösterebilir.

Okul müdürlerinin okulu yönetme tarzının nasıl olduğu sorulduğunda öğretmenlerin olumlu olarak bahsettiği davranışlar genel olarak *İşbirlikli* yönetim tarzı davranışları içermektedir. Olumsuz bahsettikleri davranışların *Otoriter*, *Karşı koyucu* ve *İlgisiz* yönetim tarzı özelliklerini içermesi bu yönetim tarzlarını istemediklerinin göstergesi olarak belirtilebilir. Yalçın'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada öğretmenler istenmeyen yönetici davranışlarını genel olarak; sorunları çözme becerisine sahip olmama, yetersiz iletişim becerisi, sorumluluk almaktan kaçınma olarak vurgulamışlardır. Korkmaz vd. (2023) yapmış oldukları çalışmada öğretmenler okul müdürlerinden; öğretmen motivasyonunu artırma, yeniliklere açık olma, sorunlara duyarlılık, okul ihtiyaçlarına duyarlılık, sorumluluk alabilme, kendini geliştirme gibi bazı özelliklere sahip olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden en çok işbirlikli davranışlar beklediği ve en çok istenilenin *İşbirlikli* yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin değindikleri yönetim tarzı davranışları genel olarak okulun işleyişiyle ve eğitim öğretimle alakalı okulu ilgilendiren konular iken öğretmenlerden bazıları okul müdürünün kişisel sorunlarıyla ilgilendiğine ve çözüm bulduğuna değinmişlerdir. Bu durumda okul müdüründen öğretmenlerin sadece okulla ilgili konularda değil kişisel sorunlarıyla ilgili de beklentileri olduğu yorumu getirilebilir.

5.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Tartışma

Öğretmenler okuldaki informal iletişime yönelik görüşlerinde en fazla *Arkadaşlık* boyutunu vurgulamıştır. Daha sonra sırasıyla *Bilgi*, *Eğlenme* ve *Etkileme* boyutları vurgulanmıştır. Öğretmenler okuldaki *Arkadaşlık* durumlarında en çok “Uyumluluk” konusunu vurgulamıştır. Daha sonra sırasıyla “Dayanışma”, “Yakın arkadaşlık”, “İşle sınırlı ilişki”, “Çatışma” ve “Ortak paydanın olmayışı” konusuna vurgu yapmışlardır. “Uyumluluk” konusunda okulda birbirleriyle uyumlu şekilde çalışma, okuldaki ilişkilerinin iyi olması, aile ortamı gibi olması yönleriyle uyumluluğa vurgu yapılmıştır. “Dayanışma” konusunda okulda birbirlerine öğrencilerle, velilerle ya da ailevi

sorunlarla ilgili destek olduklarını ve birbirleriyle sıkıntılarını paylaştıklarını belirtmişlerdir. “Yakın arkadaşlık” konusunda okul dışında da en yakın arkadaşlarının okuldaki arkadaşlarından oluştuğunu, okulun yakın arkadaşlık geliştirmek için iyi bir ortam olduğunu belirtmişlerdir. “İşle sınırlı ilişki” konusunda iş dışında kimseyle görüşmenin tercih edilmemesini, dışarda arkadaşlara zaman ayırlamamasını, grubun iş dışında görüşmeye kapalı olduğunu belirtmişlerdir. “Çatışma” konusunda okulda birbiriyle uyuşmayan insanlar olduğuna, okulda rekabet ve kişisel egolardan kaynaklı çatışmalar yaşandığına değinmişlerdir. “Ortak paydanın olmayışı” konusunda yaş farkı, ilgi alanlarında farklılık, ortak konuşma konusunun olmaması sebepleriyle öğretmenler arkadaşlık ilişkilerinin okulda fazla gelişmediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okuldaki arkadaşlık durumlarına dair hem olumlu hem olumsuz değerlendirmeleri bulunmaktadır. Bu durumda öğretmenlerin bazı arkadaşlarıyla iyi bazılarıyla kötü olduğunu, yakın arkadaşlık konusunu, işle sınırlı ilişkiyi ve ortak paydaşın olmayışını vurgulamaları ve bazı öğretmenlerle daha samimi ilişkiler geliştirdiklerini belirtmeleri arkadaşlık konusunda seçici olduklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu görüşü destekleyecek çalışmalara bakıldığında Doğan (2017), Okçu ve Genli (2018) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin meslektaşlarından bazılarıyla daha samimi oldukları, arkadaşlık konusunda seçici oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenler okuldaki *Bilgi* durumlarına yönelik “Meslek dışı konularda bilgilenme”, “Mesleki bilgilenme” ve “Bilgi paylaşımında kısıtlılık” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en çok ‘Meslek dışı konularda bilgilenme’ konusunu vurgulamıştır. “Meslek dışı konularda bilgilenme” konusuna öğretmenler ekonomi, yemek tarifi, giyim, kendi çocuklarının eğitimi, kitaplar, filmler, haberler, teknoloji kullanımı, tamir vb. konularında bilgi paylaşımları yapıldığına değinmişlerdir. “Mesleki bilgilenme” konusuna öğretmenler öğrenci sorunları, ders anlatımı, kullanılan yayınlar, dokümanlar ve eğitim platformları konularında bilgi paylaşımları yapıldığına değinmişlerdir. “Bilgi paylaşımında kısıtlılık” konusunda öğretmenler okuldaki öğretmenlerin iletişime ve paylaşıma açık olmadıklarını kendilerinin de bu sebeple herhangi bir paylaşıma giremediklerinden bahsetmişlerdir. Okuldaki öğretmenlerin çoğunluğunun hem mesleki hem meslek dışı konularda bilgilerini birbirleriyle paylaşımları informal ilişkilerinin yoğun olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin paylaştıkları konulara bakıldığında genel olarak faydalı bilgiler paylaştıkları ve birbirlerini olumlu etkiledikleri düşünülebilir. Yeşil ve

Korkmaz (2012) yaptıkları araştırmada öğretmenler odasında en sık eğitim öğretime dair konuların konuşulduğunu, bunun yanında sosyal konuların, kişisel konuların, ekonomi ve siyaset ile konularında konuşulduğunu belirlemişlerdir. Ayduğan'ın (2020) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin fikir alışverişinde bulunma ve mesleki destek konusunda iletişimde bulunma önceliklerine bakıldığında öğretmenlerin öncelikle yönetim kademesinde bulunanlardan destek almayı tercih ettikleri daha sonra kendi zümreleri, ardından kıdem yılı fazla olan öğretmenler ve sosyal hayatta yakın oldukları öğretmen arkadaşlarını tercih ettikleri belirlenmiştir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ilk zamanlarda daha izole hissettikleri zamanla öğretmenlerin desteğiyle sosyal ağlara dahil oldukları belirlenmiştir. Afat ve Aslan (2019), Ay ve Uğurlu'nun (2016) yaptığı nicel çalışmalarda da öğretmenlerin bilgilenme düzeylerinin yüksek olduğu birbirleri ile bilgi paylaşımlarına girdikleri görülmüştür.

Öğretmenler okuldaki *Eğlenme* durumlarında “Okul dışı” ve “Okul içi” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en çok “Okul dışı” konusuna vurgu yapmıştır. “Okul dışı” eğlenme konusunda okul dışında doğum günü, öğretmenler günü, akşam yemeği vb. etkinlikler düzenlendiği, etkinliklere bütün okulun genelde katılamadığı belirli gruplarla etkinlikler düzenlendiğini belirtmişlerdir. “Okul içi” eğlenme durumu konusunda okul içinde eğlenceli vakit geçirdiklerini, teneffüslerin eğlenceli geçtiğini, eğlenceli sohbetler ettiklerini, okul içinde doğum günü vb. kutlamalar yaptıklarını, okul dışında fazla vakit geçirecek zamanlar olmadığı için okulda ders sonrası ya da teneffüslerde etkinlikler yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul dışı eğlenme durumlarına bakıldığında genelde belli grupların olduğu okul içinde ise kutlama vb. durumların bütün okulun katılımıyla yapıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dışarda vakit geçirdikleri arkadaşları konusunda seçici davrandıkları düşünülebilir. Çimili Gök'ün (2018) yapmış olduğu araştırmada öğretmen gruplarının belirli kriterlere göre oluştuğu görülmüştür. Öğretmen gruplarının en çok ortak hayat görüşü ile ortak hobi ve zevklere göre oluştuğu, okulda fazla vakit geçirme olanakları olmadığı için öğretmenlerin dışarda vakit geçirdikleri ve dışarda vakit geçirdikleri arkadaşlarıyla daha samimi ilişkiler kurdukları öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.

Öğretmenler okuldaki *Etkileme* durumlarına yönelik “Mesleki gelişim” ve “Kişisel gelişim” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en çok ‘Mesleki gelişim’ konusuna vurgu yapmıştır. “Mesleki gelişim” konusunda öğretmenler deneyimlerden

yararlanma, fikir alışverişi, zümreler arası paylaşım ve branşlar arası paylaşım yoluyla birbirlerinden mesleki gelişim anlamında etkilendiklerini ifade etmişlerdir. “Kişisel gelişim” konusunda okulda birbirlerinin ilgi alanları, okudukları kitaplar, izledikleri filmler, gezdikleri yerler, güncel bilgiler, olumsuzluklarla baş etme anlamında yaptıkları paylaşımlardan, okul içi yaşanan durumlardan ve birbirlerinin davranışlarından dolayı birbirlerinden etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin etkileme durumları konularına bakıldığında, öğretmenlerin birbirlerinden genel olarak olumlu yönde mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde etkilendiklerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sürekli olumlu davranışlar sergilemesi ve faydalı paylaşımlar yapması mümkün görünmediğinden öğretmenlerin genel olarak iyi davranışlar ve paylaşımlar konusunda etkilendiği düşünülebilir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda da öğretmenlerin birbirlerini olumlu olarak etkilediklerine dair sonuçlara ulaşılmıştır. Akbulut ve Aslan (2022) yapmış oldukları araştırmada öğretmenler odasındaki iletişim ve etkileşimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ve daha az olmak üzere kişisel gelişimlerine olumlu etkilerinin olduğu, öğretmenler odasının eğitimin bir parçası olarak görülmesi gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Sönmezer vd. (2023) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin öğretmenler odası iletişimlerini incelemiş ve çalışma sonunda en çok eğitimle ilgili konularda iletişimlerin olduğunu belirlemişlerdir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu arkadaşlarıyla iletişimleri sonucu mesleki gelişimlerinin olumlu etkilendiğini, okula ve mesleğe bağlılıklarının arttığını, stres düzeylerinin azaldığını belirtmişlerdir. Öğretmenler iletişimleri sonucunda günlük yaşamla ilgili konular, sağlıklı yaşamla ilgili konularda da çeşitli şekilde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birbirlerinden etkilenme durumlarının hem mesleki hem kişisel konularda genel olarak olumlu şekilde olduğu görülmektedir.

5.6. Altıncı Alt Probleme Yönelik Tartışma

Öğretmenler okul müdürlerinin yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesinde sırasıyla *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzlarına vurgu yapmışlardır. Öğretmenler en fazla *İşbirlikli* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilediğini vurgulamıştır. Öğretmenler *İşbirlikli* yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişim boyutlarından *Arkadaşlık*, *Eğlenme* ve *Bilgi* durumlarının tamamını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler *İşbirlikli*

yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişimlerini etkilemesinde en fazla *Arkadaşlık* ve *Eğlenme* boyutlarını vurgulamıştır.

Öğretmenler *İşbirlikli* yönetim tarzının arkadaşlıklarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğretmenler *İşbirlikli* yönetim tarzının arkadaşlığı etkilemesinde sırasıyla “Samimiyet”, “Dayanışma” ve “Ön yargıdan kurtulma” konularına vurgu yapmıştır. Öğretmenler en fazla “Samimiyet” konusuna vurgu yapmıştır. “Samimiyet” konusunda *İşbirlikli* yönetim tarzının okuldaki arkadaşlık ilişkilerinde olumlu iletişim yoluyla samimiyeti artıracak ve okul arkadaşlıklarının dışarı taşınacağını belirtmişlerdir. “Dayanışma” konusunda *İşbirlikli* yönetim tarzının okulda arkadaşlar arasında dayanışmayı artırdığını belirtmişlerdir. “Ön yargıdan kurtulma” konusunda *İşbirlikli* yönetim tarzının öğretmenler arasında iletişimi güçlendirerek önyargılı oldukları arkadaşlarını tanıma fırsatı yaratacağını belirtmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *İşbirlikli* yönetim tarzı sergilemesinin okuldaki *Eğlenme* durumunu olumlu olarak etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *İşbirlikli* yönetim tarzı sergilemesinin okuldaki *Eğlenme* durumunu etkilemesinde “Sosyal faaliyetlere katılım” ve “Pozitif iklim” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en fazla “Sosyal faaliyetlere katılım” konusuna vurgu yapmışlardır. “Sosyal faaliyetlere katılım” konusunda *İşbirlikli* yönetim tarzının öğretmenlerin sosyal faaliyetlere katılma isteğini artırdığını, okulda daha çok etkinlik düzenlendiğini, okul dışında da etkinlikler düzenlenmesini sağladığını belirtmişlerdir. “Pozitif iklim” konusunda *İşbirlikli* yönetim tarzının okulda olumlu, huzurlu ve eğlenceli bir ortam oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *İşbirlikli* yönetim tarzı sergilemesinin okuldaki *Bilgi* durumlarını olumlu olarak etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *İşbirlikli* yönetim tarzı sergilemesinin okuldaki *Bilgi* durumlarını etkilemesinde “Paylaşım açıklık” konusunu vurgulamıştır. “Paylaşım açıklık” konusunda *İşbirlikli* yönetim tarzının öğretmenleri bilgi alışverişi yapmaya açık hale getirebileceğini ve mesleki paylaşımların artacağını belirtmişlerdir.

Öğretmenler *İlgisiz* yönetim tarzının informal iletişimin *Bilgi*, *Arkadaşlık*, *Eğlenme* ve *Etkileme* boyutlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Öğretmenler *İlgisiz*

yönetim tarzının informal iletişimi etkilemesinde en fazla *Bilgi* boyutunu vurgulamıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzının *Bilgi* durumlarında “İletişimsizlik” ve “Meslek dışı paylaşımların artması” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en fazla “İletişimsizlik” konusuna vurgu yapmıştır. “İletişimsizlik” konusunda *İlgisiz* yönetim tarzında öğretmenlerin iletişimlerinin bozulacağını, bu sebeple de bilgilenmeden söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir. “Meslek dışı paylaşımların artması” konusunda okul müdürünün *İlgisiz* yönetim tarzı sergilemesinin öğretmenlerin okula ilgisini azaltıp gündelik konularla ilgili konuşmaları artırabileceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzı sergilemesinin *Arkadaşlık* durumlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzı sergilemesinin *Arkadaşlık* durumlarını etkilemesinde “Çatışma” ve “Ortamdan soyutlanma” konusunu vurgulamıştır. Öğretmenler en fazla “Çatışma” konusunu vurgulamıştır. “Çatışma” konusunda okulda müdürün denetlememesi sebebiyle işlerin yapılmamasının arkadaşlar arasında çatışmaya yol açabileceğini belirtmişlerdir. “Ortamdan soyutlanma” konusunda okul ortamından hoşlanmayacakları için ortamdan uzaklaşacaklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzının *Eğlenme* durumlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzının eğlenme durumlarını etkilemesinde “Huzursuzluk” ve “Sosyal paylaşımların azalması” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en fazla “Huzursuzluk” konusuna vurgu yapmıştır. “Huzursuzluk” konusunda *İlgisiz* yönetim tarzının olduğu okulda denetimsizliğin sebep olduğu huzursuzluğu belirtmişlerdir. “Sosyal paylaşımların azalması” konusunda *İlgisiz* yönetim tarzında müdürün organizasyonlarla ilgilenmemesinden dolayı sosyal faaliyetlerin azalacağını belirtmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzının *Etkileme* durumlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *İlgisiz* yönetim tarzının *Etkileme* durumlarını etkilemesinde “Olumsuz iş davranışı geliştirme” konusuna vurgu yapmıştır. “Olumsuz iş davranışı geliştirme” konusunda okul müdürünün *İlgisiz* yönetim tarzının öğretmenlerde olumsuz iş davranışları ortaya çıkaracağı belirtilmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimin *Arkadaşlık*, *Eğlenme* ve *Bilgi* boyutlarında etkisi olacağını belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesinde en fazla *Arkadaşlık* konusuna vurgu yapmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunu olumlu ve olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunu en fazla olumsuz etkileyeceğini vurgulamıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunu olumlu etkilemesinde “Dayanışma”, olumsuz etkilemesinde “Çatışma” ve “Ortamdan soyutlanma” konularını vurgulamıştır. “Dayanışma” konusunda okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının öğretmenlerin okul müdürlerine karşı ortak bir tepki vermesine sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının öğretmenlerin informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunu olumsuz etkilemesinde en fazla “Çatışma” konusunu vurgulamıştır. “Çatışma” konusunda *Otoriter* yönetim tarzının okulda öğretmenler arasında çatışma durumları oluşturacağını ve müdürle olan sıkıntıların arkadaşlarıyla iletişimlerine yansıtacağını belirtmişlerdir. “Ortamdan soyutlanma” konusunda ortama uyum sağlamanın uzun zaman alması, otoriteden zarar görme korkusuyla ortamdan uzaklaşma, oluşacak olan ortamdan hoşlanılmadığı için okul içinde ve dışında arkadaş ortamlarına katılmak istememe, rekabet sebebiyle birbirinden uzaklaşma konularına değinmişlerdir.

Öğretmenler *Otoriter* yönetim tarzının *Eğlenme* durumlarını olumsuz olarak etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler *Otoriter* yönetim tarzının *Eğlenme* durumlarını etkilemesinde “Huzursuzluk”, “Etkinliklere katılmama”, “Okul dışı sosyal faaliyetlere yönelme” konularını vurgulamıştır. Öğretmenler en fazla “Huzursuzluk” konusunu vurgulamıştır. “Huzursuzluk” konusunda *Otoriter* yönetim tarzının olduğu okulda huzursuz ve gergin bir ortam olacağı, eğlenceli bir ortam olmayacağı belirtilmiştir. “Etkinliklere katılmama” konusunda *Otoriter* yönetim tarzının olduğu okulda öğretmenlerin etkinlik düzenlemeyeceği ve düzenlenen etkinliklere katılmayacaklarını belirtmişlerdir. “Okul dışı sosyal faaliyetlere yönelme” konusunda *Otoriter* yönetim olduğunda okul içinde eğlenme durumu olmadığı için sosyal paylaşımların dışarı taşınacağı belirtilmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının *Bilgi* durumlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Otoriter* yönetim tarzının bilgilenme durumlarını etkilemesinde “iletişimsizlik” konusunu vurgulamıştır. “İletişimsizlik” konusunda *Otoriter* yönetim tarzında öğretmenlerin iletişimlerinin bozulacağını ve bu sebeple de bilgilenmeden ve paylaşımdan da söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimin *Bilgi*, *Arkadaşlık* ve *Eğlenme* boyutlarını etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesinde en fazla *Bilgi* boyutunu vurgulamıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının öğretmenlerin *Bilgi* durumlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının öğretmenlerin *Bilgi* durumlarını etkilemesinde “İletişimsizlik” ve “Meslek dışı paylaşımların artması” konularına vurgu yapmıştır. Öğretmenler en fazla “İletişimsizlik” konusunu vurgulamıştır. “İletişimsizlik” konusunda öğretmenler *Karşı koyucu* yönetim tarzının öğretmenlerin iletişimini ve paylaşımlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. “Meslek dışı paylaşımların artması” konusunda okul müdürünün *Karşı koyucu* yönetim tarzı sergilemesinin öğretmenlerin iletişiminde okulla ilgili konulardan meslek dışı konulara yönelim olacağı belirtilmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki *Arkadaşlık* durumlarını hem olumlu hem de olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki *Arkadaşlık* durumlarını en fazla olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki *Arkadaşlık* durumlarını olumlu etkileyeceğine ilişkin “Dayanışma” konusunu vurgulamıştır. “Dayanışma” konusunda öğretmenlerin okul müdürünün karşı koyucu davranışlarından dolayı müdüre karşı ortak tavır içerisine gireceği ve öğretmenler arası yardımlaşmanın artabileceği belirtilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki *Arkadaşlık* durumlarını olumsuz etkileyeceğine ilişkin “Çatışma” konusuna vurgu yapmıştır. “Çatışma” konusunda öğretmenler müdürün karşı koyucu davranışlarından dolayı yaşanan gerginliğin arkadaşlarıyla ilişkilerinde çatışmalara sebep olabileceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki *Eğlenme* durumlarını olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin *Karşı koyucu* yönetim tarzının okuldaki *Eğlenme* durumlarını etkilemesinde “Sosyal paylaşımların azalması” ve “Huzursuzluk” konularına vurgu yapmıştır. Öğretmenler en fazla “Sosyal paylaşımların azalması” konusunu vurgulamıştır. “Sosyal paylaşımların azalması” konusunda *Karşı koyucu* yönetim tarzı nedeniyle öğretmenler arasında sosyal faaliyetlerin azalacağı belirtilmiştir. “Huzursuzluk” konusunda okul müdürü *Karşı koyucu* yönetim tarzı sergilediğinde öğretmenlerin huzursuz olacağı ve bunun da ilişkilerine yansıtacağı vurgulanmıştır.

Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin informal iletişimlerini nasıl etkilediğine yönelik öğretmen görüşlerine bakıldığında öğretmenler genel olarak yönetim tarzlarından iyi ya da kötü etkileneceklerini vurgulamışlardır. Bu durumda müdürlerin yönetim tarzlarının öğretmenlerin informal iletişimlerini önemli ölçüde etkilediği öğretmen görüşlerine göre söylenebilir. Genel olarak görüş bildiren öğretmenlerin *Otoriter*, *Karşı koyucu* ve *İlgisiz* yönetim tarzlarının olumsuz etkilerinden bahsetmesi bu yönetim tarzlarının istenmediği ve öğretmenlerin informal iletişimlerine etkilerinin olumsuz olduğu şeklinde yorumlanabilir. Durusu ve Cemaloğlu (2019) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin yıldırma yaşamalarıyla iş yeri arkadaşlık düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Erjem’in (2005) yapmış olduğu araştırmada öğretmenler; merkeziyetçi ve demokratik olmayan yönetim süreçlerinin öğretmenlerin karara katılmamasına ve katılmanın önemli olduğunu düşünmemelerine kendilerini geri çekmelerine sebep olduğunu belirtmişlerdir. Tofur ve Balıkçı (2018) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin okul iklimine dair yaptıkları değerlendirmelerin çoğunluğunun yönetim ve okul yönetimi üzerinden yapıldığını belirlemişlerdir. Öğretmenlerin en fazla ve en olumlu olarak etkileneceklerini belirttikleri yönetim tarzı *İşbirlikli* yönetim tarzı olmuştur. *İşbirlikli* yönetim tarzı sergileyen bir müdürün okulda yaratacağı olumlu davranışların öğretmenlere de yansıtacağı söylenebilir. Bu konuda yapılan benzer çalışmalara bakıldığında; Korkmaz (2011) yapmış olduğu araştırmada okul müdürünün destekleyici davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arslan ve Yener (2016) yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin teşvik edici davranışlarının öğretmenlerin örtük bilgi paylaşımlarını artıracaklarını belirlemişlerdir. Aytaç ve Usta (2023) yapmış oldukları araştırmada okul müdürlerinin

liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmalarda işbirlikli davranışların informal iletişimle ilişkili birçok duruma olumlu etkileri görülmektedir.



VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırmanın nicel bölümünde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları yüksekte düşüğe doğru *İşbirlikli*, *Otoriter*, *Karşı koyucu* ve *İlgisiz* yönetim tarzıdır. Araştırmanın nitel bölümünde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşlerinde sırasıyla *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı Koyucu* yönetim tarzlarını vurguladıkları görülmüştür. Buna göre nicel ve nitel sonuçların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde öğretmenlerin okuldaki informal iletişim boyutlarına yönelik algıları yüksekte düşüğe doğru *Eğlenme*, *Bilgi*, *Arkadaşlık* ve *Etkileme* şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın nitel bölümünde öğretmenlerin okuldaki informal iletişime yönelik görüşlerinde sırasıyla *Arkadaşlık*, *Bilgi*, *Eğlenme* ve *Etkileme* boyutları vurgulanmıştır. Buna göre nicel ve nitel sonuçların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde okul müdürlerinin yönetim tarzlarının birlikte informal iletişimi anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin okuldaki informal iletişim üzerindeki görece önem sırası *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı şeklindedir. Araştırmanın nitel bölümünde öğretmenler okul müdürlerinin yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilemesinde sırasıyla *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzlarına vurgu yapmışlardır. Buna göre hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzının okuldaki informal iletişimi etkilediği belirlenmiştir. Bu açıdan nicel ve nitel sonuçların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde okul müdürlerinin yönetim tarzlarının birlikte informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki

informal iletişimin *Arkadaşlık* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin *Arkadaşlık* boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı şeklindedir. Araştırmanın nitel bölümünde *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzlarının *Arkadaşlık* boyutunu etkilediğine yönelik görüşler sunulmuştur. Buna göre hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzının *Arkadaşlık* boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Bu açıdan nicel ve nitel sonuçların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde okul müdürlerinin yönetim tarzlarının birlikte informal iletişimin *Eğlenme* boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Eğlenme* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin *Eğlenme* boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzı şeklindedir. Araştırmanın nitel bölümünde *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzlarının *Eğlenme* boyutunu etkilediğine yönelik görüşler sunulmuştur. Buna göre hem nicel hem de nitel bölümde *İşbirlikli* ve *Otoriter* yönetim tarzının *Eğlenme* boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Bu açıdan nicel ve nitel sonuçların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde okul müdürlerinin yönetim tarzlarının birlikte informal iletişimin *Etkileme* boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı değişkenlerinin, okuldaki informal iletişimin *Etkileme* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin *Etkileme* boyutu üzerindeki göreceli önem sırası *İşbirlikli*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzı şeklindedir. Araştırmanın nitel bölümünde sadece *İlgisiz* yönetim tarzının *Etkileme* boyutunu etkilediğine yönelik görüşler sunulmuştur. Bu açıdan okul müdürlerinin yönetim tarzının *Etkileme* boyutunu etkilemesine yönelik nicel ve nitel sonuçlar uyumlu değildir.

Araştırmanın nicel bölümünde okul müdürlerinin yönetim tarzlarının birlikte informal iletişimin *Bilgi* boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerden *İşbirlikli* yönetim tarzı değişkeninin, okuldaki informal iletişimin *Bilgi* boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Araştırmanın nitel bölümünde *İşbirlikli*, *İlgisiz*, *Otoriter* ve *Karşı koyucu* yönetim tarzlarının *Bilgi* boyutunu etkilediğine yönelik görüşler sunulmuştur. Buna göre hem nicel hem de nitel

bölümde *İşbirlikli* yönetim tarzının *Bilgi* boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Bu açıdan nicel ve nitel sonuçların kısmen uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

6.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin informal iletişimine olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Olumlu olarak değerlendirilen tarz işbirliklidir. Bu durumda okul müdürlerinin işbirlikli davranışlar sergilemesi özendirilebilir.

2. İnfomal iletişimin okul müdürleri ve öğretmenlerin kendi aralarındaki etkileri ve önemi düşünüldüğünde öğretmenlerin informal iletişimlerini arttırmak için öğretmenlerin bir arada olacakları ve iş birliği yapacakları ortamların oluşturulması önemsenmelidir.

3. Okul müdürlerinin olumsuz yönetici davranışlarının öğretmenlerin informal iletişimleri üzerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde ve bir okul müdürünün bir okulda 4 yıldan 8 yıla kadar görev yaptığı göz önüne alındığında okul müdürlerinin yönetim tarzının önemi daha açık hale gelmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzını değerlendirebileceği ve dönütler verebileceği uygulamalar gerçekleştirilebilir.

6.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler

1. Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin informal iletişimleriyle ilgili çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin informal iletişimlerini ortaya koyacak çalışmaların sayısı artırılabilir. Bu açıdan öğretmenlerin informal iletişimlerini etkileyen faktörleri ortaya koyan çalışmalar yapılabilir.

2. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu, performansı, okula bağlılığı vb. üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar gerçekleştirilebilir. Böylelikle okul müdürlerinin yönetim tarzlarının önemi ortaya konulabilir.

3. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okullardaki informal iletişimi kişisel değişkenlere göre nasıl etkileyeceğine yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168. <https://doi.org/10.24315/tred.604753>
- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2016). *Türk eğitim sistem ve okul yönetimi* (3. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Afat, N.ve Arslan, N. (2019). Öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249.
- Akbulut, H. ve Aslan, H. (2022). Öğretmenler odası konuşmalarının eğitim-öğretim sürecine etkisi: öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 586-608. <https://doi.org/10.47525/ulasbid.1091289>
- Akan D. (2018) Türk eğitim sisteminin örgüt ve yönetim yapısı. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (3. Baskı, 37-74). Pegem Akademi.
- Akçay, P. ve Sevinç, H. H. (2021). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ve öğretmenlerin özerkliği üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1173-1201. <https://doi.org/10.17152/gefad.906997>
- Alanoğlu, M. (2019). Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi (538515) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi].
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213. <https://doi.org/10.9779/pauefd.560610>
- Alkan, V. (2016). İletişim türleri. B. Güven (Ed), *Etkili iletişim* (2.Baskı, ss.23-51).

- Argon, T. ve Zafer, D. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (18), 99-123.
- Arslan, N. (2018). Öğretmenlerin informal iletişim düzeylerinin örgütsel sinizm ile ilişkisi (530247) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016, 26-29 Mayıs). Okul yöneticilerinin güdüleyici dili ve öğretmen örtük bilgi paylaşımı ilişkisinde iş gören sesliliğinin aracı rolü ve psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. [Kongre sunumu özeti].16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi, İstanbul, Türkiye.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5),1-17.
- Avcı, A. (2015) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.
- Ay, D. ve Uğurlu, C. T. (2016). Öğretmenlerin kişilerarası öz-yeterlikleri ve informal iletişimleri: nicel bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 28-47.
- Ayaz, S. (2022). Örgüt kültürü ve etkili iletişim. S. Ayaz ve V. Bayram (Eds.), *Modern liderlik türleri ve örgütsel iletişim* (1. Baskı, ss.149-162). Anı Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2021). *Eğitim ve öğretimde etik* (11. Baskı). Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2014). *Toplum, kültür, eğitim* (1. Baskı) Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi* (11.Baskı). Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayduğan, M. (2020). Okullardaki iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı bağlamında değerlendirilmesi. (646425) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. YÖK

- Aytaç, M. S. ve Usta, M. E. (2023). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1844-1862. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2023.-1172364>
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 181-209.
- Balyer, A. (2019). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar* (2. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Bayar, A. (2017). Okul örgütü ve yönetimi. A. Bayar ve A. Üstün (Eds.), *Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (1. Baskı, ss.45-55). Pegem Akademi.
- Baykara Özaydınlık, K. (2019). Kapsayıcı eğitime giriş. P.O. Taneri (Ed.), *Kuramdan uygulamaya kapsayıcı eğitim*. (1. Baskı, ss. 1-23). Pegem Yayıncılık.
- Bedük, A. (2000). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 165-174.
- Bekez Esin, G. ve Erdem, A. R. (2022). Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürünün yönetim tarzları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (32), 73-106.
- Bektaş, M. (2014). Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bilgin, H. (2019). Yönetim ve işletme. M. A, Özer. (Ed), *Yönetim ve...* (9. Baskı, ss 267-289). Gazi Kitap Evi.

- Bildağ, G. ve Pilli, O. (2024). The relationship between private school administrators' leadership styles, teachers' informal communication levels and teacher job performance. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 23(2), 148.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (20.Baskı). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (23. Baskı). Pegem Akademi.
- Canpolat, B. (2011). Yöneticilerin liderlik yaklaşımları: kamu işletmelerinde bir alan çalışması [Yayımlanmamış yüksek lisans projesi]. Trakya Üniversitesi.
- Celep, C. (1996). Okullarda işbirlikçi karar verme ve yöneticinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 49-58.
- Cengiz, S. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi (274347) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019). *Eğitim yönetimi* (1.Baskı). Pegem Akademi.
- Cülha, A., Kaya, A. ve Delibalta, B. (2021). Mesleki ve teknik liselerde informal iletişim. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1527-1544. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.938343>.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve organizasyon* (20. Basım). Eğitim Yayınevi.
- Çetinkanat, C. ve Sağnak, M. (2010). İlköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stilleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(185), 162-174.
- Çimili Gök, E. B. (2018). Öğretmenlerin okullardaki biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçları (511460) [Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi].

YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Demirhan, G. (2010). Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (290028) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Doğan, E. (2017). Okullarda informal iletişimin kullanılma biçim ve düzeyine yönelik öğretmen görüşleri (462085) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Durusu, H. ve Cemaloğlu, N. (2019). Öğretmenlerin yıldırma yaşama, işyeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 20-38.

Erjem, Y. (2005). Eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen: lise öğretmenleri üzerine sosyolojik bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 395-417.

Ergin, U. (2008). Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi (233526) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Ergin, A. (2020) *Eğitimde etkili iletişim* (8. Baskı). Anı Yayıncılık.

Fidan, M. (2019). Sözsüz iletişim. M. Fidan ve B. Urhan Torun (Eds.), *Konuşulmayan dil sözsüz iletişim* (2. Baskı ss.1-50). Gazi Kitabevi

Gönenç, Ö. (2014). *İletişim dünyası* (1. Baskı). Derin Yayınları.

Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 53-68.

Genli, S., & ve Okçu, V. (2018). İnfomel iletişimin kullanılma biçim ve düzeyine yönelik öğretmen görüşleri. *Atlas Journal*, 4(15), 1643-1660.

Güçlü, M. (2020). *Eğitim felsefesi* (4. Baskı). Pegem Akademi.

Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve Okul Yönetimi* (2. Baskı) Pegem Akademi.

- Gül, İ. ve Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 155-172. <https://doi.org/10.20860/ijoses.435764>
- Gürsel, M. (2015). *Örgüt sosyolojisi kavramlar süreçler açıklamalar* (1. Baskı). Pegem Akademi.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H. ve Balı, O. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 129-150. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>
- Gökkoyun, H. (2023). Örgütlerde informal iletişim aracı olarak dedikodu: sistematik bir derleme (802679) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D. ve Bayrak, C. (2018). Eğitim örgütlerinde informal iletişim araçları olarak söylenti ve dedikodunun yönetimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 62-85.
- Karadaş, H. ve Özer, N. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. *International Journal of Society Researches*, 17(34), 125-153.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, H. (2020). Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (625733) [Yüksek lisans tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kayserili, M. ve Ülgen, B. (2023). Yöneticilerin enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46), 608-635. [10.46928/iticusbe.1280774](https://doi.org/10.46928/iticusbe.1280774)
- Kocabaş, S. (2021) Klasik yönetim teorilerinin iki sacayağı: bilimsel yönetim yaklaşımı ve yönetim süreçleri yaklaşımı. M. Mete ve A. Toptaş (Eds.), *İktisadi ve idari*

bilimlerde araştırma ve değerlendirmeler-II (1.Baskı ss.1-17) Gece Kitaplığı.

Korkmaz, B., Karaca, F. ve Soylu, S. (2023). Okul müdürlerinin liderliğine yönelik öğretmen görüşleri, *International Academic Social Resources Journal*, 8(56), 4414- 4429. http://dx.doi.org/10.29228/AS_RJOURNAL.73874

Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 117-139.

Yeşil, R. ve Korkmaz, Ö. (2012). Öğretmenler odasında gündem. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(31), 107-122. <https://doi.org/10.5455/tjfmpe.42855>

Kıralı, M. (2013). Liderlik tiplerinin örgütsel iletişim üzerine etkisi: Edirne ilinde bir alan araştırması. [Yayımlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi]. Trakya Üniversitesi.

Menard, S. (2002). *Applied logistic regression analysis*. Thousand, Oaks: SAGE Publications.

Mücevher, M. H. ve Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.

Netshitangani, T. (2018). Management style and school violence: South African perspectives. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 96-106.

Okutan, M. (2016). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar* (2. Baskı). Pegem Akademi.

Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.

- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208. <https://doi.org/10.20860/ijoses.467606>
- Saylan, G. (1973). Çalışma özendiricileri. *Todaie*, 6(4)
- Shahmohammadi, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' Principals in District 3 of Karaj. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 205, 247-253.
- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve dedikodu yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 563-575.
- Sönmezer, B., Büyük, M., Bekar, H ve Büyük, U. (2023). Öğretmenler odası konuşmaları: İçerikleri, etkileri ve yansımaları. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 9(69): 3000-3014. <http://dx.doi.org/10.29228/sm ryj.68488>
- Şahan, S. ve Şirin, E. F. (2022). Spor genel müdürlüğü ve bağımsız spor federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 21-37. <https://doi.org/10.46385/tsbd.1058811>
- Şişman, M. (2021). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (13. Baskı). Pegem Akademi
- Tofur, S. ve Balıkcı, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul iklimini etkileyen faktörlerin incelenmesi: ortaokul örneği. *Electronic Turkish Studies*, 13(11).
- Topaloğlu, M. ve Koç H. (2017) *Yönetim ve organizasyon kavramlar – teoriler – yaklaşımlar* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Toytok, E. H. ve Yıldırım, M. B. (2019). Öğretmenlerin çok kültürlü kişilik özellikleri

ve informel iletişim. *Ekev Akademi Dergisi*, (77), 105-120.

Turan, S. (2021). *Eğitim yönetimi*. (1. Baskı). Nobel Yayınevi.

Tuna, Y. (2014). İletişim kavramı ve iletişim süreci. İ. Vural (Ed.), *İletişim* (2.baskı, ss. 1-26). Pegem Akademi.

Tutar, H. (2022). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri* (9. Baskı), Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları* (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. Yılmaz, M. K. ve Eroğlu, Ö. (2017). *Genel ve teknik iletişim*. (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık.

Uğurlu, C. T. (2014). İnfomal iletişim ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 83-100.
<http://dx.doi.org/10.17679/iuefd.64723>

Ulukan, H. (2017). Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi (454681) [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Ünal Çolak, F. (2014). Biçimsel Olmayan İletişim İ. Vural (Ed.), *İletişim* (2. Baskı, ss. 116-140). Pegem Akademi.

Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
[10.14527/kuey.2016.017](http://dx.doi.org/10.14527/kuey.2016.017).

Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 0(69), 105-116.

Yavuz, S. (2009). Hataları ardışık bağımlı (otokorelasyonlu) olan regresyon modellerinin tahmin edilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 123-140.

- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo-demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. 21. *Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-313.
- Yılmaz, T. (2019). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesine ilişkin yöneticilerin görüşleri (Denizli ili örneği). [Tezsiz yüksek lisans projesi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Yılmazer, A. (2020). *Kurumsal iletişim ve stratejik iletişim yönetimi* (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yoshihisa, N. (2018, 17-18 August). *Knowledge sharing by seating arrangement of the teachers' room in japanese senior high school.-Focused on Informal Communication and Informal assessment*. [Conference presentation abstract] IAC 2018 in Budapest, Budapest, Hungary.
- Yüksel, H. (2019). İletişimin tanımı ve temel bileşenleri U. Demiray (Ed.), *Etkili iletişim*. (9. Baskı, ss. 2-43) Pegem Akademi.

EKLER

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşlarım

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okullardaki informal iletişime etkisini incelemektir. Bu araştırma yüksek lisans çalışmasına veri toplamak üzere yapılmaktadır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler akademik çalışma dışında kullanılmayacaktır. İsim belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

KADIN ☐

ERKEK ☐

Medeni durumunuz

EVLİ ☐

BEKAR ☐

Mesleki Kıdeminiz

5 yıl ve altı ☐

6-10 yıl ☐

11-15 yıl ☐

16-20 yıl ☐

21-25 yıl ☐

26-30 yıl ☐

31 yıl ve üzeri ☐

Görev Yaptığınız Okul Kademesi

OKUL ÖNCESİ ☐

İLKOKUL ☐

ORTAOKUL ☐

ORTA ÖĞRETİM ☐

Görev Yaptığınız Okuldaki Öğretmen Sayısı

20 ve altı ☐

21-40 ☐

41-60 ☐

61 ve üzeri ☐

Branşınız (belirtiniz)

.....

EK 2: Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği

Lütfen, aşağıdaki ifadelerle ilişkin olarak sizin durumunuzu yansıtan seçeneği işaretleyiniz		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Y.1	1.Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.2	2.Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.3	3.Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.4	4.Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.5	5.Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.6	6.Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.7	7.Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.8	8.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.9	9.Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.10	10.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat olamaya(baskın) çalışır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.11	11.Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.12	12.Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.13	13.Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.14	14.Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.15	15.Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.16	16.Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.17	17.Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.18	18.Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.19	19.Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.20	20.Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.21	21.Müdürümüz, "Çalışan"- "Çalışmayan" ayrımı yapmaz	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.22	22.Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.23	23.Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.24	24.Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)
Y.25	25.Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	(<u>1</u>)	(<u>2</u>)	(<u>3</u>)	(<u>4</u>)	(<u>5</u>)

EK 3: İnfomal İletişim Ölçeği

Maddeler	1-Hiç Katılmıyorum	2-Kısmen Katılmıyorum	3-Orta Düzeyde Katılmıyorum	4-Çoğunlukla Katılmıyorum	5-Tamamen Katılmıyorum
1.Okul ortamında resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerini önemserim.					
2 Okuldaki infomal ilişkilerim aracılığıyla arkadaşlık ilişkilerim gelişir.					
3 Okulmda arkadaşlık ilişkilerimi geliştirmek için uygun ortamlar vardır.					
4 Mesai arkadaşlarımla iş dışı ilişkileri önemserim.					
5 Arkadaş edinmek için okul iyi bir ortamdır.					
6 Okuldaki arkadaşlarıma karşı oldukça ilgiliyimdir.					
7 Okuldaki arkadaşlık ilişkilerimi okul dışına da taşıyım.					
8 Okuldaki infomal ilişkiler arkadaşlık ilişkileri geliştirmek için önemsizdir.					
9. Okuldaki arkadaşlarımla hoş vakit geçiririm.					
10 Okuldaki arkadaşlarımla bir arada bulunmaktan hoşlanırım.					
11 Okuldaki arkadaşlarımla özel günlerini onlarla birlikte paylaşmayı severim.					
12 Okul arkadaşlarımla okul dışında yemek, çay, piknik gibi etkinliklerle katılmaktan hoşlanırım.					
13 Okuldaki arkadaşlarımla okul dışında da zaman geçiririm.					
14 Okuldaki meslektaşlarım hakkında duyduğum bilgiler o kişiler hakkındaki yargılarımı değiştirmeme neden olur.					
15 Okul ortamındaki arkadaşlarımla fikirleri kendimi sorgulamamda bana yardımcı olur.					
16 Okuldaki arkadaşlarımla boş zamanlarda bir araya gelerek yaptığım sohbetler sonucunda yeni davranışlar edinirim.					
18 Okuldaki arkadaşlarımla iletişim biçimleri beni etkiler.					
19 Okuldaki arkadaşlarımla kurduğum iletişimler sonucu yeni bilgiler öğrenirim.					
20 Okul dışındaki hayatımda da okulda arkadaşlarımdan edindiğim bilgileri kullanırım.					
22 Okuldaki infomal ilişkilerim mesleki bilgilenmem için fırsatlar sunar.					
22 Okul, hayata ilişkin bilgiler edinmemi sağlar.					
23 Okul ortamında edindiğim bilgileri arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
24 Öğretmen arkadaşlarımla sohbet ederken bilgilenirim.					
25 Mesleğimle ilgili yeni bilgileri okul infomal ortamlarında öğrendiğim olur.					

EK 4: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Cinsiyet:.....

Medeni durum:.....

Mesleki kıdem:.....

Branşınız:

Görev yapılan okul türü:.....

Görev yaptığınız okulun öğretmen sayısı:.....

1. Okul müdürünüzün okulu yönetme tarzı nasıldır?
2. Okul müdürünüzün öğretmenlere karşı davranışları nasıldır?
3. Okuldaki meslektaşlarınızla arkadaşlık durumunuz nasıldır?
4. Okuldaki meslektaşlarınızla birlikte eğlenme durumunuz nasıldır?
5. Okuldaki meslektaşlarınızla birbirinizi etkileyen yönleriniz nelerdir?
6. Okuldaki meslektaşlarınızla iletişiminizin birbirinizin bilgilerinize ne tür katkıları olduğunu düşünüyorsunuz?
7. Okul müdürünüzün işbirlikli yönetim davranışları sergilemesi meslektaşlarınızla iletişiminizi nasıl etkiler?
8. Okul müdürünüzün otoriter yönetim davranışları sergilemesi meslektaşlarınızla iletişiminizi nasıl etkiler?
9. Okul müdürünüzün ilgisiz yönetim davranışları sergilemesi meslektaşlarınızla iletişiminizi nasıl etkiler?
10. Okul müdürünüzün karşı koyucu yönetim davranışları sergilemesi meslektaşlarınızla iletişiminizi nasıl etkiler?

EK 5: Ölçeklerin Kullanım İzni

Sayın Dudu GÜRSOY , bahsi geçen ölçeği (Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği) yapacağınız araştırmada kullanmanızda tarafımdan bir sakınca görülmemektedir, kullanabilirsiniz, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim, hoşçakalın.

dudu Gürsoy , 9 Mar 2022 Çar, 19:41 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Doç. İ
Ben Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Dudu GÜRSOY iznin olursa geliştirmiş olduğunuz "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği"ni tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

İyi günler, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla



İnformel İletişim Ölçeği kullanım izni

15.03.2022 Sal 15:39

Sayın Dudu Gürsoy,
İnformel İletişim ölçeğini kullanabilirsiniz. Kolay gelsin.

Gönderilenler: 15 Mart Salı 2022 13:36:41
Konu: İnformal İletişim Ölçeği kullanım izni

Sayın Prof.Dr. İ
Ben Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Dudu GÜRSOY iznin olursa geliştirmiş olduğunuz "İnformel İletişim Ölçeği"ni tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

İyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla

EK 6: Etik Kurul İzni

Bvrak Tarih ve Sayısı: 29/04/2022-199385

ETİK KURUL İZİN BELGESİ

T.C.

NIĞDE ÖMER HALİDEMİR ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARLARI

Toplantı Tarihi :28/04/2022

Toplantı Sayısı :05

KARAR-2022/05-19: Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Duda GURSOY'un Dr. Öğr. Üyesi Suzan CANLI danışmanlığında yürütücülüğü yaptığı "Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının okullardaki informal iletişime etkisi: Bir karma yöntem çalışması" isimli yüksek lisans tezi ne ilişkin araştırma izin dilekçesi etik yönden incelenniş olup, etik açıdan uygunluğuna, oy birliği ile karar verilmiştir.

EK 7: Milli Eğitim Müdürlüğü İzni

NÖHÜ Evrak Tarih ve Sayısı: 13/05/2022-203019



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.99-49532260
Konu : Araştırma İzni

12.05.2022

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: a) 06.05.2022 tarihli ve 200324 sayılı yazınız.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Dudu GÜRSOY'un "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Okullardaki İnfomal İletişime Etkisi: Bir Karma Yöntem Çalışması" konulu tezi kapsamında Çankaya ilçesine bağlı okullarda uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ek:
Uygulama araçları (6 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Niğde Ömer HalisDemir Üniversitesi
Bilgi:
Çankaya İlçe MEM

