

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN BENİMSEDİKLERİ EĞİTİM  
FELSEFELERİNE, YÖNETSEL ANLAYIŞLARINA VE  
DAVRANIŞLARINA YÖNELİK OKUL MÜDÜRLERİNİN VE  
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SELÇUK ÇELİK**

**GAZİANTEP  
HAZİRAN 2021**

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN BENİMSEDİKLERİ EĞİTİM  
FELSEFELERİNE, YÖNETSEL ANLAYIŞLARINA VE  
DAVRANIŞLARINA YÖNELİK OKUL MÜDÜRLERİNİN  
VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

SELÇUK ÇELİK

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aykar TEKİN BOZKURT

GAZİANTEP  
HAZİRAN 2021

**TEZ ONAY SAYFASI****Öğrencinin Adı ve Soyadı** : Selçuk ÇELİK**Üniversite** : Gaziantep Üniversitesi**Enstitü** : Eğitim Bilimleri Enstitüsü**Ana Bilim Dalı ve Bilim Dalı** : Eğitim Yönetimi**Tezin Başlığı** : Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Eğitim Felsefelerine, Yönetimsel Anlayışlarına ve Davranışlarına Yönelik Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi**Tezin Savunma Tarihi** : 23/06/2021

Bu tezin yüksek lisans olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.

(Doç. Dr. Mehmet MURAT)

Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(Dr. Öğr. Üyesi Aykar TEKİN BOZKURT)  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri  
(Unvanı, Adı ve SOYADI)

İmzası

Dr. Öğr. Üyesi Aykar TEKİN BOZKURT

\_\_\_\_\_

Doç. Dr. Betül BALKAR

\_\_\_\_\_

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep YILMAZ ÖZTÜRK

\_\_\_\_\_

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

(Doç. Dr. Ahmet İhsan KAYA)  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu kabul ederim. Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edilmesi halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu onayladığımı beyan ederim.

İmza:.....

Adı ve Soyadı: Selçuk ÇELİK

Öğrenci Numarası: 201705557006

Tezin Savunma Tarihi: 23/06/2021

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerinin, yönetim anlayışları ve davranışları üzerindeki yansımalarının müdür ve öğretmen görüşleri çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaç bağlamında okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefeleri ve okul yönetiminde sergiledikleri yönetsel davranışlar, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

Bu kapsamda hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmaya konu temel kavramların kavramsal çerçevesinin çizildiği bölümdür. Bu bölümde eğitim ve felsefe arasındaki ilişkiden hareketle eğitim felsefesi, eğitim felsefesine temel oluşturan akımlar, yönetici ve yönetim kavramları, okul yöneticisinin görevleri, rolleri ve sahip olması gereken nitelikler ile okul müdürlerinin yönetsel davranış şekilleri ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü ise yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve elde edilen verilerin analizine ilişkin ayrıntılar yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü araştırma sonucunda elde edilen bulguların yorumlandığı bölümdür. Bu bölümde okul müdürleri ve öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemi ile yorumlanmaktadır.

Yüksek Lisans eğitim sürecinde aldığım derslerle ilgili bilgi ve birikimlerini aktaran, tez konumun belirlenerek tez çalışmamın yürütülmesini kısmi üstlenen Doç Dr. Betül BALKAR'a ve çalışmalarım süresince bilgi, tecrübe ve değerli zamanlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Aykar TEKİN BOZKURT'a çok teşekkür ederim.

## ÖZET

### **OKUL MÜDÜRLERİNİN BENİMSEDİKLERİ EĞİTİM FELSEFELERİNE, YÖNETSEL ANLAYIŞLARINA VE DAVRANIŞLARINA YÖNELİK OKUL MÜDÜRLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

ÇELİK, Selçuk  
Yüksek Lisans Tezi,  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aykar TEKİN BOZKURT  
Haziran-2021, 92 sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerinin ve yönetim anlayışları ile davranışlarının incelenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda öncelikle okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefeleri ve okul yönetiminde sergiledikleri yönetsel davranışlar, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinin uygulandığı çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Hazırlanan görüşme formu; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Osmaniye ilindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlere uygulanmış ve elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda eğitim felsefeleri bağlamında okul müdürlerinin kendilerini; demokratik ve eşitlikçi, yenilikçi, destekçi ve işbirlikçi, adaletli ve karşılıklı iletişimci yönetim anlayışına sahip yöneticiler olarak değerlendirdikleri; öğretmenlerin ise okul müdürlerini hümanist, eşitlikçi, katılımcı, demokratik, şeffaf ve adil yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Yönetsel anlamda ise okul müdürlerinin herkese söz hakkı vermeye çalışan, başkalarının görüş ve düşüncelerine saygılı olmaya çalışan, paydaşların fikirlerini almaya özen gösteren bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretmen, Eğitim Felsefesi, YönetSEL Davranış

**ABSTRACT****EXAMINING THE OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS  
ON EDUCATIONAL PHILOSOPHIES, ADMINISTRATIVE  
UNDERSTANDINGS AND BEHAVIORS ADOPTED BY SCHOOL  
PRINCIPALS**

ÇELİK, Selçuk

Master Thesis,

Educational Management Department

Educational Management Program

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Aykar TEKİN BOZKURT

June-2021, 92 pages

The purpose of this research; It is the determination of the reflections of the educational philosophies adopted by school principals on their managerial behavior in school management processes. In line with this main purpose, first of all, the educational philosophies adopted by school principals and their managerial behavior in school management are examined in line with the opinions of school principals and teachers. The data of the study, in which qualitative research methods were applied, were obtained with a semi-structured interview form. Prepared interview form; It was applied to school principals and teachers working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the province of Osmaniye in the 2020-2021 academic year, and the data obtained were analyzed with the descriptive analysis method. At the end of the research, the school principals themselves; what they consider as democratic and egalitarian, innovative, supportive and collaborative, just and mutually communicative managers with a management understanding; Teachers, on the other hand, regarded principals as humanist, egalitarian, participatory, democratic, transparent and fair management. In the administrative sense, it is understood that school principals have an attitude that tries to give everyone a voice, tries to be respectful to the opinions and thoughts of others, and takes care to get the opinions of the stakeholders.

**Keywords:** School Principal, Teacher, Educational Philosophy, Managerial Behavior.

## İÇİNDEKİLER

|                                    | Sayfa |
|------------------------------------|-------|
| TEZ ONAY SAYFASI .....             | i     |
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI..... | ii    |
| ÖNSÖZ .....                        | iii   |
| ÖZET.....                          | iv    |
| ABSTRACT .....                     | v     |
| İÇİNDEKİLER .....                  | vi    |
| TABLolar LİSTESİ.....              | x     |
| EKLER.....                         | xi    |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

|                                              |   |
|----------------------------------------------|---|
| 1.1. Araştırmanın Amacı .....                | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Önemi.....                 | 1 |
| 1.3. Problem Durumu.....                     | 3 |
| 1.4. Problem Cümlesi ve Alt Problemler ..... | 5 |
| 1.5. Sınırlılıklar .....                     | 6 |
| 1.6. Varsayımlar .....                       | 6 |
| 1.7. Tanımlar .....                          | 6 |

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Felsefe ve Eğitim İlişkisi.....                          | 8  |
| 2.2. Eğitim Felsefesi.....                                    | 9  |
| 2.2.1. Eğitim Felsefesi ve Yönetimsel Davranış İlişkisi ..... | 10 |
| 2.3. Eğitim Felsefesine Temel Oluşturan Akımlar.....          | 10 |
| 2.3.1. Daimicilik.....                                        | 11 |
| 2.3.2. Esasicik .....                                         | 12 |
| 2.3.3. İlerlemecilik .....                                    | 12 |
| 2.3.4. Yeniden Kurmacılık .....                               | 13 |
| 2.3.5. Varoluşçuluk .....                                     | 13 |
| 2.4. Yönetim ve Yönetici Kavramları .....                     | 14 |
| 2.5. Okul Yöneticisi .....                                    | 17 |
| 2.6. Okul Yöneticisinin Görevleri.....                        | 18 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.7. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....                             | 20 |
| 2.8. Yönetmel Davranış Kavramı .....                                                     | 22 |
| 2.9. Yönetmel Davranış Etkileyen Faktörler .....                                         | 23 |
| 2.9.1. Kişilik.....                                                                      | 23 |
| 2.9.2. Yetenek .....                                                                     | 24 |
| 2.9.3. Bilgi.....                                                                        | 24 |
| 2.9.4. Eğitim.....                                                                       | 24 |
| 2.9.5. Kültür .....                                                                      | 25 |
| 2.10. Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranış Şekilleri .....                                | 25 |
| 2.10.1. Otoriter Yaklaşım Açısından Yönetmel Davranış Şekilleri .....                    | 26 |
| 2.10.2. Demokratik Yaklaşım Açısından Yönetmel Davranış Şekilleri.....                   | 27 |
| 2.10.3. Tam Serbestlik Tanıyan Yaklaşım Açısından Yönetmel Davranış Şekilleri            | 28 |
| 2.11. İlgili Araştırmalar.....                                                           | 28 |
| 2.11.1. Yurtiçi Araştırmalar.....                                                        | 28 |
| 2.11.2. Yurtdışı Araştırmalar .....                                                      | 32 |
| 2.11.3. Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar ve Genel Değerlendirme ..... | 35 |

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....        | 37 |
| 3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu ..... | 37 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları .....      | 39 |
| 3.4. Verilerin Analizi.....           | 41 |

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR**

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Okul Müdürleriyle Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular.....                        | 46 |
| 4.1.1. Okul Müdürlerinin Benimsemiş Oldukları Eğitim Felsefesine Yönelik Görüşleri.....       | 46 |
| 4.1.1.1. Okul Müdürlerine Göre Eğitimin Temel Amacı.....                                      | 46 |
| 4.1.1.2. Okul Müdürlerinin Eğitimcilerin Görevlerine Yönelik Görüşleri .....                  | 48 |
| 4.1.1.3. Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesi Gereken Alanlara Yönelik Görüşleri..... | 49 |
| 4.1.2. Okul Müdürlerinin Benimsemiş Oldukları Yönetim Anlayışı.....                           | 50 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.2.1. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışını Yansıtan Temel Değerler.....                                             | 50 |
| 4.1.2.2. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Temel İlke ve Prensipler.....                                                               | 51 |
| 4.1.2.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörlere İlişkin Görüşleri.....                                         | 52 |
| 4.1.2.4. Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin Görüşleri .....                                                        | 53 |
| 4.1.3. Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarına Yönelik Görüşleri.....                                                             | 54 |
| 4.1.3.1. Okul Müdürlerinin Eğitimin Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin Paydaşlarla Yaptıkları Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri ..... | 54 |
| 4.1.3.2. Okul Müdürlerinin Paydaşlarla Kurulan İlişkide Sergiledikleri Tutum ve Davranışlar Hakkındaki Görüşleri .....                | 56 |
| 4.2. Öğretmenlerle Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular.....                                                                    | 57 |
| 4.2.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsemiş Oldukları Eğitim Felsefesine Yönelik Görüşleri.....                                 | 57 |
| 4.2.1.1. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konu ve Uygulamalara İlişkin Görüşleri .....                   | 57 |
| 4.2.1.2. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Okul Müdürlerinin Kendilerinden Beklediği Rol ve Sorumluluklara İlişkin Görüşleri .....       | 59 |
| 4.2.1.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesini İstedikleri Alanlara Yönelik Görüşleri .....                    | 61 |
| 4.2.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri.....                                       | 62 |
| 4.2.2.1. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı .....                                                                      | 62 |
| 4.2.2.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsediği Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörlere İlişkin Görüşleri.....               | 63 |
| 4.2.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Davranışlarına İlişkin Görüşleri .....                                  | 65 |
| 4.2.3.1. Öğretmenlerin Okul İdaresinin Paydaşlarla Yaptığı Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri .....                                     | 65 |
| 4.2.3.2. Öğretmenlerin Paydaşlarla Kurulan İlişkide Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar Hakkındaki Görüşleri .....       | 66 |

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA

|               |    |
|---------------|----|
| TARTIŞMA..... | 70 |
|---------------|----|

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

|                        |    |
|------------------------|----|
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 72 |
| KAYNAKLAR .....        | 77 |
| ÖZGEÇMİŞ.....          | 92 |
| VITAE.....             | 92 |



## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Okul Müdürünün Görevleri .....                                                            | 18 |
| <b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Demografik Dağılımları .....                                               | 38 |
| <b>Tablo 3.</b> Okul Müdürlerine Göre Eğitimin Temel Amacı .....                                          | 46 |
| <b>Tablo 4.</b> Okul Müdürlerine Göre Eğitimcilerin Görevleri .....                                       | 48 |
| <b>Tablo 5.</b> Okul Müdürlerine Göre Öğrencilerde Desteklenmesi Gereken Alanlar .....                    | 49 |
| <b>Tablo 6.</b> Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışını Yansıtan Temel Değerler .....         | 50 |
| <b>Tablo 7.</b> Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Temel İlke ve Prensipler .....                           | 51 |
| <b>Tablo 8.</b> Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler .....                        | 52 |
| <b>Tablo 9.</b> Okul Müdürlerine Göre Okul Yönetiminin Amaçları .....                                     | 53 |
| <b>Tablo 10.</b> Okul Müdürleri Tarafından Okul Paydaşlarıyla Yapılan Uygulamalar ....                    | 55 |
| <b>Tablo 11.</b> Okul Müdürlerinin Paydaşlarla Kurulan İlişkide Sergiledikleri Tutum ve Davranışlar ..... | 56 |
| <b>Tablo 12.</b> Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konular .....                                             | 58 |
| <b>Tablo 13.</b> Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Beklediği Rol ve Sorumluluklar                       | 60 |
| <b>Tablo 14.</b> Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesini İsteddiği Alanlar ..... | 61 |
| <b>Tablo 15.</b> Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı .....                | 62 |
| <b>Tablo 16.</b> Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler .....     | 63 |
| <b>Tablo 17.</b> Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Paydaşlarla Yaptığı Uygulamalar .....                | 65 |
| <b>Tablo 18.</b> Öğretmenlere Göre Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar ...                   | 66 |
| <b>Tablo 19.</b> Okul Müdürlerinin Boyutlara Yönelik Görüşleri.....                                       | 68 |
| <b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Boyutlara Yönelik Görüşleri .....                                          | 69 |

**EKLER LİSTESİ**

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>Ek 1. MÜLAKAT FORMU .....</b> | <b>89</b> |
| <b>Ek 2. ÖZGEÇMİŞ .....</b>      | <b>92</b> |



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Amacı

Eğitim alanında ilerleme kaydetmiş ülkelerin kurdukları eğitim sistemleri incelendiğinde, toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden bir eğitim felsefesine sahip olduğu görülecektir. Ülkemizde ise eğitim alanında tam manasıyla felsefi bir anlayışın hakim olmadığı bilinmektedir (Uluağaç, 2018, s. 7). Eğitim felsefesi, eğitim-öğretim sürecinde yer alan yönetici ve öğretmenlerin eğitimle ilgili amaçlarının ne olduğunun şekillenmesinde önemli bir işleve sahiptir. Bunun yanında eğitim felsefesi, okul müdürlerinin okulun amaçlarına ulaşabilmesinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için sergilediği yönetsel davranışlar üzerinde de etkilidir (Kurun ve Çobanoğlu, 2019, s. 134). Bu bağlamda bu çalışmada okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerinin ve yönetim anlayışları ile davranışlarının incelenmesi amaçlamaktadır.

#### 1.2. Araştırmanın Önemi

Eğitim felsefesi; eğitim ve felsefe etkileşimin eğitim alanında uygulansıdır. Felsefe, tüm disiplinlerin yönlendirilmesi, işlenmesi ve değerlendirilmesi için temel yol gösterici bir disiplindir ve eğitim felsefesi de eğitimin işleyişinde kılavuzluk işlevi görmektedir (Erkılıç, 2008, s. 3). Bu bakımdan eğitim felsefesi, eğitime yön veren, hedefleri şekillendiren ve eğitim uygulamalarına rehberlik eden bir disiplindir.

Bununla birlikte müdürler ve öğretmenler, eğitim felsefesinin uygulanmasında ve geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedirler. Müdür ve öğretmenlerin benimsedikleri eğitim felsefesi, onların çevre koşullarına ve hayat tarzlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Müdürlerin eğitim felsefesi anlayışları ve öğretmenlerin sunmuş oldukları eğitimde, eğitim hakkındaki görüş ve düşünceleri önemli faktörler olmaktadır. (Yayla, 2017, s. 35).

Eğitimle ilgili son yıllarda yapılan tartışmalar göz önüne alındığında, toplumsal istek ve ihtiyaçların giderilmesi, toplumdaki bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, bilgi ve beceri kazanmaları eğitim kurumlarının iyi bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür (Arslantaş ve Özkan, 2014, s. 186). Okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreciyle ilişkili olarak düşünce yapılarını, tutum ve davranışlarını etkileyen çeşitli faktörler yer almaktadır. Bunlardan biri okul müdürlerinin sahip olduğu eğitim felsefesidir. Eğitim felsefesi, eğitim programları oluşturulmasından eğitim alanlarının belirlenmesi ve eğitim süreciyle ilgili alınacak kararlara kadar pekçok alanda kendini gösterir (Yılmaz, Altınkurt ve Çokluk 2011, s. 337). Örneğin, eğitim felsefesi ile eğitimde uygulanacak eğitim-öğretim tekniklerinin nedenleri ve sonuçlarının ortaya konması ile davranış boyutlarının tespiti noktasında eğitim felsefesi yol göstericidir. Buna karşın her eğitimcinin sahip olduğu eğitim felsefesinin farklılığından ötürü, eğitime ve öğretime yönelik geliştirdiği stratejiler de farklılık göstermektedir (Arslan, 2018, s. 63).

Sahip olunan eğitim felsefesinin başarıya ulaşmasında, mevcut durumun ayrıntılı bir şekilde ortaya konması ve benimsenen eğitim felsefesinin uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu nedenle, okul yönetici ve öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde, okulun mevcut durum analizi yapılmalı ve böylece sahip olunan eğitim felsefesinin doğru bir şekilde ortaya konmuş olmalıdır. Bu süreçte, okul müdürlerine önemli rol düşmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu eğitim felsefesi, okulun eğitim felsefesini şekillendirmektedir. Bu kapsamda değişikliğe uğrayan ilk alan okul müdürlerinin yönetsel davranışlarıdır. Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değişimi, zamanla okulun başarısını etkileyecektir. Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim yaklaşımı çalışanları etkileyerek onların okulun amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Teyfur, 2011, s. 31). Dolayısıyla katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını benimseyen okul müdürleri okulun amaçlarını gerçekleştirme ve vizyon oluşturma konusunda daha başarılı olurken; otoriter ve katı yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri ise bu konuda da sınırlı kalmaktadırlar (Sezer ve Akan, 2018, s. 729). Bu nedenle, okul müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesinin yönetsel davranışlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu, benimsenen eğitim felsefesinin eğitim ve öğretim süreçlerinde uygulama noktasında kendine nasıl yer edindiğini tespit etmenin önemli olduğu düşünülmüştür. Araştırmanın ayrıca, okul

müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesinin okulun akademik başarısı, öğretmenler açısından uygun çalışma ortamlarının oluşturulması, sınıf ve okul ortamının olumlu iklime dönüştürülmesi gibi alanlarda nasıl bir etki doğurduğu gibi hususların geliştirilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

### 1.3. Problem Durumu

İnsanlık tarihi kadar eski olan eğitim faaliyetleri, çeşitli toplumlar tarafından tartışılan önemli alanlardan biri olmuş ve bu nedenle de içerisinde barındırdığı problemlere çözüm üreterek kolektif bir yapıda eğitim felsefesinin doğmasını sağlamıştır (Peterson, Baker ve McGaw, 2010, s. 1). Eğitim felsefesi, kimi araştırmacılar tarafından felsefenin bir alt dalı olarak görülmekteyken kimi araştırmacılar tarafından ahlaki ve sosyal felsefenin bir parçası olarak görülmektedir. Kimi araştırmacılara göre ise eğitim felsefesi, eğitimin bir dalıdır. Eğitim ve felsefe arasındaki ilişki baz alındığında, eğitim felsefesi temelde eğitim alanında ne yapılması gerektiğinin tespiti noktasında sergilenen çaba doğrultusunda sosyal hayatın güçlüklerini ve bunlara uygun bilişsel ve ahlaki alışkanlıkların kazanılması sorunlarını çözmeyi amaçlayan bir bilim dalıdır. Bu yaklaşımda, eğitimi engelleyen sorunların neler olduğunun tespit edilmesi amacıyla ortaya konan kavram, düşünce ve ilkeler açıklanmaya çalışılır (Ergün, 1996, s. 14).

Eğitim kurumu olarak okullarda amaç ve hedeflere ulaşabilmek; eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesi, çalışanlar arasındaki ilişkinin düzeyi, okul yöneticilerinin eğitime yönelik yaklaşımları ve sergilediği yönetsel davranışlarla birebir ilişkilidir (Sezer ve Akan, 2018, s. 716). Eğitim kurumunda belirlenen amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeye yönelik stratejileri içerisinde barındıran eğitim felsefesinin çeşitli tanımları yapılmıştır (Yayla, 2017, s. 26; Cevizci, 2000, s. 46). Cevizci'nin (2000, s. 46) "eğitim alanında yaşanan problemlerin giderilmesine yönelik ortaya konulan felsefik bir bakış açısı" olarak tanımladığı eğitim felsefesi, eğitimin doğru bir şekilde sunularak bu alanda sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Eğitim felsefesi, karmaşık bir süreci içerisinde barındıran eğitim faaliyetlerinin yönetilmesinde, eğitimsel amaçların belirlenmesinde, eğitimin diğer disiplinlerle olan uyumunun sağlanmasında, sosyal ve siyasal yapının uyumunda klavuz görevindedir

(Kazu, 2002, s. 17). Felsefenin bilim dallarının gelişimine ve olguların anlaşılabilirliğine sağladığı katkı göz önüne alınırsa eğitim felsefesinin benimsenmediği okullarda başarının elde edilemeyeceği aşıkardır (Aslan, 2018, s. 58).

Yönetim, sahip olunan insan kaynaklarının yetenek, çaba ve davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönelten ilkeler bütünüdür (Tortop, 1983, s. 34). Bir başka bakış açısıyla yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakların (zaman, personel ve maddi kaynaklar) örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında kullanılma sürecidir (Erdoğan, 2010, s. 29; Memduhoğlu, 2010, s. 13). Eğitim yönetimi ise eğitim kurumlarının sahip olduğu insan ve maddi kaynakların amaç ve hedeflere ulaşmak doğrultusunda kullanılmasına yönelik karar alma ve uygulama sürecidir (Erdoğan, 2000, s. 32).

Eğitim yönetimi sosyal, politik ve ekonomik açıdan felsefi yansımanın izlerini taşımaktadır. Felsefe eğitim yönetimine amaçları belirleme, öğretimi gerçekleştirme, öğretme ve öğrenme süreçlerini planlama, öğretim stratejisi belirleme ve değerlendirme boyutunda katkı sağlamaktadır (Wiles ve Bondi, 2011, s. 47). Eğitim sürecinin amaçlarını belirlemede temel alınan felsefi yaklaşımdan söz etmek mümkün olsa da (Harris, 1999, s. 10), eğitim modeli uygulamalarının tek bir felsefi yaklaşımı tamamiyle yansıttığını söylemek mümkün değildir (Ozmon ve Craver, 2008, s. 122). Dolayısıyla felsefe eğitimin kesin ve net ifadelerine ihtiyaç duyarken eğitim de felsefenin yaptığı rehberliğe ihtiyaç duymaktadır. Çünkü felsefe test edilmiş yaşam tecrübelerine dayandığı için bu tecrübelerin eğitim sürecine aktarılması eğitimin amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesinde etkili rol oynamaktadır (Marler, 1975, s. 62). Görüldüğü üzere eğitim felsefesi eğitim programları ile ilgili kararların verilmesinde temel bir mekanizmayı oluşturmaktadır (Ornstein ve Hunkins, 2013, s. 56).

Okullarda yönetici pozisyonunda yer alan müdürler, okul programının yönetilmesi, öğrenmenin etkin bir şekilde sağlanması ve nihayetinde okulun başarısından sorumlu bulunan kişilerdir (Şişman, 2012, s. 77). Bu sorumluluğun yerine getirilmesi noktasında okul müdürleri, “yönetmel davranışlar” olarak tabir edilen uygulamalarda bulunur. Eğitim-öğretimin kalitesinin yanında diğer tüm süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesinde kritik bir değere sahip olan yönetmel davranışlar

bağlamında okul müdürleri, çalışanlarla olan ilişkileri geliştirir, onları motive eder ve bilgi paylaşımında bulunur (Gümüseli, 2001, s. 535).

Eğitim ve öğretim sürecinde yer alan yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki davranışsal ilişki belirli kurallar çerçevesinde yürütülmektedir. Bu nedenle, öğretmen ve yöneticilerin okul içinde sergilediği davranışları ile öğrenciye, derse ve veliye yönelik tutumları oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin sahip olduğu eğitim felsefesi, öğretmen ve velilere olan yaklaşımlar ile eğitim-öğretim süreçlerine olan bakış açısını da etkilemektedir. Yöneticilerin sergilediği davranış ve tutumlar her ne kadar birbirinden farklılık gösterse de esasında her davranış ve tutum belirli bir felsefik yaklaşım doğrultusunda şekillenmektedir (Aydemir, 2019, s. 2742).

Dolayısıyla, “okul müdürlerinin sahip olduğu eğitim felsefesinin okul yönetimi sürecini ve yönetsel anlayışlarını nasıl etkilediğinin müdür ve öğretmen görüşlerine göre nasıldır?” sorusu araştırmanın temel problem cümlesini teşkil etmektedir.

Okul müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesi, yukarıda ifade edilen yönetsel davranışların şekillenmesinde kritik bir öneme sahiptir. Eğitim felsefesi öğretiminin amaçlarının belirlenmesinde, öğrenme ve öğretme süreçlerinin düzenlenmesinde ve ölçme ve değerlendirme yönteminin tespit edilmesinde okul yöneticilerine kılavuzluk etmektedir (Kelly, 2004, s. 149). Bu noktada Okul müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesinin yönetsel davranışları üzerindeki yansıması araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada da okul müdürleri özelinde “eğitim felsefesinin yönetsel davranışlar üzerinde nasıl bir etkisi olduğu” ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda okul müdürleriyle yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında bu çalışmada, okul müdürlerinin sahip olduğu eğitim felsefesinin okul yönetimi sürecini nasıl etkilediğinin tespitinde öğretmen görüşlerine başvurulmuştur.

#### **1.4. Problem Cümlesi ve Alt Problemler**

Okul müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesi anlayışlarının yönetsel davranışlar üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ana problemi “okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefesi yönetsel davranışlarını

nasıl şekillendirmektedir?” olarak belirlenmiştir. Ve ana probleme dayalı olarak aşağıdaki alt sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin benimsemiş oldukları eğitim felsefesi nasıldır?
2. Okul müdürlerinin yönetim anlayışları nasıldır?
3. Okul müdürlerinin yönetsel davranışları nasıldır?

### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın 2020-2021 eğitim öğretim yılında Osmaniye ilindeki anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiş olması,

Araştırmada nitel analiz yönteminin tercih edilmiş olması,

Araştırma, okul müdürleri ve öğretmenlere uygulanan ölçme araçlarının maddeleriyle sınırlıdır.

### 1.6. Varsayımlar

Araştırmaya dahil edilen örneklem sayısının çalışma grubunu temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada yer alan görüşme sorularının okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerinin yönetsel davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koyacak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada yer alan okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşme formunda yer alan sorulara samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

**Felsefe:** Yaşama sanatı, bilgelik sevgisi, aklın kullanılarak var olmayla ilgili soru sorup cevap arama faaliyeti ve yaşamı anlamlandırma çabasıdır (Çüçen, 2001, ss. 42-45).

**Eğitim Felsefesi:** Eğitimin insan hayatındaki önemini, sahip olduğu işlevini ortaya koyarak birey ve toplumun yaşam kalitesini arttırmak için ihtiyaç duyulan bilgi,

beceri ve yeteneklerin sorgulanmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Kozikoğlu ve Uygun, 2018, s. 426).

**Okul Yöneticisi:** Değişen koşulları göz önüne alarak eğitim-öğretim süreçlerini planlayan, misyon ve vizyon sahibi olan ve davranışlarıyla çevresindekilere örnek olan kişidir (Açıkalın, Şişman ve Turan 2007, s. 48).

**Yönetmel Davranış:** Okul müdürlerinin, yönetimi etkili kılmak amacıyla uygulamaya koyduğu bilgi, beceri ve tutumların bileşimidir (Başaran, 2004, s. 109).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Felsefe ve Eğitim İlişkisi

Tarih boyunca insanların yaşamlarını sorgulaması ve bu doğrultuda yaşamlarını açıklamaya çalışma çabası, felsefe biliminin doğuşuna kapı aralamıştır (Kozikoğlu ve Erden, 2018, s. 1569).

Felsefe, inanç ve değerlerimizin farkına vararak kim olduğumuzu ve nereye gideceğimizin cevabını arar. Gerçeğin temellendirilmesinde, birey ve toplumla bir bağ kurar (Demirel, 2003, s. 20). Felsefe, insanlığın var olduğu günden bu yana varlığını sürdürdüğü çevrede olup bitenleri merak etmesi ve buna bağlı olarak düşünme, tanıma, irdeleme ve anlama çabasıdır (Aydın, 2000, s. 296; Küken, 1996, ss. 18-20). Buna göre, felsefe, insanın ve yaşadığımız hayatın entellektüel düzeyde sorgulanarak bir şeyler öğrenilmesini hedefleyen bilim dalıdır. Evrensel paradigmlar çerçevesinde düşünme ve düşünce üretmek olan felsefeyi, yaşantımızın her aşamasında etkisini görmek mümkündür (Duman ve Ulubey, 2008, s. 96).

Eğitim, bireyin sahip olduğu yeteneklerinin ve sergilediği davranışların arzu edilen düzeye ulaştırılması amacıyla yeni bilgi, yetenek ve davranış kazandırma çabasıdır. Yaşamın tüm dönemlerinde alınan eğitim, bireyin ilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak kendisini tanımasının yanında içinde yaşadığı toplumun anlamlandırılmasında önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle kişi ve topluma verilen eğitimin nasıl olması gerektiği geçmişten günümüze sorgulanmıştır (Kozikoğlu ve Uygun, 2018, s. 424).

Felsefe tüm bilim dallarıyla olduğu gibi eğitim bilimiyle de yakından ilişkilidir. Teori ve uygulamalar noktasında felsefeyle oldukça yakın bir ilişki içerisinde olan eğitim bilimi, felsefe aracılığıyla okullar ve eğitimcilerle ilgili uygulama ve politikaların belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bunun yanında, eğitimin var olma nedeni, eğitimin nasıl olması gerektiği, eğitim sürecinde yer alan kişilere hangi yönde

ve nasıl aktarılacağı ile ilgili sorunların çözümünde felsefeden yararlanılır (Doğanay, 2011, s. 336).

## 2.2. Eğitim Felsefesi

Okula ve okulla ilgili tüm süreçlerde düşüncelerin ve bunların anlamlandırma çabaları eğitim felsefesiyle mümkündür (Kumral, 2014, s. 362). Eğitim felsefesi, okulların ve eğitimin neden ortaya çıktığının açıklanması, eğitimin hangi yöntem ve ne tür ortamlarda sağlanması gerektiğinin tespitine yönelik düşünsel yaklaşımları içerir (Doğanay ve Sarı, 2003, s. 325). Her felsefik yaklaşımda olduğu gibi eğitim felsefesinde de eğitim uygulamalarına yöne verecek düşünsel inanç, karar ve ölçütler ortaya konur (Ergün, 2011, s. 56).

Farkında olarak veya olmayarak her eğitimci, belirli bir eğitim felsefesine sahiptir. Eğitim felsefesi, eğitimcilere eğitim-öğretimle ilgili süreçleri bir bütün olarak görebilme, bu konuda inceleme yapabilme ve eğitimin neden ve nasıl yapılacağının yanıtını bulmasına yardımcı olan bir düşünsel yaklaşımdır (Üredi, 2010, s. 48; Altinkurt vd., 2012, s. 8).

Eğitim felsefesi, eğitim alanında geliştirilecek programların hedef ve içeriklerinin oluşturulmasında dikkate alınması gereken önemli bir alandır. Eğitim felsefesi, eğitim sürecinin tüm aşamalarında alınan kararlarda kendini gösteren önemli bir işleve sahiptir (Demirel, 2015, s. 83; Ornstein ve Hunkins, 2016, 61). Eğitim felsefesinde, eğitim sürecinin gidişatı ve eğitimin uygulanmasında sistemli fikir ve görüşler ortaya konularak eğitimin toplumla olan bağlantısı sağlanır (Ergün, 2003, ss. 53-54).

Eğitimle ilgili uygulamaların dayanağını oluşturan temel düşünsel kuramlara dayanan eğitim felsefesi, eğitimin genel ve özel amaçlarının saptanmasında rol oynar (Günay, 2018, s. 125). Eğitim felsefesinin diğer işlevleri ise şu şekilde sıralanabilir (Ergün, 2015, s. 136):

- Eğitim felsefesi, eğitimle ilgili uygulama ve politikalara yön veren inanç, karar ve ölçütleri anlam ve tutarlılık açısından kontrol eder.

- Eğitim felsefesi, eğitim sisteminde yer alan insan anlayışlarını değerlendirir.
- Eğitimde kullanılmak üzere yeni hipotezlerin geliştirilmesine olanak sağlar.
- Öğrenme toplum ve insan doğası üzerine felsefi ve eğitsel yaklaşımları bir araya getirir ve bunlardan bir bütünlük oluşturmaya çalışır.

### **2.2.1. Eğitim Felsefesi ve Yönetmel Davranış İlişkisi**

Eğitim felsefesi, eğitime kaynaklı etmekte ve yol göstermektedir. Eğitim felsefesi, eğitimdeki sürecin nasıl ve ne şekilde ilerleyeceğine ilişkin yol gösterici niteliğindedir (Yayla, 2017, s. 22). Okullarda en uygun eğitim felsefesinin benimsenmesinde ise okul yöneticilerinin rolü önemlidir. Okul yöneticisinin kuruma ve okul paydaşlarına en uygun eğitim felsefesini benimsemesi ve bunu etkin olarak eğitim uygulamalarına aktarması, eğitimde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında kritik önem taşımaktadır (Sarpkaya, 2004, s. 79).

Okullarda benimsenen eğitim felsefelerinin okullarda görev yapan tüm paydaşlarca benimsenmesi nitelikli bir eğitim ve okul/örgüt başarısı için elzemdir gerçeği aşikârdır. Ergün (2015, s. 49)'e göre de okul kültürünün olumlu olarak algılanması, öğrencilerin ve öğretmenlerin okula uyum sağlamalarında ve yöneticilerin uyguladıkları politikalar kapsamında okul faaliyetlerinin aktif olarak sürdürülmesinde önemlidir. Ayrıca okul kültürü, okulda olumlu ve verimli bir eğitim ikliminin oluşturulmasında önemlidir.

Okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları eğitim felsefesinin yapısına göre okul kültürü şekillenmektedir. Tüm paydaşları kapsayıcı şekilde ve olumlu olarak algılanan eğitim felsefesinin benimsenmesi okul kültürünün de olumlu bir iklim zemininde oluşmasına ortam hazırlayacaktır.

### **2.3. Eğitim Felsefesine Temel Oluşturan Akımlar**

Sahip olunan felsefi anlayış, akademik ve mesleki yaşamın şekillenmesinde, davranışların olumlu veya olumsuz yönde etkilenmesinde, teknolojiye olan bakış açısı ve teknolojinin kullanma düzeyi üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin deneysellik

yaklaşımını savunan öğretmenler, yeniliğe açık olma, yenilikleri benimseme ve yeniliğin kullanılarak eğitim ortamının zenginleştirilmesini amaçlar iken daimicilik yaklaşımı savunan öğretmenler değişikliklere kapalıdırlar ve teknolojinin kullanılmasına sıcak bakmazlar (Duman ve Ulubey, 2008, s. 102).

Çalışmanın bu kısmında, eğitim felsefesine temel oluşturan akımlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **2.3.1. Daimicilik**

Daimicilik felsefesi, toplumun sahip olduğu temel değerlerin değişmediğini dolayısıyla bilginin evrensel olduğunu savunur. Daimicilik yaklaşımında klasik eserler oldukça önemlidir. Bu düşünceyi savunan kişiler insan doğasının her zaman ve her yerde aynı olduğunu düşündüklerinden ötürü kültürel çeşitliliğe ve bireysel farklılıklara önem vermezler (Tuncel, 2004, s. 228).

Daimicilik felsefesinde, çevrede gelişen olayların ayırt edilmesinde akıl önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Kişisel farklılıkların tek ayırt edici özelliği olarak aklın geliştirilmesinde öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Öğretmenler, öğrencinin aklındaki doğruları bulabilmesine yardım olmak amacıyla değişmeyen değerleri onlara aktarır. Burada öğrenci pasif, öğretmen ise aktif konumdadır (Altınkurt vd., 2012, s. 9).

Daimicilik felsefesi bağlamında, konu merkezli programlar tasarlanır iken ilerlemecilik felsefesi yaklaşımında öğrenen merkezli tasarımlar, yeniden kurmacılık felsefesi bağlamında ise sorun merkezli tasarımlar geliştirilir. Daimicilik felsefi yaklaşımı, en eski ve en tutucu eğitim felsefesi olup konular incelemeye esas tutulur ve bunların değişmez olduğuna inanılır. Daimicilik yaklaşımında, eğitim evrensel değerlere göre şekillenir ve bunlar değişmez niteliktedir. Bundan ötürü, öğrencilerin değişmez niteliklere göre yetiştirilmesi gerektiği savunulur. İdeal tip insanın yetiştirilmesini amaçlayan daimicilik felsefesinde, insan doğasının en önemli unsurunun akıl olduğu dile getirilerek bunun geliştirilmesi amacıyla zihnin bilgiyle donatılması gerektiğine dikkat çekilir (Demirel, 2003, s. 23).

### 2.3.2. Esasicilik

Esasicilik yaklaşımda, insan doğuştan herhangi bir bilgiyle donatılmamıştır. Edinilen bilgilerin tümevarım yöntemiyle aktarıldığı esasicilik yaklaşımda, geçmişteki bilgilerin genç kuşaklara aktarılması gerektiğinden söz edilir. Bu kapsamda, toplumsal ve kültürel değerlerin aktarıldığı bir eğitim sistemi önerilmektedir (Sönmez, 2005, s. 92).

Esasicilik yaklaşımda, sonradan kazanılan bir olgu olarak bilginin öğrencilere aktarılmasında öğretmenlere büyük görev düşmektedir. Öğrencilerin kendileri için hangi bilginin gerekli olduğunu ve bilgiyi nasıl kullanacaklarını bilemeyecekleri varsayılarak öğretmenin bu doğrultuda gerekirse zor kullanarak temel bilgiyi öğrencilere aktaracağı düşüncesi vurgulanır. Bu nedenle de, öğretmenlerin genel kültür, alan bilgisi ve meslek bilgisinin çok güçlü olması beklenir (Ergün, 2008, s. 77; Üredi, 2010, s. 62; Oğuz vd., 2014, s. 47; Duman ve Ulubey, 2008, s. 98).

### 2.3.3. İlerlemecilik

Daimicilik yaklaşımda dile getirilen değişmezlik, ilerlemecilik felsefesinde red edilir. İlerlemecilik, değişimi esas alıp demokratik bir yaklaşımla eğitim sürecinde öğrencilerin aktif olmasını sağlar. İlerlemeci bir felsefik düşünceye sahip öğretmenler, öğrencilerinin yaparak-yaşayarak bilgiyi özümsemesini amaçlar (Altinkurt vd., 2012, s. 11).

İlerlemecilik yaklaşımı, faydacı yaklaşımın eğitim alanına uygulansıdır. Eğitim alanında sürekli bir değişim ve gelişme olduğu ortaya konularak değişim gerçeğinin özü olarak kabul edilir. İlerlemecilik yaklaşımın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Demir, 2012, s. 164):

İlerlemecilik yaklaşımda eğitim aktif bir şekilde çocuğun ilgi alanına göre olmalıdır düşüncesi hakimdir.

Öğretim tekniği olarak problem çözme yöntemi esas alınır.

Okul, yaşama hazırlayıcı bir kurum değil, yaşamın kendisi olarak görülür.

Bu yaklaşım öğretmenin yönetici değil rehber olması gerektiğini savunur.

Öğrencilerin birlikte hareket etmesi teşvik edilir ve demokratik bir eğitim ortamı sağlanır.

#### **2.3.4. Yeniden Kurmacılık**

Yeniden kurmacılık felsefesinde, pragmatik bir yaklaşım söz konusudur. Yeniden kurmacılık felsefesini benimsemiş kişiler, toplumsal düzenin yeniden inşasında okulları araç olarak görürler. Yeniden kurmacılık felsefesinde, öğrenci merkezli eğitim anlayışı kabul edilmemekte ve orta sınıfın eğitim ihtiyaçlarının dile getirilmesinin yanlış olduğu vurgulanmaktadır. Burada daha çok, toplum merkezli bir bakış açısıyla toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçlarını giderecek eğitim programlarının geliştirilmesi söz konusudur (Erden, 2011, s. 109).

Yeniden kurmacılık felsefesinde eğitimin temel amacı, toplumsal sorunları ortadan kaldırarak sosyal reform hareketlerini başlatmaktır. Bu yaklaşımda eğitimde hakim bir görüşün olmaması gerektiği bu nedenle de tüm değerlere eğitim programlarında yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun yanında öğrencilerin toplumsal değerleri eleştirerek yeni bir toplum inşası için hareket etmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun sağlanması için öğretmenlerin öğrencilerini buna inandırması gerekmektedir (Altinkurt vd., 2012, s. 12; Çelik, 2006, s. 5; Oğuz vd., 2014, s. 49).

#### **2.3.5. Varoluşçuluk**

İlk olarak 1929'da Alman düşünür Heinenmann tarafından dile getirilen varoluşçuluk, insanın hangi yolu tercih edeceğine karar verebileceğini ve bu karar verme özgürlüğünü onu evrendeki diğer varlıklardan ayırdığını savunmaktadır. Buna göre herkes kendisi açısından doğru ve yanlış olanın yargıcidir. Dolayısıyla insan otonom bir varlıktır. Eğitim kurumlarının temel işlevi ise bireysel otonomiye geliştirebilmektir (Büyükdüvenci, 1994, s. 46). Varoluşçuluk felsefesine göre insanın varoluşunu gerçekleştirebilmesinin yolu yalnızca özgür davranmasından geçmektedir. Ancak bu özgürlük sınırsız bir özgürlük değildir. Bu özgürlüğün çerçevesi sorumluluklarla belirlenmektedir. İnsanlar seçimlerinde özgür ve özgün olmanın

yanında sorumluluklar da almaktadır. Bu felsefi yaklaşımı benimseyen kişilere göre özgür bir kişi sonuçlarından sorumlu olacağı tercihlerini yapabilmek için kendisini tanımalıdır (Tanrıöğen ve Sarpkaya, 2010, s. 67).

Varoluşçu yaklaşıma göre insanoğlu kendi tercihlerini kendisi yapabilecek özgür bir varlıktır. Dolayısıyla insan tercihlerinde özgürdür. Bu ise insanın kendi özünü kendisinin tercih edebileceğini ifade etmektedir. İnsan bu özelliğiyle diğer varlıklardan ayrılmaktadır. Buna göre bir bitki bitkiliğini kendisi yaratamaz fakat insan kendi insanlığını yaratabilir (Sönmez, 1996, s. 129). Varoluşçu yaklaşım 20. yüzyılın en yaygın eğitim felsefesi olmasının yanında kökeni sokrates dönemine kadar uzanmaktadır. Varoluşçu yaklaşımı benimseyen düşünürlerin temel hareket noktaları sokrates'in ifade ettiği "Kendini Bil" sözcüğüdür. Bu sözcük soru formuna getirildiğinde "Ben Kimim?" şeklinde ifade edilmektedir (Arslanoğlu, 2012, s. 96). Bu noktadan hareketle en popüler ve en yeni felsefi akımın dahi Sokrates'ten esinlendi ortaya çıkmaktadır.

Varoluşçu yaklaşıma göre felsefe genel soruları yanıtlamayı değil ölüm, hayat, aşk, kader, özgürlük, tercih ve kişisel ilişki gibi varoluşçuluğun temeli olan olgularla ilgilenmektedir (Arslanoğlu, 2012, s. 96). Bu yaklaşım insanın öznel olduğu, kararlarında özgür olduğu, yaptıklarından, kendisinden, yapacaklarından ve kararlarından dolayısıyla bütün davranışlarından kendisinin sorumlu olduğu kendi değerini kendisinin oluşturması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla insan kendi kendisini şekillendirmelidir (Tanrıöğen ve Sarpkaya, 2010, s. 68).

#### **2.4. Yönetim ve Yönetici Kavramları**

İnsan topluluklarının tarihsel gelişimine bakıldığında, farklı örgütlenme ve yaşam biçimlerinden geçilerek günümüze gelindiği görülecektir (Aksoyalp, 2010, s. 78). En genel hatlarıyla sınıflandırılacak olursa; avlanma ve toplayıcılığa dayalı bir yaşam biçiminin egemen olduğu ilkel toplum, sonra tarım toplumu, sonra insan gücünün yerine buhar gücünün sanayide kullanılmaya başlamasıyla sanayi toplumu ve bilginin üretimin temel faktörü olarak kullanılmasıyla oluşan bilgi toplumu şeklinde sınıflandırılabilir. İnsanlık tarihinin hiçbir döneminde, insanın tek başına tüm

ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olmamış, insanlar zorunluktan bir arada yaşama ihtiyaı duymuştur (Akbulut, 2015, s. 80).

Yönetim olgusu insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmış olduğundan yönetim uygulamaları da insanlık tarihi kadar eskiye dayanır. Yönetim uzun müddet sezgi ve tecrübeye bağlı olarak usta ıraklık ilişkisi içinde ve deneme yanılma yoluyla öğrenilen bir sanat olarak görülmüştür (Dönmez, 2001, s. 41). En eski uygulamaları kabile, site, devlet yönetimi ve buna bağlı olarak savunma örgütleri görülebilir. Ekonomik alandaki yönetimsel uygulamalar 18. yüzyılın sonlarında gelişmiş, organizasyonlardaki yönetim uygulamaları ve yönetim bilimini oluşturan bilgi topluluğu 20. yüzyılda ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2012, s. 25).

Yönetim kavramının ne olduğu ile ilgili genel fikirlerin yanında ayrıntıda pek çok farklı görüş yer almaktadır. Kişisel ihtiyaç ve amaçları doğrultusunda çalışmalar yapan kimi araştırmacılar yönetimi bir süreç olarak değerlendirmiş, kimisi de yönetimi bilgi topluluğu olarak değerlendirerek bunun yönetimsel faaliyetlerde nasıl kullanılacağının sorusuna cevap aramıştır (Eren, 2013). Bunun yanında, kimi araştırmacılar, yönetimi yapılan işler ve işlerin teknolojik yn ile açıklanmıştır. Günümüzde ise insanların makinelerin uzantısı olmadığı görüşü hakim olarak görülmeye başlanmasıyla yönetim kavramı başkaları vasıtasıyla iş görmek olarak tanımlanmıştır. Ancak bu tanım, yönetimin birden çok kişinin varlığı ile ortaya çıktığını ve bu yönüyle ekonomik faaliyetlerden ayrıldığını, bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğunu ve çoğu kez “başkaları vasıtasıyla” ifadesi yerine “başkaları ile” ifadesinin kullanılması olarak değiştirilmiştir. (Koçel, 2011, s. 58).

Yönetim sözcüğü Türkçe’de idare ve sevk anlamlarında kullanılan bir kavramdır. Yönetim ekonomik bir amaca ulaşmayı hedefleyen bir işletmenin parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynaklarının optimal bir şekilde idare edilmesi ve yönetilmesi eylemi olarak tanımlanmaktadır (Stead, Lowry ve Glos 1984, s. 90). Yönetim, yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yetkilerini kullanma şeklidir. Dolayısıyla yönetimin temel işlevi kendi sorumluluk alanında bulunan çalışanlarla yaptıkları işlerle ilgili doğru iletişimi kurabilmektir. Yönetimin temel bileşenleri ise tutum, tarz ve davranışlardır. Bu bileşenler yöneticilerin ne dedikleri,

nasıl söyledikleri, genel tavır ve davranışlarıyla beden dilini ifade etmektedir (Kippenberger, 2002, s. 76).

Bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi, planlama, kontrol etme, organize etme, yürütme fonksiyonlarının kullanırken bunları etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yönetim sürecinde etkili olmak kadar verimli olmak da önemlidir. Yönetim, organizasyonun hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşması açısından zorunlu bir yapıdır. Bu bağlamda yönetim organizasyonun kaynaklarını planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi ve organizasyonun hedeflerine ulaşması süreci olarak tanımlanabilir (Daft, 2000, s. 7).

Yönetim sürecinde etkili olan bir başka unsur ise yöneticidir. Yönetici bir kurumun, örgütün, birimin veya hizmetin sorumlusu konumunda olan ve bu görevleri ile ilgili olarak karar alan, gözetim ve denetim yapan kişi olarak tanımlanmaktadır (Bozkurtve Ergun, 1998, s. 265). Başka bir tanımlamada yönetici, bir örgüt içinde her kademedeki görev yapan çalışanlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Appleby, 1991, s. 5). Yöneticiler, kendilerine yasal olarak verilen yetkiye dayanarak (sorumluluk da yüklenen) mevcut kuralları uygulayıp çalışmaların düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini sağlayan temel bir öge olarak kabul edilirler (Güney, 2007, s. 34). Yöneticiler, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini, kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de yönetim sürecine katarlar (Koçel, 2011, s. 63).

Lider ve yönetici kavramları birbirleri ile yakın ilişkili kavramlardır. 1950’li yıllardan bu yana bu ilişki sıklıkla tartışılmaktadır (Thomson ve McHugh, 1995, s. 107). Yönetici genellikle lider ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Özellikle klasik yönetim anlayışını savunanlar lider bir yönetici kavramlarını benzer anlamlarda kullanmış ve yöneticilerin aynı zamanda bir lider olduğunu öne sürmüşlerdir (Şimşek, 1998, s. 15). Bunun yanında bu iki kavram arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır (Dubrin, 1997: s. 174). Buna göre yönetici bir organizasyonun amaçlarına ulaşmak için örgütsel yapıyı ve prosedürleri kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak görülürken lider bunun yanında etkileme gücü olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bir yönetici bu etkileme gücüne sahip olmaması onu sadece bir yönetici

yapmaktadır. Ancak lider sorumlu olduğu kişilerin becerilerini harekete geçirdiği için onların potansiyelini açığa çıkarmaktadır. Yöneticilerin bazıları liderlik becerileri gösterirken bazı liderler ise kendilerini sadece yönetici olarak görmekte-dirler (Gardner, 1986, s. 24).

Yöneticilik ve liderlik benzer anlamlara gelmese de örtüş-tükleri bazı noktalar da bulunmaktadır. Bu nedenle günümüzde bir yöneticinin başarılı olması için liderlik becerilerine sahip olması gerektiğine yönelik ön kabul bulunmaktadır. Öyle ki günümüzde bu iki kavramın birleşimi ile lider yöneticiler adında yeni bir kavram kullanılmaktadır. Lider yönetici, örgütsel amaçlara ulaşırken bunu çalışanların istek ve çabalarıyla bütünleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Korkut, 1992, s. 159). Lider yöneticilerin başarılı olmalarının temelinde yatan değişime açık bir olmalarıdır. Bu nedenle lider yöneticiler yönlendiricidirler. Bu yöneticiler çevrelerinde güçlü mesai arkadaşlarının bulunmasından rahatsızlık duymazlar (Drucker, 1996, ss. 129-130). Yöneticilik tek bir tip ve tarzda yapılan bir süreç değildir. Bu nedenle yöneticiler farklı niteliklerde değerlendirilmektedirler. Bunlardan biri otokratik yöneticilerdir. Otokratik yöneticiler otoriter, sert yapılı, başkalarının görüş ve düşüncelerine başvurmayan ve işleri genellikle emir ve talimatla yaptıran yöneticilerdir. Bu yöneticiler çalışanlara neleri yapmaları gerektiğinin söylenmesinin yönetimin en temel işlevi olduğuna inanmaktadırlar. Bu yöneticilere göre çalışanların göreve sorumlulukların tanımlanmasından sonra bunlarla ilgili herhangi bir görüş ve düşünce beyan etmeksizin bu göreve sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir (Simith ve Vigor, 1991, s. 83). Bir diğeri ise demokratik yöneticilerdir. Demokratik yöneticiler katılımcı ve danışmacı yöntemi benimseyen yöneticilerdir. Bu yöneticiler çalışanların görüş ve düşüncelerine önem veren kişilerdir (Bulut ve Bakan, 2005, s. 67).

## 2.5. Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, bir okulun sorunsuz çalışmasını sağlamak amacıyla farklı idari görevleri bir bütün olarak yerine getiren profesyonellerdir. İlkokul, ortaokul ve liselerde, okul yönetimi tipik olarak bir müdür tarafından yönetilir ve okula bağlı olarak müdür yardımcıları, öğretim koordinatörleri, atletik direktörler ve diğeri destek

personelini de içerebilir. Okul yöneticileri, bir bölgedeki birden çok okulu denetlemeye yardımcı olan müfettişler de olabilir (Koçel, 2011, s. 55).

Okul müdürleri yönetici olarak okullarda, kolejlerde veya diğer eğitim kurumlarında idari görevleri denetler. Organizasyonun sorunsuz çalışmasını sağlarlar ve ayrıca tesisleri ve personeli yönetirler. Okul yöneticilerinin görevleri, çalıştıkları okulun büyüklüğüne ve türüne bağlı olarak değişebilir. Örneğin, küçük gündüz bakım merkezlerindeki (idari ekibin tek üyesi olabilecekleri) okul yöneticileri, bir okuldan farklı sorumluluk kapsamına sahiptir. Büyük kolejlerde ise genel olarak okul yöneticileri bütçeleri yönetir, lojistiği ele alır ve okuldaki herkes için bir referans noktası görevi görür (Korkmaz, 2005, s. 31).

Okul yönetimi, güvenli bir öğrenme ortamı oluşturmaktan okul bütçesini yönetmeye kadar tüm okul operasyonlarının yönetimini içerir. Okul yönetimini daha ileri düzeyde tanımlamak için, okul yönetiminin farklı alanlarını ve bu okul idari görevlerini kimin yerine getirdiğini dikkate almak gerekir. (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002, s. 42).

## 2.6. Okul Yöneticisinin Görevleri

Okul yöneticileri yetenekli planlamacılar, sağduyuya sahiptir ve çeşitli kişilerle (öğretmen, veli ve öğrenciler gibi) ilişkileri yürütme konusunda yeteneklidir. (Ertürk ve Türkan, 2018, ss. 147-156). İyi bir okul yöneticisinin ayrıntılara ve çatışma yönetimi becerilerine de dikkat etmesi gerekir. Aşağıdaki Tabloda bir okul müdürünün görevleri yer almaktadır:

Tablo 1: *Okul Müdürünün Görevleri*

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| Planlama, kayıt tutma ve raporlamayı yönetmek              |
| Amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmek               |
| Bütçeleri, politikaları ve etkinlikleri yönetmek           |
| Çatışmaları veya diğer sorunları ortaya çıktıkça çözmek    |
| Tüm idari süreçleri koordine etmek                         |
| Okulun ilgili yasa ve yönetmeliklere uyduğundan emin olmak |

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| Eğitim programları geliştirilmesi                               |
| Personeli işe alınması, eğitin ve tavsiye verilmesi             |
| Ebeveynler, düzenleyici kurumlar ve halkla iletişim kurulması   |
| Okul müfredatının oluşturulmasında yardım etmek                 |
| Öğretmenler arasındaki koordinasyonun sağlanması                |
| Gerektiğinde öğrencilere danışmanlık yapmak                     |
| Okulun vizyonunu şekillendirmeye ve desteklemeye yardımcı olmak |

Kaynak: (Korkmaz, 2005, s. 31).

Okul müdürlerinin görevleri arasında belki de en önemlilerinden birisi planlama ve yönetimdir. Planlama, bir kurumun hedeflerinin belirlenmesini, bunlara ulaşmak için programların ve eylem planlarının oluşturulmasını, programların ve eylem zamanlamalarının geliştirilmesini ve bunların uygulanması için sorumlulukların atanmasını içermektedir. Planlama, istenen hedeflere ulaşmak için gereken kararların ve faaliyetlerin türlerini belirleyen planlar ve programlar olduğundan, tüm çabalardan ve eylemlerden önce gelmektedir. İşte bu noktada okul müdürlerinin özellikle okul müfredatı ve işleyişi ile öğretmen-öğrenci ve veli beklentilerini ne ölçüde gözettiği önem arz etmektedir. (Koçel, 2011, s. 58).

Okul müdürlerinin bir diğer görevi amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmek ve okulun başarılı olması adına çeşitli girişimlerde bulunmaktır. Zira hedefler, bir kurumun hem programatik hem de organizasyonel olarak neyi başarmaya çalıştığını tanımlayan sonuç ifadeleri olarak görülmektedir. Dolayısı ile bir okulun akademik başarısı müdürün yenilikçi bakış açısı ve okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda atacağı adımlar çerçevesinde ortaya çıkacaktır. (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002, s. 45).

Okul yöneticilerinin bir diğer önemli görevi ise okuldaki yöntem ve kuralların kesin anlaşılır ve net olmasıdır. Yöntem belirli amaçlara kesinlik ve verimlilikle ulaşmak için yerleşik, alışılmış, mantıklı veya öngörülen bir uygulama veya sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir iş süreci, iş yöntemi veya iş işlevi, belirli bir sıranın belirli bir müşteri veya müşteriler için bir hizmet veya ürün ürettiği kişiler veya ekipman tarafından yapılan ilişkili, yapılandırılmış faaliyetler veya görevler

koleksiyonundan oluşmaktadır. İş süreçleri tüm organizasyon seviyelerinde gerçekleşmekte ve müşteriler tarafından görülebilmekte veya görünmeyebilmektedir. Bir iş süreci genellikle, araya giren karar noktaları içeren bir dizi faaliyetin akış şeması olarak veya süreçteki verilere dayalı alaka kurallarına sahip bir faaliyetler dizisinin bir süreç matrisi olarak görselleştirilebilmektedir (İra, 2017, s. 39). İş süreçlerini kullanmanın faydaları arasında, müşteri memnuniyetinin artması ve hızlı pazar değişimine tepki verme konusunda iyileştirilmiş çeviklik bulunmaktadır. Süreç odaklı organizasyonlar, yapısal departmanların engellerini yıkmakta ve işlevsel silolardan kaçınmaya çalışmaktadır (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002, s. 45). Sistem okul yönetiminde de benzer şekilde işlemektedir.

## 2.7. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Okul yöneticisi yönetici sıfatını taşıdığı için sahip olması gereken nitelikler yer almaktadır. Bu başlık altında bir okul yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerden bahsedilecektir. Buna göre okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ertürk ve Türkan, 2018, ss. 163-166);

- Bir okul müdürünün liderlik niteliklerine sahip olması gerekmektedir.
- Gerek okul müfredatı gerekse eğitimde yenilikçiliği geliştirmek, yönetmek ve savunmak adına girişimlerde bulunması gerekir.
- Sorunlara çözümcü yaklaşım sergilemesi gerekir.
- Akranlara, meslektaşlara, topluluk paydaşlarına, astlarına ve en önemlisi öğrencilere ortak ve motive edici bir şekilde liderlik etmesi gerekir.
- Okuldaki öğretmen, veli ve öğrencilerle etkili bir şekilde iletişim kurmaları beklenir.
- Okul ve bölge mali idaresini ve mevcut bütçe ihtiyaçlarını etkili ve ekonomik bir şekilde yönetmeleri beklenir.
- Kapsamlı personel yönetimi ve liderlik deneyimine sahip olmaları beklenir.
- Stratejik ve operasyonel liderliğe sahip olmaları beklenir.
- İlçe ve okul düzeyinde bütçeler geliştirmek ve uygulamak; devlet düzeyinde bütçe ve mali endişeler için veri ve girdi sağlamaları beklenir.

- Stratejik planlama, geliştirme, uygulama ve değerlendirme ile operasyonel yönetim, personel ve idare yönetimi konularında deneyimli olmaları beklenir.
- Eğitim-yönetim rollerinin hesap verebilir ve bölgenin ihtiyaçlarına göre güncel olmasını sağlamak için personel ve paydaşlarla yakın işbirliği içinde çalışma beklenir.
- Akademik bölümler, okullar, danışmanlar ve meslektaşların diğer kilit paydaşlarla ortaklığını onaylayan girişimlerde bulunmaları beklenir.
- Çalışanlara günlük destek ve mentorluk sağlamaları beklenir.
- Müfredatta yeniliği ve üretkenliği ve mükemmelliği teşvik etmeleri beklenir.
- Mesleki gelişimi kolaylaştırmanın yanı sıra kapasiteyi ve öğrenciler üzerindeki etkiyi en üst düzeye çıkarmak için departman ve okul sınırları boyunca personelin sinerji ve uyumu yaratmaları beklenir.
- İşyeri sorunlarını ve politikayla ilgili zorlukları çözmeleri beklenir.
- Okul, bölge ve orta öğretim sonrası seviyelerde kilit paydaşlarla düzenli iletişim ve fikir alışverişini sürdürmeleri beklenir.
- Her düzeyde üretken ilişkiler kuran yakın topluluk, işveren topluluğu, konseyler ve diğer dış paydaşlar için bölgenin bir elçisi olarak hizmet etmeleri beklenir.
- Topluluk veya aile-okul anlaşmazlıklarının çözümü için son referans noktası ve liderlik işlevi görmeleri beklenir.
- Zaman içinde bölge vizyonunu ve hedeflerini şekillendirmek için stratejik planları yönlendirmek için bölge mütevellileri, öğrenci mütevellileri ve diğer paydaşlarla irtibat kurmaları beklenir.

Yukarıdaki belirtilen niteliklerden hareketle okul yöneticilerinin kapsamlı personel yönetimi ve liderlik deneyimine sahip, her düzeyde üretken ilişkiler kurabilen, paydaşlarla düzenli iletişim ve fikir alışverişini sürdürebilen, çalışanların mesleki gelişimini kolaylaştırıcı, kapasiteyi artırıcı uygulamalara ağırlık veren nitelikte olması gerektiği söylenebilir.

## 2.8. Yönetmel Davranış Kavramı

Büyükölü küçükölü tüm işletmelerde, yönetim fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi, bu alanda iyi yetişmiş yöneticilerin görev almasıyla sağlanır. Bu tür beceriye sahip olamayan yöneticilerin görev aldığı işletmelerin ise zamanla başarısız sonuçlar elde edeceği aşıkardır (Oluç, 1993, s. 38).

Doğrudan doğruya insan iletişimine dayanan yöneticilik mesleği açısından davranış tarzı son derece önemlidir. Bir örgütü temel hedeflerine ulaştırma görevini üstlenen yöneticilerin bu görevlerini yerine getirirken gösterdikleri tepkiler ve eylemler onların yönetmel davranış tarzlarını ifade etmektedir (Çağlar, 2004, s. 96). Yöneticilerin yönetmel davranışları bireyleri ve grupları harekete geçirerek daha önceden belirlenmiş hedeflere yöneltmektedir. Söz konusu bu davranışlar aslında liderlik davranışlarıdır. Lider ve yönetici davranışının boyutları anlayış göstermek ve yönetim yapısını kurmaktır. Yönetim yapısını kurmak liderin veya yöneticinin kendisiyle grup üyeleri arasında geliştirdiği ilişkileri ifade etmektedir. Bu ilişki çalışanların örgütsel kalıpları benimsemesi, içtenliği, saygı ve güveni kapsamaktadır. Bunlar yönetmel davranışları ile şekillenmektedir (Bursalıoğlu, 2000, Ss. 306-311).

Yönetmel davranış yöneticilerin örgütün etkili kılmada uyguladıkları bilgi, beceri ve tutumlarının bütünüdür. Belirli bir işi tamamlayabilmek için yöneticilerin yaptıkları yönetmel davranışlar yönetmel eylemleri oluşturmaktadır (Kıranlı, 2010, s. 234).

Yönetmel davranış, örgütsel faaliyetlerin işlerlik kazanmasında yöneticilerin uygulamaya koyduğu bilgi ve beceriler ile tutumun bileşimini kapsar. Yönetmel davranışlar doğrultusunda, yöneticiler işleri sonlandırmak amacıyla bir dizi yönetmel eylem planları hazırlar (Başaran, 2004, s. 109). Örneğin, farklı istek, ihtiyaç, beklenti ve hedefi olan çalışanlarla, örgütün istek, ihtiyaç, beklenti, ve hedefleri arasında ortaya çıkacak olumsuzluk durumunda, yöneticiler eğitim programları düzenleyerek ortaya çıkan olumsuzluklar arasındaki dengeyi korumayı amaçlar. Bunun sonucunda da, işletme çalışanları psikolojik açıdan doyuma ulaşır, böylelikle örgütler de belirlediği amaçlara ulaşmış olur (Güney ve Arıkan, 2003, s. 47).

Yönetmel davranışlar, yöneticilerin çalışanlara iş yaptırmak amaçlı sergilediği davranışlardır. Bu tür davranışlar içerisinde, çalışanlarla-yönetim arasındaki ilişkinin düzenlenmesi, performans göstergelerini belirtme, iş süreçleri ve işin nasıl yapılacağını gösterme gibi davranışlar yer almaktadır (Balci, 2005, s. 201). Yöneticilerin yönetmel davranış rolleri; kararlara ilişkin roller, bilgiye ilişkin roller ve kişilerarası roller olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Buna göre karara ilişkin roller; yöneticilerin temel rolüdür. Yöneticilerin yenilik yapması, örgütte yaşanan krizleri çözmesi, kaynakları etkin kullanması buna örnek olarak gösterilebilir. Bilgiye ilişkin roller; bilgi toplama ve dağıtma rolünü ifade etmektedir. Yöneticilerin örgüt içinden ve dışından bilgi toplamaları ve bu bilgileri ilgili birimlere iletmeleri, örgütün dış çevresine örgütle ilgili bilgi yaymaları bu kapsamda değerlendirilmektedir. Son olarak kişiler arası roller ise yöneticilerin biçimsel olarak otoritelerinden kaynaklanan örgüt içindeki ve dışındaki bireylerle ilişkilerini kapsayan rolleridir. İşe alma, ast ve üst ilişkisi, motive etme, işten çıkarma ve kurumsal temsil kişiler arası roller arasında sayılmaktadır (Okumuş, 2017, s. 51).

## **2.9. Yönetmel Davranışı Etkileyen Faktörler**

Yönetici; “çağdaş yönetim (ve karar) ilkelerini ve yöntemlerini bilen, bunları, yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgütsel sorunlara duyarlı olan ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, iş görenler için ceza ve ödöl olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip olan, uzman kişilerle ve insanlarla iletişim kurma ve onları yönlendirme yeteneğine sahip kişilerdir” (Peker, 1989: 39). Dolayısıyla yönetici olmak için, ısrarlı, kararlı, çalışkan, akıllı, analitik yeteneklere sahip olma, hoşgörölü ve iyi niyet (Zaleznik, 1995: 32) gibi nitelikler sıralanmaktadır.

Yönetmel davranışı etkileyen faktörlerin ise genellikle kişilik, yetenek, bilgi, eğitim ve kültür başlıkları altında incelendiği görölmektedir.

### **2.9.1. Kişilik**

Kişilik yönetmel davranışı etkileyen faktörlerden birisidir. Yöneticiler sahip oldukları farklı kişilik özellikleri ile yönetmel davranış ve tutumları açısından

birbirinden ayrılmaktadır. Zira bazı yöneticiler diğerlerine göre daha girişimci, daha dinamik veya çekingen yapıya sahip olabilirler (Ertürk ve Türkan, 2018, s. 171).

### **2.9.2. Yetenek**

Yetenek genellikle belirli bir zaman, enerji veya her ikisi içinde belirli sonuçları olan bir eylemi gerçekleştirme becerisidir. (Recepoğlu ve Kılınç, 2014, s. 12). Beceriler genellikle alana genel ve alana özel becerilere bölünebilir. Örneğin, çalışma alanında, bazı genel beceriler zaman yönetimi, takım çalışması ve liderlik, kendi kendine motivasyon ve diğerlerini içerirken, alana özgü beceriler yalnızca belirli bir iş için kullanılacaktır. Beceri, gösterilen ve kullanılan beceri düzeyini değerlendirmek için genellikle belirli çevresel uyaranlar ve durumlar gerektirir. İnsanların modern ekonomiye katkıda bulunmak için çok çeşitli becerilere ihtiyacı vardır (Korkmaz, 2005, s. 31).

### **2.9.3. Bilgi**

Bilgi günümüz modern yönetim sistemlerinde çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi, belirsizliğin çözümü olarak düşünülebilir; "Varlık nedir" sorusuna cevap veren ve dolayısıyla hem özünü hem de özelliklerinin doğasını tanımlayanıdır. Bilgi kavramının farklı bağlamlarda farklı anlamları vardır. İletişim açısından bilgi, bir mesajın içeriği olarak veya doğrudan veya dolaylı gözlem yoluyla ifade edilir. Algılanan, kendi başına bir mesaj olarak yorumlanabilir ve bu anlamda bilgi her zaman bir mesajın içeriği olarak aktarılır (Koçel, 2011, s. 58).

### **2.9.4. Eğitim**

Eğitim, öğrenmeyi kolaylaştırma veya bilgi, beceri, değer, inanç ve alışkanlıkların edinilmesi sürecidir. Eğitim yöntemleri arasında öğretim, eğitim, hikâye anlatımı, tartışma ve yönlendirilmiş araştırma bulunur. Eğitim sıklıkla eğitimcilerin rehberliğinde gerçekleşir, ancak öğrenciler kendilerini de eğitebilirler. Eğitim, resmi veya gayri resmi ortamlarda gerçekleşebilir ve kişinin düşünme, hissetme veya davranış biçimlerini biçimlendiren herhangi bir deneyim eğitici olarak

kabul edilebilir. Öğretim metodolojisi pedagoji olarak tanımlanmaktadır (Recepoglu ve Kılınç, 2014, s. 12).

### **2.9.5. Kültür**

Okul yönetiminde farklı kültürlerden bir araya gelmiş insanların olması başka bir deyişle tek çatı altında toplanması yönetsel davranışı etkileyen bir diğer unsurdur. Kültür, insan toplumlarında bulunan sosyal davranış ve normların yanı sıra bu gruptaki bireylerin bilgi, inanç, sanat, kanun, gelenek, yetenek ve alışkanlıklarını da kapsayan bir şemsiye terimdir. Kültürel bir norm, toplumdaki kabul edilebilir davranış kodları; bir sosyal gruptaki beklentiler için bir şablon görevi gören bir durumda davranış, kıyafet, dil ve tavır için bir kılavuz görevi görür. Bir sosyal grupta yalnızca bir monokültürü kabul etmek riskler taşıyabilir, tıpkı tek bir türün çevresel değişim karşısında değişime işlevsel tepkiler vermemesi nedeniyle zayıflaması gibi düşünülebilir. Bu nedenle askeri kültürde, cesaret, bir birey için tipik bir davranış olarak kabul edilir ve sosyal gruba karşı görev, onur ve sadakat, çatışmanın sürekliliğinde erdemler veya işlevsel tepkiler olarak sayılır. Dinin pratiğinde, bir sosyal grupta benzer özellikler tespit edilebilir (İra, 2017, s. 39).

### **2.10. Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranış Şekilleri**

Okul müdürlerinde yönetsel davranış şekilleri birbirinden farklılık gösterir. Nitekim bazı okul müdürleri, yönetsel davranışlar sergileme noktasında, kararlarını astlarına danışarak alırlar. Buradaki temel düşünce, astların karar verme, yükümlülüklerini yerine getirme konusunda yetenekli olduğuna inanmak ve yakın gözetim veya kesin talimatlar verilmeden görevlerini etkin bir biçimde yerine getireceklerine olan inançtır. Okul müdürleri, öğretmenlerin karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılımlarını teşvik ederek okulun amaçlarını (kriz durumları dışında) grubun kararlarına göre belirlemiş olur (Şimşek, 2015, s. 199; Ersoy, 2018, s. 35).

Okul müdürlerinin sergilediği yönetsel davranışlar, okulun vizyon ve misyonu çerçevesinde insanları olumlu yönde etkiler. Bu etki sonucunda, okulda güven ve disiplin ortamı gelişir, bunun sonucunda da eğitim ve öğretimin kaliteli bir şekilde sunumu gerçekleşmiş olur (Ertürk ve Türkan, 2018, s. 173). Okul müdürlerinin sergilediği yönetsel davranışlar otoriter, demokratik ve tam serbestlik tanıyan tarzda

gerçekleşir. Çalışmanın bu kısmında, söz konusu yönetsel davranışlarla ilgili bilgiye yer verilmiştir.

### **2.10.1. Otoriter Yaklaşım Açısından Yönetsel Davranış Şekilleri**

Otoriter yaklaşım açısından yönetsel davranışı açıklamak için öncelikli olarak otoriter yaklaşım kavramını açıklamak gerekmektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014, s. 12). Otoriter yaklaşım, okul yöneticisinin davranışının astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol göstermesi ve tartışmasız bir şekilde astlardan itaat talep edilmesidir. Otoriter yönetimde yöneticiler, grup üzerinde güçlü bir kontrol ve otorite sergilemekte ve grubu yöneticie itaat etmeye zorlamaktadır. Otoriter yöneticiler, yapıyı harekete geçirirken kontrolü sağlamak amacıyla kurallara uymayı önemsemekte, vaat ettiği ödüllere boyun eğdirmekte, itaatsizlik olduğu zaman ise cezalandırma ile tehdit etmektedir. Otoriter yöneticiler, astları üzerinde kişisel hâkimiyet kurmakta ve astlarının performanslarını öncelikle tehdit aracılığıyla kontrol etmektedir. Otoriter yöneticiler, algılanması muhtemel kötü davranışları ile özellikle astlarının gözünü korkutmakta ve onları sindirmektedir (İra, 2017, s. 39). Otokratik güç ve temelini bilgi, ödül, ceza ve fiziksel çalışma ortam üzerindeki kontrol mekanizmasından almaktadır (Yukl ve Falbe, 1991, s. 136).

Otoriter yaklaşım açısından yönetsel davranış şekilleri, bir liderin astları üzerinde güçlü bir otorite ve kontrol sağlama ve onlardan sorgusuz sualsiz itaat talep etme davranışını ifade eder. Liderlik literatürüne göre yüksek düzeyde otoriter olan liderler, astlarından kurumlar arasında en iyi performansı elde etmelerini ve ekiplerindeki tüm önemli kararları almalarını talep etmektedir. Araştırmalar, otoriter liderliğin, çalışanların ses davranışı ekip tanımlama ve iş performansı gibi çalışanların sonuçları üzerindeki olumsuz etkisini doğrulayarak yıkıcı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, yüksek otoriter liderlik genellikle istenmeyen ve örgütsel yönetimde etkisiz olarak görülmüştür (İra, 2017, s. 39).

Otokratik okul yöneticisinin baskıcı ve saldırgan bir özelliği bulunmaktadır. Tek karar alıcı olup emri olmaksızın hiç kimse bir şey yapamaz. Emir verir ve örgütün diğer üyeleri buna uyar. Bu ortamda daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi bulunmaktadır. Otokratik yönetici, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersi durumda ise kuşku duyar ve daima işin başında olması gerektiğini düşünür. Bu

yaklaşım modeli; otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğüne gereğinden fazla saygı duyan ve karar vermeyi büyükten bekleyen bir alışkanlığa sahip toplumda yöneticilerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan okul yöneticisinin bilgili olduğuna inanılacaktır. Bu yaklaşım tarzının en önemli sakıncası, okul yöneticisinin aşırı bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bunun sonucunda da zamanla yönetime karşı moral bozukluğu, grup içi anlaşmazlık ve çatışmalar yaşanacak, yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalacak ve nefret duygusu gelişecektir (Şimşek, 2015, s. 199).

#### **2.10.2. Demokratik Yaklaşım Açısından Yönetmel Davranış Şekilleri**

Demokratik ve katılımcı liderler; kararlarını astlarına danışarak alırlar. Örgütün amaçları, kriz durumları dışında, grubun kararlarına göre belirlenir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002, s. 44). Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılımlarını teşvik eder. Astlar kullanmış oldukları inisiyatiflerin risklerini taşıdıkları için kararları daha sağlıklı olur. Demokratik liderler çalışanlarına daha hoşgörölü ve saygılı davranır, onlara değer verir. Her türlü iletişim yolu açık olup izleyicilerine karşı cezadan çok ödöl sistemini kullanır (Şimşek, 2015, s. 199).

Demokratik yaklaşım açısından yönetmel davranış kapsamında yöneticiler, kişilerin karar verme, yükümlölüklerini yerine getirme konusunda yetenekli olduğuna inanmakta ve yakın gözetim veya kesin talimatlar verilmeden görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilebileceğini varsaymaktadır (Kalafat, 2012, s. 11).

Demokratik yöneticiler, kişilerin yeteneğine, motivasyonuna ve moraline samimiyetle güvenmektedir. Bu tarzı benimseyen yöneticiler, kişileri destekleyerek, etkileşimde bulunarak, işi kolaylaştırarak ve gruba önem vererek yaklaşım davranışını sergilemektedir. Demokratik yaklaşım bazı durumlarda aydın yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Bu tür yaklaşım kişilerin özsaygı ve itibarlarının farkında olan bir yaklaşım sergiler. Okul yöneticisinin eylemlerinin temeli, güven, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, açıklık ve karşılıklı saygıya dayanmaktadır. Demokratik yöneticiler, başkalarıyla ilgilenirken ve onları göz önüne alırken dinleme ve anlama yoluyla empati

kurabilmeyi seçmektedir. Demokratik yöneticiler her düzeydeki çalışanları ile açık bir iletişim yolu kullanırlar. Çalışanlarının en üst düzeyde yeteneklerini ve kendilerini gerçekleştirmeleri yönünde gelişimlerine olanak sağlarlar. Grup içinde doğal bir sinerji ortamı oluşturarak grubun gelişimi ve takım çalışmasına oluşumuna güçlü bir destek verir (Ayan, 2013, s. 40). Demokratik yöneticiler acil durumlarda karar almayı yavaşlatacağı için bu yaklaşım şeklinin başarısız olacağı öne sürülmüştür (Şimşek, 2015, s. 199).

### **2.10.3. Tam Serbestlik Tanıyan Yaklaşım Açısından Yönetmel Davranış Şekilleri**

Tam serbestlik tanıyan yaklaşım bazı durumlarda aydın yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Bu tür yaklaşım kişilerin özsaygı ve itibarlarının farkında olan bir yaklaşımdır. Okul yöneticisinin eylemlerinin temeli, güven, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, açıklık ve karşılıklı saygıya dayanmaktadır. (İra, 2017, s. 39).

Tam serbestlik tanıyan yaklaşımın temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Yöneticilerin astlarını etkileme gibi bir amacı olmayıp yönetim tümüyle veya kısmen astlara bırakılır (Bernard Bass, 1990, s. 393).

Çalışanların davranışları hiçbir şekilde kontrol edilmez (Türkme, 1996, s. 79).

Yapılan işlerin planlanması ve örgütlenmesi çalışanlar tarafından yerine getirilir (Eren, 2004, s. 437).

## **2.11. İlgili Araştırmalar**

### **2.11.1. Yurtiçi Araştırmalar**

Duman ve Ulubey'in (2008) yaptıkları çalışmada, öğretmen adaylarının benimsediği eğitim felsefelerinin öğretim teknolojileri ve internet kullanım düzeyleri üzerindeki ne gibi bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Çalışmada bu kapsamda, benimsenen eğitim felsefelerinin öğretim teknolojileri ve internet kullanma düzeyi üzerindeki etkisi, eğitim felsefesinin cinsiyete ve bölüme göre dağılımı ortaya

konmuştur. Elde edilen bulgulara öğretmen adaylarının % 71,1'inin deneyselcilik anlayışını benimsediği tespit edilmiştir. Bu oran erkeklerde % 66,3; kızlarda ise %74,3'lük düzeydedir. Bunun yanında benimsenen eğitim felsefesi ile teknoloji kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı kaydedilmiştir.

Kumral'ın (2015) yaptığı çalışmada, öğretmen adaylarının eğitim yaklaşımlarının ne olduğu, eğitsel düşüncelerin bölüme ve cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmuştur. Nicel yöntemin tercih edildiği çalışmada, öğretmen adaylarının post pozitivizm ve yapılandırmacı gibi yaygın eğitim yaklaşımlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, erkeklerin daha gelenekselci eğitim felsefesi yaklaşımına sahip olduğu ve bölüme göre benimsenen eğitim felsefesi yaklaşımlarının farklılaştığı tespit edilmiştir.

Özdemir'in (2016) çalışmasında okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının öğrencilerin akademik başarısıyla olan ilişkisi incelenmiştir. Ankara ili Altındağ, Çankaya, Gölbaşı, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki 79 resmi ortaokulda görev yapan 1208 öğretmen ve 7514 öğrenci üzerinde gerçekleşen çalışmada ilişkisel bir tarama modeli tercih edilmiştir. Çalışmada, okul müdürlerinin yönetsel davranışları çoğu zaman sergilediği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin en fazla sergilediği yönetsel davranışın düzenli ve güvenli çevre oluşturma olduğu, en az sergilediği yönetsel davranışın ise sınıf içi uygulamalara dahil olmamadır. Çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel davranışları sergileme sıklığına yönelik görüşlerinin birbirine benzer olduğu, buna karşın 30 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olanlarda okul müdürlerinin yönetsel davranışlarına ilişkin görüşlerinin olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca, okul müdürlerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyinin öğretmenlerde mesleki topluluk ve öğretime odaklanma düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada, okul müdürlerinin okulu tanıma ve amaca odaklanmaları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkide öğretmenin yansıtıcı diyalog içerisinde olması, sorumluluğu paylaşması ve öğretime odaklanmasının pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu kaydedilmiştir. Son olarak, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarından akademik gelişimi izleme davranışları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkide öğretmenlerin sorumluluğu paylaşması ve öğretime odaklanmasının aracı role sahip olduğu kaydedilmiştir.

Yazıcı'nın (2017) çalışmasında müzik öğretmeni adaylarının eğitim felsefesi inançları incelenmiştir. 2014-2015 eğitim-öğretim yılında ülkemizde farklı coğrafi bölgelerde bulunan, müzik eğitimi anabilim dalındaki 455 lisans öğrencisi ile yapılan çalışmada, öğrencilerin hakim eğitim yaklaşımının varoluşçu eğitim olduğu tespit edilmiştir. Bu yaklaşımı sırasıyla ilerlemecilik, yeniden kurmacılık ve esasicilik yaklaşımlarının takip ettiği raporlanmıştır.

Kozikoğlu ve Uygun'un (2018) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin benimsedikleri eğitim felsefesi ile eğitim programı tasarım yaklaşımları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, Van ilindeki toplam 280 öğretmen üzerinde anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda öğretmenlerin en çok benimsedikleri eğitim felsefeslerinin sırasıyla “varoluşçuluk, ilerlemecilik, yeniden kurmacılık, daimicilik ve esasicilik” olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, benimsenen eğitim felsefesi ile eğitim programı tasarım yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin orta şiddette olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak daimicilik ve esasicilik eğitim felsefesinin konu merkezli program tasarımını; ilerlemecilik ve varoluşçu eğitim felsefesinin öğrenci merkezli program tasarımını; ilerlemecilik, yeniden kurmacılık ve varoluşçu eğitim felsefesinin sorun merkezli program tasarımı anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Öztürk ve Bilgen'in (2018) yaptıkları çalışmada, Çanakkale ili örnekleminde temel eğitim öğretmen adaylarının benimsediği eğitim felsefesi tespit edilerek bunun çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılması yapılmıştır. Nicel Araştırma modellerinden biri olan betimsel tarama modelinin tercih edildiği çalışmaya 769 kişi dahil edilmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen veriler için betimsel istatistikler ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlarda, öğretmen adaylarının en çok benimsediği eğitim felsefesinin varoluşçuluk yaklaşımı olduğu, en az benimsediği eğitim felsefesinin ise esasicilik yaklaşımı olduğu tespit edilmiştir.

Kozikoğlu ve Erden (2018) yaptıkları çalışmada, öğretmen adaylarının eğitim felsefesi ile eleştirel pedagojiye yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 341 öğretmen adayı ile gerçekleştirilen çalışmada, ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Çalışmada yapılan anket uygulaması sonucunda, öğretmen adaylarının en çok

benimsediği eğitim felsefesinin varoluşçuluk olduğu bunu sırası ile ilerlemecilik, yeniden kurmacılık, daimicilik ve esasicilik yaklaşımının takip ettiği tespit edilmiştir.

Aydemir'in (2019) çalışmasında yönetici, öğretmen ve öğretmen adaylarının eğitim felsefesi ile ilgili algı, görüş ve tercihlerini konu edinmiş çalışmalar farklı değişkenlere göre analiz edilmiştir. Betimsel içerik analizinin tercih edildiği çalışmada, 2003-2018 yılları arasında ülkemizde yayınlanmış lisansüstü tezler ile makale çalışmaları incelenmiştir. Çalışmada bu alanda yapılan çalışmaların daha çok 2015- 2018 yıllarında yoğunlaştığı, yöntem olarak tarama modellerinin tercih edildiği ve veri toplanmasında ise anket yöntemine başvurulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurun ve Çobanoğlu'nun (2019) çalışmalarında okul yöneticilerinin yönetsel ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel bir tarama modelinin tercih edildiği çalışmaya Denizli ili Tavas ilçesinde görev yapan 41 okul müdürü ile 433 öğretmen dahil edilmiştir. Katılımcı gruplarıyla yapılan anket uygulaması sonucunda, okul yöneticilerinin yönetsel davranış sergileme düzeylerinin öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve çok az düzeyde sanal kaytarma davranışında bulundukları tespit edilmiştir. Bunun yanında okul yöneticisi ve öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarından ziyade yönetsel liderlik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Son olarak, çalışmada öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışları sergileme düzeyi ile sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Ayral'ın (2020) yaptığı çalışmada, öğretmen algılarına okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel Araştırma yönteminin tercih edildiği araştırmaya Uşak ili Merkezdeki ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinden görevli 403 öğretmen dahil edilmiştir. Çalışmada, okul yöneticilerinin Douglas McGregor'un geliştirdiği yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın oldukları gözlenmiştir. Bunun yanında öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin benimsediği eğitim felsefesinin öğretmenlerin cinsiyeti, daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmeti içi eğitim alma durumu, hizmet yılı, yaş ve çalışılan okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Avar Vayvay'ın (2020) çalışmasında, okul öncesi öğretmenlerin benimsedikleri eğitim felsefeleri ile eğitim programı okuryazarlık düzeyleri arasındaki

ilişki incelenmiştir. Kahramanmaraş ilinde görev yapan 308 okul öncesi öğretmeninin dahil edildiği çalışma 2017-2018 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde gerçekleşmiştir. Çalışmada, okul öncesi öğretmenlerin eğitim programı okuryazarlık düzeylerinin yüksek olduğu ve eğitim programı okuryazarlık düzeyinin cinsiyet ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, mesleki kıdeme göre ise anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca, okul öncesi öğretmenlerin en çok benimsedikleri eğitim felsefesinin varoluşçuluk, en az benimsedikleri eğitim felsefesinin ise esasicilik olduğu tespit edilmiştir. Eğitim felsefesinin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında cinsiyet ve görev yapılan okul türünde anlamlı farklılığın olmadığı, mesleki kıdem değişkeninde ise sadece esasicilik yaklaşımının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak, ilerlemecilik, varoluşçuluk, yeniden kurmacılık ve daimicilik felsefesi ile eğitim programı okuryazarlık düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 2.11.2. Yurtdışı Araştırmalar

Charlesworth ve arkadaşları (1991) anaokulunda görev yapan öğretmenlerin eğitim felsefesi uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla yaptıkları araştırmaya 113 anaokulu öğretmenini dahil etmişlerdir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin gelişimsel olarak uygun aktiviteleri ve inançları ile gelişimsel olarak uygun olmayan aktiviteleri ve inançlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan gelişimsel olarak uygun inançlar kategorisinden daha yüksek puan alan öğretmenlerin düşük alan öğretmenlere kıyasla eğitim planlaması, uygulaması ve kontrolü konusunda daha iyi performans sergiledikleri görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmada öğretmenlerin eğitim felsefesi yönelimleri ile eğitim programının felsefesinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesinin eğitim programının etkinliği açısından önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır.

Silvernail (1992) ise araştırmasında lise öğretmenin eğitim felsefeleri hakkında temel bilgilerin tespit ederek öğretmenlerin seçilmiş özellikleri ile eğitim inançları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin ilerlemecilik inanına daha fazla katılım gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca Demografik

/ biyografik değişkenlerin analizlerine bakıldığında, öğretmenlerin inançlarında eğitim düzeyine veya öğretmenlik deneyimi süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İngilizce ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin ilerici felsefi inançlara matematik ve fen bilimlerindeki meslektaşlarına göre anlamlı düzeyde daha fazla uyum içinde oldukları görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin inançları arasında iki anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre rantizmi daha fazla desteklemişlerdir. Bunun yanında erkek öğretmenler gelenekçi inançlara daha fazla uyumlu oldukları görülmüştür.

Ediger (2000) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimde her ne kadar belirli bir eğitim felsefesi çerçevesinde eğitim görmeseler de aldıkları eğitimin sonucunda eğitim konusunda bazı inanışlar ve görüşler geliştirdiklerini, bu inanışlar ve görüşlerin oluşmasında öğretmenlerin aldıkları eğitimin yanında onların olaylara ve yaşama bakış açıları, içerisinde yaşadıkları okul ve ev ortamı gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin eğitim felsefesi hakkındaki inanış ve görüşlerinin öğrencilere sundukları eğitimin kalitesini de etkilediğini belirtmektedir. Eğitim felsefesinin ise bu süreçte öğretmene kılavuzluk ve kaynaklık ettiğini vurgulamaktadır.

Stipek ve arkadaşları (2001) Dört ve altıncı sınıflarda matematik eğitimi veren öğretmenler ile yaptıkları araştırmada öğretmenlerin matematik uygulamaları ve eğitim felsefesi inançları arasındaki algılarını incelemişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin kendi kendini değerlendirme kriterleri, sınıf içi gözlemler ve sınıf içi uygulamaları incelenmiş eğitim felsefesi inançlarıyla uygulamaları arasındaki tutarlılık tespit edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin eğitim felsefesi inançları ile sınıf içi uygulamaları arasında tutarlılık olduğu görülmüştür.

Hart (2002) tarafından yürütölen başka bir araştırmada ise alternatif bir eğitim yönteminin öğretmenlerin eğitim inançları ve felsefeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bir sertifika programına dahil olan öğretmen adayları ile yürütölen araştırmada katılımcılara üç dönemlik alternatif matematik eğitimi verilmiştir. Ancak öğretmen adaylarının matematik kursu öncesinde ve sonrasındaki matematik dersine yönelik tutumları ölçölmüştür. Elde edilen bulgularda eğitim programının dayandığı

felsefe ile tutarlı şekilde hazırlanmış bir ders programının öğretmen adaylarının eğitim felsefesi yönelimlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Diğer bir çalışmada ise Tsai (2007) öğretmenlerin eğitim felsefesi inançlarıyla sınıf içi uygulamalarını incelemiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin eğitim felsefesi inançları ile bilimsel epistemolojik görüşleri ve sınıf içi uygulamaları arasında tutarlılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre pozitivizmi benimseyen öğretmenlerin ezberci ve pasif uygulamalar yaparken; yapılandırmacı yaklaşım benimseyen öğretmenlerin ise bilimsel kavramlara odaklandıkları görülmüştür.

Wang ve arkadaşları (2008) ise öğretmenlerin eğitim felsefeleri ile eğitim uygulamaları arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları incelemiştir. Araştırmaya Amerika ve Çin’de görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Örneklemede öğretmenlerin 296’sı Çin’de 146 ise Amerika’da görev yapan öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin eğitim felsefeleri üzerinde etkili olan faktörlerin en önemlisinin uluslararası farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Han ve Neuharth-Pritchett (2010) ise araştırmalarında okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ile bu kurumlarda görev yapan yardımcı eğitimcilerin eğitim felsefesi ve uygulamalarını incelemiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarıyla eğitim düzeyleri arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda öğretmenlerin eğitim seviyesinin artmasının sınıf içi uygulamalarda öğrencilerin gelişimsel düzeylerine daha fazla dikkat etmelerine ve öğrencilerin gelişim düzeyine daha uygun eğitimler yapmalarına katkı sağladığı ve eğitim seviyesinin öğretmenlerin çocuklarla daha etkili iletişim kurmalarına katkı sağladığı görülmüştür.

Guttek (2011) tarafından yapılan “Eğitim Felsefesi ve Ideolojik Yaklaşımlar” başlıklı çalışmada öğretmenlerin varoluşçu bir eğitim felsefesi ile hayatın anlamına yönelik sorularla öğrencilerin farkına varma seviyelerini yoğunlaştırdıklarını, bu bağlamda bir öğretmenin temel görevinin öğrencilerin bireyselliğini ifade edebilecekleri türden bir öğretimi sağlamak olduğunu belirtmektedir.

Başka bir araştırmada ise Campbell (1990) öğretmenlerin büyük oranda eğitim felsefesine sahip olarak kullanacakları öğretim yöntemine karar verdiklerini aksi halde tercih ettikleri yöntemin onların eğitim felsefesini etkileyeceğini belirtmektedir.

Başka bir araştırmada ise Sapkova (2013) Litvanya'da görev yapan 390 matematik öğretmeninin eğitim felsefesi inancı ve sınıf içi uygulamalarına yönelik görüşlerini incelemiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin eğitim felsefesi inançlarının yapılandırmacılığa işaret ettiği sınıf içi uygulamalarda ise genellikle geleneksel yaklaşımları tercih ettikleri görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin demografik değişkenleri ve görev yaptıkları bölgelere göre eğitim felsefesi inançları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Mansour (2013) ise Fen bilgisi derslerine giren öğretmenlerin eğitim felsefesi inançları ile uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Nitel araştırma yöntemlerinin uyguladığı çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu, ders planı ve gözlem raporlarıyla elde edilmiştir. Araştırmanın sonunda geleneksel yaklaşımı benimseyen öğretmenlerin eğitim felsefesi uygulamaları arasında tutarlı ilişki olduğu; yapılandırmacı anlayışı benimseyen öğretmenlerin eğitim felsefesi inanç ve uygulamaları arasında ise tutarsızlık olduğu görülmüştür. Bunun yanında her iki yaklaşımı benimseyen öğretmenlerin kendilerini öğrenciyi merkeze alan öğretmenler olarak değerlendirdikleri ancak bu öğretmenlerin sınıf uygulamalarına bakıldığında ise öğretmen merkezli uygulamalar takip ettikleri görülmüştür.

Başka bir araştırmada ise Mohamed ve Al-qaryouti (2016) okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin eğitim felsefecileri ile eğitim ortamında yürüttükleri uygulamalar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya 264 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin mesleki kıdeminin artmasıyla eğitim felsefeleri ve uygulamaları arasındaki korelasyonun arttığı tespit edilmiştir.

### **2.11.3. Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar ve Genel Değerlendirme**

Konuya ilişkin yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin eğitim felsefesi inançları ile uygulamaları arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu ancak bazı öğretmenlerin eğitim ortamında yürüttükleri uygulamalar ile eğitim felsefesi inançları arasında tutarsızlıkların göze çarptığı görülmektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmada ise okul yöneticilerinin algılanan demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında okul müdürlerinin eğitim felsefeleri bağlamında sağlıklı şekilde düşünerek hareket edebilen, iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri davranış ve alışkanlıkları kazanarak sosyal yaşam içerisinde kendisini ifade edebilen bireyler yetiştirmek olduğunu belirttikleri; ayrıca eğitimin ahlaki değerlerin bilincinde olan ve bunları uygulayarak geleceğe dair umutları olan, üretken, çağın gereklerini yakalayan mutlu bireyler yetiştirmeyi amaç edindiğini belirttikleri görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri, temel okul yönetiminin temel amacının bütün paydaşlarla birlikte okulun sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlamak olduğunu ve okul yönetiminin temel amacının milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirecek ortamı sağlamak olduğunu belirttikleri görülmüştür.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerinin yönetsel davranışları üzerindeki yansımalarının incelenmesini amaçlayan bu araştırma nitel araştırma desenlerinden biri olan “nitel betimsel bir çalışma” modelindedir. Nitel araştırma, insanların deneyimledikleri bireysel ve toplumsal olay ve olguların temel niteliklerini açıklamak için araştırmacının yürüttüğü indirgemeci, açımlayıcı ve yorumlayıcı bir sürecin ifadesidir (Creswell, 2013, s. 62).

Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39).

Nitel araştırma, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık vd., 2010, s. 302)

Bu çalışmada yer verilen nitel araştırmada, Osmaniye ilinde bulunan anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin (araştırma grubu kapsamında) benimsedikleri eğitim felsefesinin yönetsel yaklaşımlarına yansımalarına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Nitel araştırma çalışılan konuyu derinlemesine ve tüm olası ayrıntıları ile incelemeyi amaç edinmektedir. Nitel araştırmalarda örneklemin geniş olması çoğu zaman mümkün değildir. Gerek araştırma kaynaklarının sınırlılığı, gerekse kullanılan bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği nedeni ile çok sayıda bireyi araştırma

örnekleme dahil etmek gerçekçi olmaz. Bununla birlikte nitel araştırmalarda amaç genelleme değil, bütüncül bir resim elde etmektedir. Nitel araştırma çalışılan konuyu derinlemesine ve tüm olası ayrıntıları ile incelemeyi amaç edinmekte olduğu için çalışma grubuna yönelik bir tercihte bulunmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 125).

Bu araştırmada çalışma grubu Osmaniye ilinde anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerdir. Araştırmanın çalışma grubunda yer alacak okul yöneticileri, gönüllülük esasına dayalı bir şekilde maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile örneklem, incelenen problem ile ilişkili olan farklı durumları ve farklılıkları kapsayacak şekilde oluşturulur (Grix, 2010, s. 77; Neuman, 2014, s. 59). Araştırmada anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere dört öğretim kademesinde görev yapan okul müdürlerinin belirlenmesi ve çalışmaya dahil edilmesi sayesinde görev yapılan kademe açısından maksimum çeşitlilik sağlanmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmenler ise, araştırmada yer alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenler arasından gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışma grubunda yer alan öğretmenler, çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin okullarında görev yapma ölçütü doğrultusunda ölçüt örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Çalışma grubunda yer alan her okul müdürünün okulundan en az 2 öğretmen ile görüşülmüş ve toplamda 8 öğretmen ve 4 okul müdürü toplam 12 kişi ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamında görüşülen okul müdürü ve öğretmenlere ait tanımlayıcı bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Dağılımları

| Kod | Görev       | Okul Türü | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Görev Yılı |
|-----|-------------|-----------|----------|-----|---------------|------------|
| M1  | Okul Müdürü | Ana Okulu | Kadın    | 45  | Yüksek Lisans | 11         |
| M2  | Okul Müdürü | İlkokul   | Erkek    | 46  | Yüksek Lisans | 21         |
| M3  | Okul Müdürü | Ortaokul  | Erkek    | 35  | Yüksek Lisans | 11         |
| M4  | Okul Müdürü | Lise      | Kadın    | 43  | Lisans        | 24         |
| Ö1  | Öğretmen    | Ana Okulu | Erkek    | 30  | Yüksek Lisans | 8          |

|    |          |           |       |    |               |    |
|----|----------|-----------|-------|----|---------------|----|
| Ö2 | Öğretmen | Ana Okulu | Kadın | 30 | Lisans        | 9  |
| Ö3 | Öğretmen | İlkokul   | Erkek | 46 | Lisans        | 24 |
| Ö4 | Öğretmen | İlkokul   | Kadın | 39 | Yüksek Lisans | 18 |
| Ö5 | Öğretmen | Ortaokul  | Erkek | 34 | Lisans        | 7  |
| Ö6 | Öğretmen | Ortaokul  | Erkek | 41 | Lisans        | 10 |
| Ö7 | Öğretmen | Lise      | Kadın | 30 | Lisans        | 8  |
| Ö8 | Öğretmen | Lise      | Erkek | 40 | Lisans        | 10 |

Tablo 2’den görüldüğü gibi, katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında görev türü bakımından; 8 katılımcının öğretmen, 4 katılımcının okul müdürü olduğu, ayrıca ana okulu, ilköğretim, ortaöğretim ve lise türlerinden üçer katılımcının olduğu, katılımcıların 5’inin kadın 7’sinin erkek olduğu, ayrıca 5 katılımcının yüksek lisans düzeyinde eğitim gördüğü 7 katılımcının ise lisans düzeyinde eğitim gördüğü görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların yaş bakımından; katılımcıların 30 yaş ila 46 yaş aralığında olduğu, görev süreleri açısından ise, en az süreli görev yapan katılımcının 7 yıldır meslekte görev yaptığı, en uzun süre görev yapan katılımcının ise 24 yıldır görev yaptığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşme katılımcının araştırmacının aktif şekilde dahil oldukları anlam yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırmalarda görüşme katılımcılar ile etkileşime dayanan bir araştırma tekniğidir (Holstein ve Gubrium, 2004, s. 149).

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde kullanılmak üzere okul yöneticisi görüşme formu ve öğretmen görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplamada kullanılmak üzere geliştirilen görüşme formu hazırlanmadan önce çalışma konusuna ilişkin literatür incelemesi yapılmıştır. Hazırlanan görüşme formunun, çalışmanın amacına ulaşmasını gerçekleştirmede yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi; yani soruların düzeninin, gerekliliğinin, ifadelerin anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla, eğitim yönetiminde iki uzmanın görüşleri alınmıştır. Ayrıca görüşme sorularının açık ve

anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Okul yöneticisi görüşme formu; okul yöneticilerinin benimsedikleri eğitim felsefelerini, okul yönetiminde sergiledikleri yönetsel davranışları ve benimsedikleri eğitim felsefesinin yönetsel davranışları üzerindeki yansımalarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Öğretmen görüşme formu da aynı sorulardan yararlanarak oluşturulmuştur ancak, öğretmenlerin okul müdürleri hakkındaki görüşlerini ortaya çıkaracak şekilde yeniden ifade edilmiştir. Görüşme formlarının hazırlanması sürecinde; eğitim felsefeleri ve yönetsel davranışlar konularında alan yazın taraması yapılarak görüşme soruları bu doğrultuda oluşturulmuştur. Taslak görüşme formu hazırlandıktan sonra 2 okul müdürü ve 2 öğretmen ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşmelerden sonra görüşme formları üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak formun asıl görüşmelerde kullanılacak haline ulaşılmıştır. Çalışma grubu olan okul müdürlerine uygulanan görüşme soruları aşağıda verilmiştir. Ayrıca öğretmenlere yöneltilen görüşme soruları da bu kapsamda ilgili okul yöneticisine yönelik olarak sorulmuştur. (Bknz, Ek1):

### **Okul Müdürü Görüşme Soruları**

1. Eğitimin amaçlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklar mısınız?
2. Eğitim-öğretim süreçlerinde bir eğitimcinin görevlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklar mısınız?
3. Eğitim-öğretim bir öğrencide hangi niteliklerin gelişimini desteklemelidir? Nedenleriyle açıklar mısınız?
4. Okul yönetim süreçlerinde benimsediğiniz yönetim anlayışını açıklayabilir misiniz?

4.1. Yönetim anlayışınızı yansıtan temel değerler nelerdir? Nedenleriyle açıklar mısınız?

4.2. Yönetim süreçlerinde benimsediğiniz temel ilkeler ve prensipler nelerdir? Nedenleriyle açıklar mısınız?

5. Yönetim anlayışınızı şekillendiren faktörler (kişisel, mesleki, okulla ilgili ve

çevresel) nelerdir? Bu faktörlerin yönetim anlayışınız üzerindeki etkilerini açıklayınız?

6. Okul yönetiminin amaçlarının ve işlevlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklayınız?
7. Eğitime ilişkin bakış açınızın yönetim anlayışınız üzerindeki etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklayınız?
8. Eğitim-öğretim süreçlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul yönetim süreçlerinde (öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle, okul çevresiyle ve okul işletmesiyle ilgili konularda) ne tür uygulamalara yer veriyorsunuz? Nedenleriyle açıklayınız?
9. Eğitim-öğretim süreçlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul paydaşlarıyla (öğretmenler, veliler, öğrenciler ve okul çevresi) olan ilişkilerinizde ve çalışma süreçlerinizde ne tür tutum ve davranışlar sergiliyorsunuz? Belirttiğiniz tutum ve davranışlarınızın nedenlerini açıklayınız?

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada incelenen olgu veya olaylarla ilintili bilgiler içeren yazılı belgelerin ayrıntılı olarak taranması ve bu bilgilerden yeni bir bütünlük oluşturulması, doküman/metin analizi olarak adlandırılır. Araştırılan konu ile ilgili literatür taramasını da içeren doküman analizi, araştırmacının yaptığı gözlem ve görüşme kayıtları ile diğer belgelerin sistematikleştirilmesini sağlar. Bu analiz yöntemi araştırmacı için zaman ve diğer kaynaklarda tasarruf sağlarken, incelenen olgu ve olayların da önem sırasının oluşturulmasını, veri kaynaklarının tasnif edilmesini ve yeni veri setleri oluşturulmasını da kolaylaştırır (Baltacı, 2019, s. 376).

Bu çerçevede, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, metin belgesine dönüştürülerek betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz, herhangi bir durum, olay ve problemi etraflıca tanımlamak, yorumlamak ve irdellemek için kullanılmaktadır. Betimsel analizde ölçütler belirlenerek incelenen olaylar ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi sorgulanmaktadır (Aydoğdu vd., 2017, s. 128). Bu araştırmada da betimsel analiz kapsamında katılımcıların her birinin ayrı ayrı görüşleri değerlendirilmiştir. Daha sonra ise katılımcı görüşleri derinlemesine

incelenerek ve betimlenmektedir. Bunun yanında katılımcıların sıkça tekrar ettikleri görüşler ve çarpıcı ifadeler ise doğrudan alıntılarla örneklandırılmaktadır. Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla öğrenenler için Ö1, Ö2 ve okul müdürleri için ise M1,M2 kodları kullanılmaktadır.

### 3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların kabul görmesi için araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını taşıması gerekmektedir.

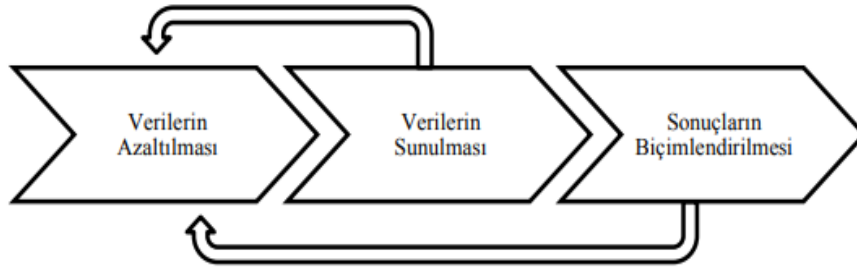
Geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğunu veya problemi çözme becerisini konu edinir. Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının konu edindiği problemi olabildiğince tarafsız bir şekilde çözüme kavuşturma derecesidir. Bu durumda elde edilen verilerin gerçekte var olan durumu yansıtmaya derecesi önemlidir. Araştırma problemini bir bütün olarak ele almak veya incelenen olgunun tüm özelliklerine yoğunlaşmak, önemli geçerlik ölçütleridir. Bununla birlikte araştırmacının veriler üzerinde başka bir uzmanın incelemelerine izin vermesi, yani meslektaş veya uzman teyidini sağlaması da geçerliğe olumlu katkı sağlamaktadır (Baltacı, 2019, s. 380).

Nitel araştırmada, araştırmacının ve katılımcıların doğru, güvenilir ve inandırıcı olup olmadığını belirlemek için güvenilirlikten daha çok geçerliğe odaklanır ve dört kriter önerilmektedir. Bunlar: İnanırlık, transfer edilebilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirliktir. Ayrıca özellikle tutarlık denetimi, onaylanabilirlik denetimi, katılımcı teyidi, uzman değerlendirmesi, olumsuz durum analizi ve ayrıntılı betimleme geçerlilik için en önemli kriterleri oluşturmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985, ss. 300-331). Genel anlamda eğer katılımcıların gerçekte sosyal yapıları algılama şekli ile araştırmacının katılımcıların bakış açısını resmetme şekli arasında tutarlılık varsa inanılırdır (Mertens, 2014, s. 254).

Nitel araştırmalarda geçerlik, iç ve dış geçerlik olarak iki şekilde incelenir. İç geçerlik: Araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin, çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir. “Araştırmacı olarak gözlediğimizi sandığımız olaylar ya da anladığımızı düşündüğümüz olgulara ilişkin yorumlarımız gerçek durumu tüm ayrıntıları ile yansıtıyor mu? Araştırma bulguları kendi içinde tutarlı ve anlamlı mı? Bulguları teyit etmede kullanılan, belirli ilkeler, kurallar veya stratejiler var mı? Açık

olmayan veya ilişkileri belirlenememiş olgular ya da olaylar var mı? Bulgular araştırmaya katılan bireyler tarafından gerçekçi bulunmuş mu ve teyit edilmiş mi?” gibi sorular iç geçerliliği artırmaya yöneliktir (Baltacı, 2019, s. 380).

Görüşme yönteminin kullanıldığı bu araştırmada güvenilirliği sağlamak için katılımcılara yöneltilen sorulara son hali verilmeden önce pilot çalışma yapılmış ve verilerin çözümlenmesi sürecinde çözüm tutarlılığına dikkat edilmiştir. Verilerin geçerliliğin sağlanabilmesi amacıyla Miles-Huberman modeli baz alınmıştır. Bu modele göre; sosyal olgular arasında bir ardışıklık ve durağanlık temelinde ilişkiler kurulabilir. Bu ilişki şekline aşkın gerçekçilik denilir. Bu modelde yapılan analiz, verilerin düzenlenmesi, sergilenmesi, sonuçların tasvir edilmesi ve doğrulanması bağlamında üç temel aşamayı içerir (Miles ve Huberman, 1994, s. 88).



Şekil.1: Miles-Huberman Modeli

Bu araştırmada çözüm tutarlılığını sağlayabilmek için Miles-Huberman modelinde içsel tutarlılık olarak adlandırılan ve kodlayıcılar arasındaki görüş birliği olarak kavramsallaştırılan bu benzerlik:  $\Delta = C \div (C + \text{?}) \times 100$  formülü kullanılarak hesaplanabilir. Formülde,  $\Delta$  : Güvenirlik katsayısını,  $C$  : Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını,  $\partial$ : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir. İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az % 80 olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 1994, s. 92).

Araştırmada nitel verilerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında aşağıdaki ölçütler dikkate alınmıştır:

- Yapılan araştırmanın dış geçerliğini sağlamak için, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar verilerek ayrıntılı betimlemelerde bulunulmuştur (Patton,

2014). Araştırmacı tarafından araştırma sürecinin yöntemiyle aşamalarının açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmeye çalışılması, verilerin sonuçlarla ilişkilendirilmesi, araştırmada farklı görüşlerin dikkate alınması ve ham verilerin saklanması araştırmanın dış güvenilirliğini sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak amacıyla, elde edilen verilerin araştırmacı yargılarından arındırılması için iki uzman akademisyen desteği alınmıştır (Teddle ve Tashakkori, 2015, s. 349).

- Araştırmalarda güvenilirlik ile ilgili bütün ayrıntılar, araştırmanın bütün aşamaları, araştırma sürecinde araştırmacının konumu ve yaklaşımı konusunda ayrıntılı ve açık bir şekilde ifade edilerek transfer edilebilirlik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır (Berg ve Lune, 2019, s. 113). Görüşme soruları doğal ortam olan okulda uygulanmıştır. Böylelikle çalışmanın bulgularının analitik genellenebilirliği sağlanılmaya çalışılmıştır.
- Görüşme sorularının uygulanmasından önce katılımcılara araştırma konusu ile ilgili bilgilendirmede bulunularak araştırma öncesinde olası ön yargılar engellenmeye çalışılmış, araştırmanın diğer araştırmacılar tarafından tekrar edilebilmesi için çalışmayla ilgili detaylı metodolojik açıklamada bulunularak araştırmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada görüşme sorularının hazırlanması, uygulanması esnasında katılımcıları yönlendirilmekten kaçınılmıştır. Objektif bir şekilde davranılarak doğrulanabilirlik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır (Teddle ve Tashakkori, 2015, s. 350).
- Yapılan çalışmanın iç tutarlılığının arttırılması için, hazırlanan görüşme soruları, dil ve anlaşılabilirlik yönünden Türk Dili uzmanına, içerik olarak da alan uzmanlarına kontrol ettirilmiştir. Araştırma sonuçlarıyla verilerin uyumlu olması, veri analizi sürecinde verilerden geçerli olmayanların veri olarak değerlendirilmeye alınmamış olması araştırmanın iç güvenilirliğini sağlayan ve arttıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Okul müdürlerine yönelik uygulanan mülakat formunda 9 tema, 23 kod ortaya çıkmıştır. Bu 23 kod üzerinde 21 tanesinde görüş birliği sağlanmış 2 tanesinde (paydaşlara yönelik tutum ve davranışlar temasının altındaki samimi ve hoşgörü ve

ilgi kodları) görüş birliği oluşmamıştır. Böylece formüle göre görüş birliği puanı ;  $21 \div (23 + 2) \times 100 = 84$  olarak hesaplanmıştır ve güvenilir bir puanı oluşturmaktadır.

Öğretmenlere yönelik uygulanan mülakat formunda 7 tema ve 25 kod ortaya çıkmıştır. Bu 25 kod üzerinde 23 tanesinde görüş birliği oluşmuş 2 tanesinde (Okul Müdürlerinin Beklediği Rol ve Sorumluluklar teması altındaki bağlılık ve sorun çıkarmama kodları) görüş birliği oluşmamıştır. Böylece formüle göre görüş birliği puanı;  $23 \div (25 + 2) \times 100 = 85$  hesaplanmıştır ve güvenilir bir puanı oluşturmaktadır.

Mülakat formu neticesinde elde edilen çalışma bulgularına ait kodlayıcı tutarlılığı Araştırmacı ve ilgili Uzman tarafından gerçekleştirilmiş olup bulgular teyit edilmiştir. Konuya ilişkin veriler okul müdürlerine ait müdür odalarında ortamda toplanmıştır. Dolayısıyla görüşme ortamı da bu mekanlar olmuştur. Görüşmeler yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1. Okul Müdürleriyle Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler neticesinde okul müdürlerinin benimsemiş oldukları eğitim felsefesi, yönetim anlayışları ve yönetim davranışlarına yönelik bulgular değerlendirilmiştir.

##### 4.1.1. Okul Müdürlerinin Benimsemiş Oldukları Eğitim Felsefesine Yönelik Görüşleri

Araştırma kapsamında alt problemler çerçevesinde okul müdürlerinin eğitim felsefesine yönelik görüşlerinin ortaya konulmasına yönelik bulgular aşağıda ifade edilmiştir.

##### 4.1.1.1. Okul Müdürlerine Göre Eğitimin Temel Amacı

Okul müdürlerine göre eğitimin temel amaçlarının neler olduğuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin eğitimin temel amacına ilişkin görüşlerinin dağılımından elde edilen temalar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: *Okul Müdürlerine Göre Eğitimin Temel Amacı*

| Eğitimin Temel Amacı                                   |
|--------------------------------------------------------|
| Kendini ifade edebilen birey yetiştirmek (M1, M2, M4)  |
| Mutlu birey yetiştirmek (M1, M2, M4)                   |
| İyi bir vatandaş olmak için bilgi kazandırmak(M3)      |
| İyi bir vatandaş olmak için beceri kazandırmak(M3)     |
| İyi bir vatandaş olmak için davranış kazandırmak (M3)  |
| İyi bir vatandaş olmak için alışkanlık kazandırmak(M3) |

Okul müdürlerinin eğitimin temel amacına ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 3'te yer alan bulgulara bakıldığında 3 okul müdürü eğitimin temel amacının kendini ifade edebilen mutlu birey yetiştirmek olduğunu 1 okul ise bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak olduğunu belirtmiştir. Okul müdürleri eğitimin temel amacının sağlıklı şekilde düşünerek hareket edebilen, iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri davranış ve alışkanlıkları kazanarak sosyal yaşam içerisinde kendisini ifade edebilen bireyler yetiştirmek olduğunu belirtmektedirler. Bu durum okul müdürlerinin aşağıdaki görüşleri ile açığa çıkmaktadır.

- *“Eğitimin amacı; sağlıklı düşünüp hareket edebilen ne istediğinin farkında olan, empati yeteneği yüksek bireyler yetiştirmek.” (M1)*
- *“Milli Eğitim'in temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda özgüven sahibi, kendini ifade edebilen bireyler yetiştirmektedir. ” (M2)*
- *“Her öğrencimizi iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak.” (M3)*
- *“Eğitimin genel olarak amacının kişileri yaşadıkları sosyal hayat içerisinde kendini ifade edebilen, duygularını tanıyabilen.” (M4)*

Ayrıca okul müdürleri, eğitimin ahlaki değerlerin bilincinde olan ve bunları uygulayarak geleceğe dair umutları olan, üretken, çağın gereklerini yakalayan mutlu bireyler yetiştirmeyi amaç edindiğini çünkü mutlu bireylerin mutlu aileleri, mutlu ailelerin ise mutlu toplumu oluşturduğunu okul ortamında mutlu olan öğrencilerin sosyal ve akademik yeteneklerini daha rahat sergileyeceğini vurgulamaktadırlar. Aşağıdaki okul müdürü görüşleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

- *“...mutlu bireyler yetiştirmektir. Çünkü, toplum olarak başarıya ulaşmanın yolu bireylerin mutluluk oranı ile bağlantılıdır. Mutlu bireyler mutlu aileleri, mutlu aileler mutlu toplumu oluşturur. Okul ortamında mutlu olabilen öğrenciler akademik ve bireysel yeteneklerini sergilemekten çekinmezler.” (M2)*
- *“yaşadığı çevrenin normlarına uyma becerisi gösterebilen ,ahlaki değerleri bilen ve uygulayan, kendine güvenli geleceğe dair umutları*

*olan, üretken , çağın gereklerini yakalayabilen mutlu bireyler olarak yetiştirmektir.” (M4)*

#### 4.1.1.2. Okul Müdürlerinin Eğitimcilerin Görevlerine Yönelik Görüşleri

Araştırma kapsamında okul müdürlerine eğitim ve öğretim sürecinde bir eğitimcinin görevlerinin neler olduğunu düşündükleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenlerin görevlerine ilişkin görüşlerinin dağılımlarından elde edilen temalar Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Okul Müdürlerine Göre Eğitimcilerin Görevleri

| Eğitimcilerin Görevleri                    |
|--------------------------------------------|
| Öğrencilere rehberlik etmek (M3, M4)       |
| Yenilikçi ve çağdaş olmak (M1)             |
| Özgüven sahibi öğrenciler yetiştirmek (M2) |
| İletişime açık olmak (M1)                  |

Okul müdürlerinin öğretmenlerin görevlerine ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo’4’e bakıldığında 2 okul müdürü eğitimcilerinin görevinin öğrencilere rehberlik etmek olduğunu 1 okul müdürü yenilikçi, çağdaş ve iletişime açık olmak olduğunu ve 1 okul müdürü ise özgüven sahibi öğrenciler yetiştirmek olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin eğitim ve öğretim sürecinde bir eğitimcinin görevlerinin neler olduğuna yönelik görüşlerine bakıldığında okul müdürlerine göre bir eğitimci öğrencileri doğru şekilde yönlendirmeli ayrıca yenilikçi, çağdaş ve iletişime açık olmalı ve özgüven sahibi öğrenciler yetiştirmelidir. Okul müdürlerinin aşağıdaki görüşleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir:

- “öğrenciye bilgiye ve beceriye ulaşma yollarını göstermeli ve rehberlik etmelidir.” (M3)
- “gençleri doğru şekilde yönlendirmesi gerekmektedir.” (M4)
- “Okulunun bulunduğu çevrenin farkında olmalı, çocukların geldiği aile yapılarını çok iyi tanımalı, kendisine sadece sınıf ve öğrenciler

*boyutunda düşünmemeli, yenilikçi, çağdaş ve iletişime açık olmalı. Ancak bu şekilde etkili eğitime geçebilir.” (M1)*

- *“Müfredata ek olarak özgüven sahibi öğrenciler yetiştirmek olmalıdır. Çünkü; özgüven sahibi öğrenciler araştırmacı, kendini ifade edebilen, ahlaki gelişimini tamamlayan öğrenciler olarak yetişirler.” (M2)*

#### **4.1.1.3. Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesi Gereken Alanlara Yönelik Görüşleri**

Araştırma kapsamında okul müdürlerine eğitim öğretim sürecinde bir öğrencide hangi niteliklerin gelişiminin desteklenmesi gerektiğine yönelik görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri yanıtların dağılımından elde edilen temalar Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: *Okul Müdürlerine Göre Öğrencilerde Desteklenmesi Gereken Alanlar*

| <b>Öğrencilerde Desteklenmesi Gereken Alanlar</b> |
|---------------------------------------------------|
| Özgüven (M2, M4)                                  |
| Öğrenme süreci (M1)                               |
| Beceri (M3)                                       |

Okul müdürlerinin eğitim öğretim sürecinde bir öğrencide hangi niteliklerin gelişiminin desteklenmesi gerektiğine yönelik görüşlerinin yer aldığı Tablo 5’e bakıldığında okul müdürlerinin 2’si öğrencilerde özgüvenin, 1’i öğrenme sürecinin ve 1’i ise becerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürlerinin öğrencilerin özgüven gelişiminin desteklenmesi gerektiğini düşündükleri, bazılarının öğrencilerin öğrenme süreci alanının desteklenmesi gerektiğini düşündükleri bazılarının ise öğrencilerin potansiyel kabiliyetinin ve beceri alanının desteklenmesi gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- *“Eğitim öğretim süreci öğrencilere özgüven aşılayarak sahip olduğu potansiyelini geliştirmelidir.” (M2)*

- “Öncelikle bireylerin özgüvenini geliştirme ve karar verebilme niteliklerini geliştirmelidir.” (M4)
- “Öğrenmeyi öğretmeliyiz. Neyi, neden ve nasıl öğreneceğini bilirse öğrettiğimiz şeyler daha anlamlı ve etkili olacaktır.” (M1)
- “Öğrencinin potansiyelini kabiliyetini ve beceri alanını tespit etmelidir. Çünkü gerçekten iyi yetişmiş her türlü meslek dalında insana ihtiyacımız var.” (M3)

#### 4.1.2. Okul Müdürlerinin Benimsemiş Oldukları Yönetim Anlayışı

##### 4.1.2.1. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışını Yansıtan Temel Değerler

Araştırma kapsamında okul müdürlerinin okul yönetimi sürecinde benimsedikleri yönetim anlayışı ve bu anlayışı yansıtan temel değerler hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinin dağılımından elde edilen temalar Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: *Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışını Yansıtan Temel Değerler*

| <b>Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışını Yansıtan Temel Değerler</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| Demokratik ve eşitlikçi (M1)                                                       |
| Yenilikçi (M2)                                                                     |
| Destekçi ve işbirlikçi (M3)                                                        |
| Adaletli ve karşılıklı iletişimci (M4)                                             |

Okul müdürlerinin okul yönetimi sürecinde benimsedikleri yönetim anlayışına ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 6’ya bakıldığında okul müdürlerinin 1’i kendisini demokratik ve eşitlikçi, 1’i yenilikçi, 1’i destekçi ve işbirlikçi ve 1’i ise adaletli ve karşılıklı iletişimci yönetim anlayışına sahip olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim anlayışına ilişkin görüşlerine bakıldığında birbirinden farklı yanıtlar verdikleri görülmektedir. Buna göre okul müdürleri kendilerini; demokratik

ve eşitlikçi, yenilikçi, destekçi ve işbirlikçi, adaletli ve karşılıklı iletişimci yönetim anlayışına sahip yöneticiler olarak değerlendirmektedirler. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Eğitim sürecinde benimsediğim eğitim anlayışı demokratik ve eşitlikçi yaklaşım diyebiliriz.” (M1)
- “Okul yöneticileri yenilikleri takip etmeli ve çabuk adapte olabilmelidir.” (M2)
- “Destekçi ve işbirlikçi yönetim anlayışını benimsemekteyiz.” (M3)
- “adaletli ve karşılıklı iletişim odaklı bir yönetim anlayışım var.” (M4)

#### 4.1.2.2. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Temel İlke ve Prensipler

Okul müdürlerinin eğitim sürecindeki yönetim anlayışı çerçevesinde benimsedikleri temel ilkeler ve prensipler hakkındaki görüşleri dağılımından elde edilen temalar ise Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Temel İlke ve Prensipler

| Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Temel İlke ve Prensipler |
|-----------------------------------------------------------|
| Demokratik ve katılımcı olma (M1, M2, M3)                 |
| Disiplinci olma (M4)                                      |

Okul müdürlerinin eğitim sürecindeki yönetim anlayışı çerçevesinde benimsedikleri temel ilkeler ve prensipler hakkındaki görüşlerinin yer aldığı Tablo 7’ye bakıldığında okul müdürlerinin 3’ü demokratik ve katılımcı olma ilkesini 1’i ise disiplinci olma ilkesini benimsemiştir. Okul müdürlerinin eğitim sürecindeki yönetim anlayışı çerçevesinde benimsedikleri temel ilke ve prensipler hakkındaki görüşlerine bakıldığında büyük çoğunluğunun demokratik ve katılımcı ilke ve prensipler benimsediklerini belirttikleri görülmektedir. Bu noktada okul müdürleri herkese söz hakkı vermeye çalıştıklarını, başkalarının görüş ve düşüncelerine saygılı olduklarını, paydaşların fikirlerini almaya özen gösterdiklerini belirtmektedirler. Okul müdürlerinden biri ise disiplin yönünün gelişmiş olduğunu düşündüğünü belirtmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Demokratik davranmaya çalışırım herkesin söz hakkına ve düşüncelerine saygım vardır. Mutlaka dinlemek ve anlamak isterim. Eşit davranmaya çalışırım çünkü okulun dengelerini korumak zorunda olduğumu düşünüyorum. ” (M1)
- “Paydaşlarının fikirlerinin alınması, imkanların sunulması, engellerin kaldırılması, katılımın sağlanması, ikili ilişkilerin artırılması...” (M2)
- “İşbirlikçi;yapılan çalışmalar en alt öğrenci,veli ve öğretmen olmak üzere uygulanmalıdır.” (M3)
- “İş disiplininin gelişmiş olduğunu düşünüyorum ve çalıştığım kurum neresi olursa olsun oraya aidiyet hissediyorum sahipleniyorum.” (M4)

#### 4.1.2.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörlere İlişkin Görüşleri

Araştırma kapsamında okul müdürlerine yönetim anlayışını şekillendiren faktörlerin neler olduğuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden elde edilen temalar Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler

| Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler |
|--------------------------------------------------------------|
| Kişilik yapısı (M1, M2, M4)                                  |
| Eğitim etkinlikleri (M3)                                     |

Okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendiren faktörlere ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 8’e bakıldığında okul müdürlerinin 3’ü kişilik yapısına ve 1’i ise eğitim etkinliklerine vurgu yapmıştır. Okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendiren faktörlere ilişkin görüşlerine bakıldığında büyük çoğunluğunun kişilik yapılarının yönetim anlayışları üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bir okul müdürü ise aldığı eğitimlerin ve kişisel gelişim çabalarının yönetim anlayışı üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Benim yönetim anlayışımı şekillendiren en önemli faktör kişiliğimdir. Çözüm odaklıyım. Başladığım bir işi mutlaka çözüme kavuştururum. İnsanlara değer verir fikirlerini önemserim. İstişare benim için çok önemlidir.” (M1)
- “Kişilik olarak samimi ve iyi niyetli biri olduğumu düşünüyorum. Bu Kişilik özelliğim de yönetim anlayışıma yansıyor. Mesleki olarak mesleği çok sevmem ve kendi çocuklarımın da diğer eğitimci arkadaşlara emanet olduğu hissi beni daha çok çalışmaya itiyor. Öğrencileri emanetim olarak görüyor ve ona göre çalışmalarımı planlıyorum.” (M4)
- “Kişisel gelişim kitapları, mesleki gelişim kursları ve modern dünyanın yönetim üzerindeki tüm etkiler okul yönetim tutumumuzu da etkilemektedir. Bulduğumuz çevrenin eğitime bakış açısı da yapabileceklerimizi etkilemektedir.” (M3)

#### 4.1.2.4. Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmada okul müdürlerine okul yönetiminin amaçlarının ve temel işlevlerinin neler olduğuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri yanıtların dağılımından elde edilen temalar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Okul Müdürlerine Göre Okul Yönetiminin Amaçları

| Okul Yönetiminin Amaçları                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| Tüm paydaşlarla birlikte okulun sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak (M1, M2) |
| Milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirecek ortamı sağlamak (M3, M4)          |

Okul müdürlerinin okul yönetiminin amaçları ve temel işlevlerine yönelik görüşlerine bakıldığında okul müdürlerinin 2’si okul yönetiminin temel amacının tüm paydaşlarla birlikte okulun sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak olduğunu 2’si ise milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirecek ortamı sağlamak olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin okul idaresinin temel amaçlarına yönelik görüşlerine

bakıldığında bazı okul müdürünün okul yönetiminin temel amacının bütün paydaşlarla birlikte okulun sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak olduğunu düşündüğü bazı okul müdürünün ise okul yönetiminin temel amacının milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirecek ortamı sağlamak olduğunu düşündüğü görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Okul yönetiminin temel amacı okulu oluşturan parçaları bir arada tutarak sağlıklı işlemlerini sağlamak. Personel, öğretmen, öğrenci, veliler tüm unsurların bir arada idare edilmesi gerekiyor. Ayrıca okulun fiziksel yapısının da eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde işlemleri gerekiyor.” (M1)
- “Okul yönetimi tüm paydaşları ile güçlü iletişim bağı oluşturarak kurumun tanınırlığını en üst seviyeye ulaştırmalıdır. Bu süreçte yönetim ulaşılmak istenen hedefler için gereken malzeme, ekip, motivasyon ve bireysel desteği sağlamalıdır.” (M2)
- “Temel amaç Milli eğitimin temel kanunlarını ve Atatürk Temel İnkılaplarına ve değerlerine sahip, Demokrasiye ve insan haklarına saygılı, Adaletli ve hoşgörülü, örf ve adetlerine sahip, Yeteneklerinin ve potansiyellerinin farkında olan, bir üst öğrenim için kendini yetiştiren bireyler ve bu bireylerin yetiştirilmesini sağlamak...” (M3)
- “Okul yönetimin temel amaçlarının eğitim ve öğretimin temel amaçlarını gerçekleştirmek için okul ortamını hazırlamak ve düzeni sağlamak olduğunu söyleyebilirim .İş ve işlemlerinin zamanında takibi yapılarak okulda uygun öğrenme ortamlarını oluşturmaktır. İşlevsel olarak okul yönetiminin yapması gereken süreci takip etmek gerektiğinde müdahalede bulunmaktır.” (M4)

#### 4.1.3. Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarına Yönelik Görüşleri

##### 4.1.3.1. Okul Müdürlerinin Eğitimin Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin Paydaşlarla Yaptıkları Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında okul müdürlerine eğitimin amaçlarına ulaşmak için okul yönetim süreçlerinde (öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle, okul çevresiyle ve okul

işletmesiyle ilgili konularda) ne tür uygulamalar yaptıkları sorulmuştur. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri yanıtların dağılımından elde edilen temalar Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: *Okul Müdürleri Tarafından Okul Paydaşlarıyla Yapılan Uygulamalar*

| <b>Paydaşlarla Yapılan Uygulamalar</b>                  |
|---------------------------------------------------------|
| Veli toplantısı ve Öğretmen toplantısı (M1, M2, M3, M4) |

Okul müdürlerinin eğitim süreçlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla yönetim sürecinde okul paydaşlarıyla yaptıkları uygulamalara ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 10'a bakıldığında bakıldığında okul müdürlerinin veli toplantısı ve öğretmen toplantısı yapma konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Öğretmenlerin dönem içerisinde sıklıkla veli toplantıları yapmaları ve veli nabzını tutmalarını isterim. Aylık sosyal etkinlikler düzenleyerek veli katılımları sağlarız.” (M1)
- “Rutin yapılan veli toplantılara katılırım. Her ay rastgele belirlenen veliler ile sohbet toplantıları yaparım. Velilere kısa süreli ev ve işyeri ziyaretinde bulunurum. Velilerden gelen fikirleri uygulamaya sunarsak mutlaka o veliler ile başlangıç yaparım.” (M2)
- “Veliler ile işbirliği içerisinde hareket etmekteyiz. Okul Aile birliği ile okulda yapılacak olan her türlü fiziki vb yapılacaklarda onları sürece aktif katmaktayız. Maddi konularda okul aile birliği için içerisindeyiz.” (M3)
- “Öğretmenlerimizle samimi ve paylaşımcı bir ortamda fikir alışverişi yaparak ve onların projelerini hayata geçirmek için destek veriyoruz Velilerimizle de sık sık toplantı etkinlik sosyal medya vs biraraya gelerek okuldaki yapılanlardan haberdar olmalarını ve güven duygusunu geliştirmeye çalışıyoruz.” (M4)

#### 4.1.3.2. Okul Müdürlerinin Paydaşlarla Kurulan İlişkide Sergiledikleri Tutum ve Davranışlar Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında son olarak okul müdürlerine eğitim öğretim süreçlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul paydaşları ile birlikte yapılan faaliyetlerde sergiledikleri tutum ve davranışlar hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin bu soruya yanıtlarından elde edilen temalar Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: *Okul Müdürlerinin Paydaşlarla Kurulan İlişkide Sergiledikleri Tutum ve Davranışlar*

| Paydaşlarla Yönelik Tutum ve Davranışlar |
|------------------------------------------|
| Samimi (M1)                              |
| Açık iletişim (M2)                       |
| Eşitlikçi (M3)                           |
| İşbirlikçi(M4)                           |
| Hoşgörü ve ilgi (M5)                     |

Okul müdürlerinin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için okul paydaşlarıyla davranışlar hakkındaki görüşlerini yer aldığı Tablo 11’e bakıldığında okul müdürlerinin birbirinden farklı yanıtlar verdikleri görülmektedir. Buna göre okul müdürleri paydaşlara yönelik samimi, açık iletişimden yana, eşitlikçi ve işbirlikçi ve hoşgörülü tutum içerisinde olduklarını belirttikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “*Samimi bir tutum sergilemeye çalışıyorum. Hepimizin ortak amacının çocukların sağlıklı bir ortamda eğitim almalarını sağlamak ve onları sağlıklı bireyler olarak yetiştirmek olduğunu sıklıkla hatırlatıyorum.*” (M1)
- “*İletişim kanallarını güçlü tutarım. Okuldan mezun olmuş kişileri sohbet için kuruma davet ederim. Komşu evleri ve esnafı ziyaret ederim. Paydaşların önem verdiği etkinliklere katılır destek veririm. Meslek sahibi mezunlarımızı davet eder öğrenciler ile buluştururum.*” (M2)

- “Tamamen onları destekleyecek, eşitlikçi bir yaklaşım içerisinde çalışmayı esas almaktayız. (M3)
- “İşbirliği içerisinde çalışmayı esas almaktayız Amaç Merkezin yükünü alarak yerelde güçlü okullara sahip olmak. Bu şekilde performans ve verimlilik artacaktır.” (M4)
- “Bizim okulunuzda tüm paydaşlarımıza nezaket hoşgörü ve ilgi gösterilir. Bizden talepleri kısa zamanda cevaplanır. Bunun nedeni biz de herhangi bir kuruma gittiğimizde iyi karşılanmak isteriz. Hem de eğitim bir güven işbirliği işidir. Bunu sağlamak doğru ilişkiler kurmaktan geçer.” (M5)

#### **4.2. Öğretmenlerle Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular**

Çalışmamızın bu kısmında, okul müdürlerinin eğitim felsefesi, yönetim anlayışı ve yönetim davranışlarına yönelik öğretmenlerle yapılan görüşmelerin bulguları ortaya konulmuştur.

##### **4.2.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsemiş Oldukları Eğitim Felsefesine Yönelik Görüşleri**

Okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Hiç şüphesiz okul müdürlerinin benimsemiş oldukları eğitim felsefesi anlayışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi; eğitim ortamının ve uygulamalarının düzenlenmesine, ders içeriklerinin belirlenmesine, eğitim programlarının eksikliklerinin giderilmesine yardımcı olacaktır.

##### **4.2.1.1. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konu ve Uygulamalara İlişkin Görüşleri**

Araştırma kapsamında öğretmenlere görev yaptıkları okulda okul müdürünün eğitim öğretim sürecinde hangi konulara daha fazla önem verdiği sorulmuştur. Öğretmenlerin okulumüdürlerinin önemverdiği konulara ilişkin görüşlerinin dağılımından elde edilen temalar Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: *Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konular*

| <b>Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konular</b> |
|-----------------------------------------------|
| Fiziksel koşullar (Ö1, Ö2, Ö3)                |
| Olumlu davranış geliştirme (Ö6, Ö7)           |
| Akademik gelişim (Ö4)                         |
| Sosyal gelişim(Ö4)                            |
| Staj ve Seminer (Ö8)                          |

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda okul müdürünün eğitim öğretim sürecinde hangi konulara daha fazla önem verdiğine yönelik görüşlerinin yer aldığı Tablo 12'ye bakıldığında öğretmenlerin 3'ü okul müdürünün fiziksel koşullara 2'si olumlu davranış geliştirmeye 1'i akademik ve sosyal gelişime ve 1'i ise staj ve seminere önem verdiğini belirtmiştir. Öğretmenler bu konuda birbirinden farklı yanıtlar vermişlerdir. Buna göre anaokulu ve ilköğretimde görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin genellikle fiziksel koşullar ve okul güvenliğini öncelediğini belirtmektedirler. Okul müdürlerinin fiziksel koşullar ve okul güvenliğini öncelediğine vurgu yapan öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Okul güvenliği ve fiziksel imkanların geliştirilmesine daha fazla önem veriyor.” (Ö1)
- “Fiziksel konular temizlik ve güvenlik konularını daha çok önemsemektedir.” (Ö2)
- “Okulun fiziki şartlarına...” (Ö3)

Anaokulu ve ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin okulun fiziksel imkanları ve güvenliği konusunda genellikle nöbet uygulaması yapıldığını, okulun yardımcı personellerinin güvenlik ve temizlik konusunda sık sık uyarıldığını ve bu konuda herhangi bir eksiklik görülmesi halinde buna hızlıca müdahale edildiğini belirtmektedirler. Aşağıdaki öğretmen görüşleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

- “Okul güvenliği noktasında özellikle nöbetlerde gösterdiği hassasiyet ve okul kapısında sürekli bir personel bulundurması gibi uygulamalarla bu noktadaki hassasiyeti ortaya çıkıyor.” (Ö1)
- “Okul personellerine temizlik ve güvenlik konusunda sık sık uyarıda bulunmakta ve denetim yapmaktadır.” (Ö2)
- “En ufak bir eksiklik veya bozuk olan bir nesne için vermiş olduğu çabadan anlıyorum.” (Ö3)

Ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler ise okul müdürlerinin öğrencilerin sosyal yaşamlarına katkı sağlayacak ve onların hayat boyu ihtiyaç duyacakları olumlu davranışlar kazanmalarını sağlayıcı etkinliklere önem verdiğini ayrıca öğrencilerin mesleki gelişimini etkileyecek gezi ve staj gibi organizasyonlar düzenlendiğini belirtmektedirler. Bu duruma aşağıdaki öğretmen görüşleri örnek olarak gösterilebilir.

- “Okul müdürümüz örgün eğitimin yanı sıra öğrencilerin sosyal yaşamlarına ve okul dışındaki yaşamlarına katkı sağlayacak ve hayatı boyunca gerekli olacak olumlu davranışları da kazanmasını ister çünkü çocukların sosyal etkinliklere katılmaları konusunda çok destek olur.” (Ö6)
- “Okul müdürüm en çok öğrencilerde olumlu davranış geliştirme konusuna önem vermektedir.” (Ö7)
- “...öğrencilerin mesleki gelişimine daha çok önem veriyor. Mesleki staj ,gezi gibi organizasyonlara önem verip takip eder.” (Ö8)

#### **4.2.1.2. Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Okul Müdürlerinin Kendilerinden Beklediği Rol ve Sorumluluklara İlişkin Görüşleri**

Araştırma kapsamında öğretmenlere eğitim öğretim sürecinde okul müdürlerinin kendilerinden beklediği rol ve sorumluluklara ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu konuda verdikleri yanıtların dağılımından elde edilen temalar Tablo 13’te gösterilmektedir.

Tablo 13: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Beklediği Rol ve Sorumluluklar

| <b>Okul Müdürlerinin Beklediği Rol ve Sorumluluklar</b> |
|---------------------------------------------------------|
| Bağlılık (Ö1)                                           |
| Yenilikçilik (Ö2)                                       |
| Sorun çıkarmama (Ö3)                                    |
| Sorumluluk (Ö4)                                         |
| Akademik kazanım sunma (Ö5, Ö6)                         |
| Arabuluculuk (Ö7)                                       |
| Rol model (Ö8)                                          |

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerinden beklediği rol ve sorumluluklara ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 13'e bakıldığında birbirinden farklı yanıtlar verdikleri görülmektedir. Buna göre öğretmenler okul müdürlerinin kendilerinden bağlılık, yenilikçilik, sorun çıkarmama, sorumluluk, akademik kazanım, sunma arabuluculuk ve rol model olma gibi rol ve sorumluluklar beklediğini belirtmektedirler. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “...daha fedakar olmalarını ve kendilerini okula aidiyet hissedecek biçimde okula adanmaları yönünde beklentileri vardır.” (Ö1)
- “Öğretmenden yenilikçi ve yaratıcı roller beklemektedir. Projelere, kurslara, seminerlere katılımları önemsiyor.” (Ö2)
- “Sorun çıkarmadan eğitim öğretim yılının tamamlanması.” (Ö3)
- “Öğrenciler en iyi şekilde akademik kazanımlarının verilmesi, okul içi olumlu davranışlarının kazandırılması, velilerle iletişim yapılması.” (Ö5)
- “...sınıfta yaşanan ufak tefek yaramazlıkları disiplin kuruluna yansıtmadan arabuluculuk yöntemiyle çözmelerini beklemektedir.” (Ö7)
- “Öğrencileri hayata hazırlayacak rol model olmasını öğretmenlerden beklemektedir.” (Ö8)

#### 4.2.1.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesini İsteddiği Alanlara Yönelik Görüşleri

Araştırmada öğretmenlere okul müdürlerinin öğrencilerde hangi alanların desteklenmesini istediğine yönelik görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu konuda verdikleri yanıtların dağılımından elde edilen temalar Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesini İsteddiği Alanlar

| Okul Müdürlerinin Desteklenmesini İsteddiği Alanlar |
|-----------------------------------------------------|
| Sosyal beceri (Ö1, Ö2, Ö3)                          |
| Sosyal ve akademik gelişim (Ö4, Ö6, Ö8)             |
| Bilişsel gelişim (Ö5, Ö7)                           |

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğrencilerde desteklenmesini istediği alanlara yönelik görüşlerinin yer aldığı Tablo 14’e bakıldığında 3 öğretmenlerin okul müdürlerinin öğrencilerin sosyal beceri alanının desteklenmesini istediğini belirttiği 3 öğretmenin okul müdürlerinin öğrencilerin sosyal ve akademik gelişim alanının desteklenmesini istediği 2 öğretmenin ise okul müdürlerinin öğrencilerin bilişsel gelişim alanının desteklenmesini gerektiğini belirttiği görülmektedir. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Müdürümüz çocukların özellikle sosyal becerilerinin gelişimine önem vermektedir.” (Ö1)
- “Çocukların özbakım, bilişsel ve sosyo-kültürel becerilerinin gelişimine daha fazla önem vermektedir. Çocukların kıyafet-ayakkabı giyme çıkarma konularında bir yetersizlik gördüğünde uyarıda bulunur.” (Ö2)
- “Okul müdürümüzün öğrencilerin özellikle sosyal ve akademik açıdan gelişimini önemser.” (Ö4)
- “Öğrencilerin akademik başarılarının yanı sıra sportif ve sanatsal faaliyetlerde de aktif olmaları konuşun da destekler.” (Ö6)

- “Çocukların özellikle mezun olduktan sonra kendi yaşamlarını sürdürebilecek bilişsel ve fiziksel gelişimlerini tamamlamış olmalarını, gerekli mesleki becerilerini kazanmış olmalarını hedeflemektedir.” (Ö7)

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri

Çalışmamızın bu kısmında, okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim anlayışına yönelik öğretmenlerle yapılan görüşmelerin bulguları ortaya konulmuştur.

##### 4.2.2.1. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı

Araştırma kapsamında öğretmenlere okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim anlayışına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri yanıtların dağılımından hareketle oluşturulan temalar Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı

| Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı |
|---------------------------------------------------|
| Hümanist (Ö1)                                     |
| Eşitlikçi (Ö2, Ö6)                                |
| Katılımcı (Ö3, Ö5)                                |
| Demokratik (Ö4)                                   |
| Şeffaf ve adil (Ö7, Ö8)                           |

Öğretmenlerin okul müdürlerine benimsedikleri yönetim anlayışına ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 15’ e bakıldığında okul müdürlerinin hümanist, eşitlikçi, katılımcı, demokratik, şeffaf ve adil yönetim anlayışını benimsediğini belirttikleri görülmektedir. Buna göre öğretmenler okul müdürlerinin hem planlama hem de değerlendirme sürecinde öğretmenlere söz hakkı tanıdığını alınacak kararlarda öğretmenlerin ve öğrencilerin talep ve beklentilerini dikkate aldığını belirtmektedirler. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

- “Müdürümüzün daha çok hümanist bir anlayışa sahip olduğunu düşünüyorum. Gerçek hayattaki bu anlayışı ile bizleri örgütlemeye çalışmaktadır.” (Ö1)
- “Eşitlikçi yaklaşımları vardır. Eşitlikçi davranmaya çalışır çünkü okuldaki dengeyi korumak ister.” (Ö2)
- “Bence demokratik bir yönetim anlayışı benimsiyor. Çünkü okulda eğitim öğretim ile ilgili alacağı kararlarda genellikle görüşlerimizi alır.” (Ö4)
- “Objektifliği temel değer olarak söyleyebilirim. Okulla ve öğrencilerle ilgili alınacak olan önemli kararlarda idare üyelerinin, rehberlik ve servisinin ve öğretmenlerin görüşleri alınmakta ve o yönde karar vermektedir.” (Ö7)
- “Doğru dürüst ilkeli prensipler ile yönetmek içinde. Kararlarını şeffaf ve adil alma çabasında.” (Ö8)

#### 4.2.2.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsediği Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörlere İlişkin Görüşleri

Araştırma kapsamında öğretmenlere okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendiren faktörlerin neler olduğuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu konuda verdikleri cevapların dağılımından oluşturulan temalar Tablo 16’da altında gösterilmektedir.

Tablo 16: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler

| Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler |
|--------------------------------------------------------------|
| Kişisel özellikler (Ö1, Ö2, Ö7, Ö7)                          |
| Mesleki özellikler (Ö3, Ö4, Ö5, Ö6)                          |

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendiren faktörler ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 16’ya bakıldığında 4 öğretmenin kişisel faktörlerin okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendirdiğini düşündüğü 4 öğretmenin ise

okul müdürlerinin daha önce çalıştığı kurumlarda edindiği mesleki tecrübelerinin ve deneyimlerinin yönetim anlayışı üzerinde belirleyici olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

- *“Daha çok kişisel ve çevresel faktörlerin olduğunu düşünüyorum. Gerek okulun fiziki ve sosyo kültürel çevresi gerek müdürün kendi mesleki çevresi gerekse de kişisel özellikleri yönetim anlayışı üzerinde oldukça etkilidir.” (Ö1)*
- *“Kişisel ve çevresel faktörlerin etkili olduğunu düşünüyorum. Fayda sayladığı kişilerle daha yakın ilişkiler kuruyor. Örneğin öğretmenler yerine okul personelleriyle yakın olmayı tercih ediyor.” (Ö2)*
- *“Mesleki olarak daha çok etkili olduğunu düşünüyorum. Kendisinin de zamanında severek yaptığını düşünüyorum bu mesleği Çünkü öğretmenlerinden mesleki anlamda beklentileri yüksek, bu konuda yönlendirici.” (Ö4)*
- *“Okul müdürümüz deneyim ve tecrübelerini kullanır süreç içerisinde şartlara göre hareket eder tabi bunu yaparken prosedürleri de dikkate alır.” (Ö6)*

Diğer taraftan bazı öğretmenler okul müdürlerinin eğitime ilişkin bakış açısı ile okul yönetimi anlayışı arasında bağlantı olduğunu düşünmektedirler. Bu şekilde düşünen öğretmenler okul müdürlerinin zaman içerisinde edindiği tecrübeler ile eğitime yönelik bakış açısını şekillendirdiğini ve bunu okul yönetim anlayışına yansıttığını düşünmektedirler. Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinin eğitime yönelik bakış açısıyla okul yönetim anlayışı arasında benzerlik olmadığını hatta bir tutarsızlık olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin aşağıdaki görüşleri ile açığa çıkmaktadır.

- *“Bu noktada bir bağlantı olduğunu düşünmekteyim. Çünkü müdürümüz okulöncesi eğitimi akademik olarak çok önemli görmemekte ve bu durumdan ötürü ayrıca okulöncesi eğitimde fazla bilgi birikimi olmadığını da hesaba katarsak bu kendisini daha çok fiziki durumlarla ilgilenmeye itmektedir.” (Ö1)*

- “Evet bağlantılı olduğunu düşünüyorum.Neden ? Çünkü yukarıdaki maddelerde müdürümün bahsettiğim eğitim bakış açısı edindiği tecrübeler onun okul yönetimi anlayışına çok etkisi olduğunu düşünüyorum.Bu çerçevede okulu idare etmekte.” (Ö3)
- “Bağlantılı olduğunu düşünmüyorum. Bakış açısıyla yönetim anlayışı arasında bir tutarsızlık var. Değerler ve kurum kültürünün önemin vurgulamakta ama yapılan uygulamalar bunların önemli olmadığını göstermektedir.” (Ö2)
- “Maaleseffarklılar bulunmaktadır. Öğrenci sayısının çok fazla, yabancı uyruklu, mevsimlik işçi ailelerin çocuklarının olması okul yönetimin bunlara daha esnek davranmasına neden olmaktadır.” (Ö5)

#### **4.2.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Davranışlarına İlişkin Görüşleri**

Çalışmamızın bu kısmında, okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim davranışlarına yönelik öğretmenlerle yapılan görüşmelerin bulguları ortaya konulmuştur.

##### **4.2.3.1. Öğretmenlerin Okul İdaresinin Paydaşlarla Yaptığı Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri**

Araştırma kapsamında öğretmenlere okul müdürlerinin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için okul paydaşları ile yaptıkları uygulamalar hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu konuda verdikleri yanıtların dağılımından hareketle oluşturulan temalar Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Paydaşlarla Yaptığı Uygulamalar

| Paydaşlarla Yapılan Uygulamalar                          |
|----------------------------------------------------------|
| Öğretmen ve veli toplantısı (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8) |

Öğretmenlerin okul müdürlerinin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için okul paydaşları ile yaptıkları uygulamalar hakkındaki görüşlerinin yer aldığı Tablo 17'ye bakıldığında önemli bir çoğunluğunun okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışı sergileyerek öğretmen ve veli toplantıları ile okulun paydaşlarıyla etkili iletişim kurma çabası gösterdiğini belirttikleri görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin aşağıdaki görüşleri ile açığa çıkmaktadır.

- “Kurul toplantılarında gerekli planlamaları ve süreçleri öğretmenlerle istişare ederek kararlar almaktadır. Okul aile birliği toplantılarına ve ebeveyn eğitimlerine önem vermekte ve bunun için planlamalar yapmaktadır.” (Ö2)
- “Veli toplantılarımıza kendisi ya da müdür yardımcımız ve rehber öğretmenin katılmasını sağlar. Velilere okuldaki faaliyetler hakkında bilgi verir. Bunun yanında velilerle yaşadığımız problemlerde bizlere destek verir. Kendisi de sorunu çözmeye çalışır.” (Ö4)
- “Genellikle öğretmenlerle ve velilerle belirli aralıklarla toplantılar yapmaktadır. Okul çevresi ile sağlıklı iletişim kurma çabası göstermektedir. STK ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak etkinlikler düzenleme çabası göstermektedir.” (Ö5)

#### 4.2.3.2. Öğretmenlerin Paydaşlarla Kurulan İlişkide Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar Hakkındaki Görüşleri

Araştırmada son olarak öğretmenlere okul müdürlerinin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için paydaşlarla kurulan ilişkide okul idaresinin sergilediği tutum ve davranışlar hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu konuda verdikleri yanıtların dağılımından hareketle oluşturulan temalar Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: Öğretmenlere Göre Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar

| Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar |
|--------------------------------------------------|
| Hümanist (Ö1)                                    |
| Çözüm odaklı (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7)                    |
| Katılımcı (Ö2, Ö6)                               |

Öğretmenlerin okul idaresinin eğitimin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde okul paydaşlarıyla kurduğu ilişkide sergilediği tutum ve davranışlar hakkındaki görüşlerinin yer aldığı Tablo 18'e bakıldığında öğretmenlerin 3'ü okul idaresinin çözüm odaklı ve uyumlu tavır sergilediğini, 2'si katılımcı tavır sergilediğini ve 1'i ise humanist tavır sergilediğini belirtmiştir. Buna göre öğretmenler okul idaresinin genellikle çözüm odaklı ve uyumlu bir yaklaşım sergilediğini belirttikleri bu doğrultuda işlerin sorun çıkarmadan yürütülmesi için ellerinden geleni yaptığını belirttikleri görülmektedir. Bazı öğretmenler ise okul idaresinin eğitim sürecine aileleri aktif şekilde dahil etmeye çalışan bir tutum içerisinde olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

- *“Paydaşlarla ilgili tutum ve davranışlar,sorun çıkarmadan işlerin yürütülmesi ve fiziki şartların düzenlenip eğitim öğretimin belirlenen çerçevede devam ettirilmesi şeklindedir.” (Ö3)*
- *“Müdürümüz her zaman iletişime açık ılımlı ve çözüm odaklı bir tutum sergiler.*
- *Sorunlarımızı ve problemlerimizi kendisi ile çekinmeden konuşabiliriz. Bizi dikkatle dinler. Fikirlerimize önem verdiğini düşünürüm. Destek olmaya çalışır. Veliler, öğrenciler ve diğer personel içinde geçerlidir bu durum. Elinden gelen bir şey varsa çözüm bulmaya çalışır.” (Ö4)*
- *“Kendisi iyi bir dinleyicidir ve çözüm odaklıdır. Gözlemlerimden yola çıkarak şunu söyleyebilirim ki karşılan sorunlara yapıcı ve ilgili yaklaşır , sorunu bir an önce çözmeye çalışır.” (Ö7)*
- *“Tutumu çocukların eğitim sürecinde sadece örgün eğitim içerisinde öğretmen ve yöneticiler ile olmayacağını ailelerin de bu süreçte aktif olması gerektiğini düşünür ve ona göre hareket eder.” (Ö6)*

Tablo 19: *Okul Müdürlerinin Boyutlara Yönelik Görüşleri*

| EĞİTİMİN TEMEL AMACI                           |              | EĞİTİMCİLERİN GÖREVLERİ                   |          | ÖĞRENCİLERDE DESTEKLENMESİ GEREKEN ALANLAR |          | OKUL MÜDÜRLERİNİN BENİMSEDİĞİ YÖNETİM ANLAYIŞI |         | OKUL MÜDÜRLERİNİN BENİMSEDİĞİ TEMEL İLKE VE PRENSİPLER |              | OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞINI ŞEKİLLENDİREN FAKTÖRLER |              | OKUL YÖNETİMİNİN AMAÇLARI                                                 |          | PAYDAŞLARLA YAPILAN UYGULAMALAR        |                  | PAYDAŞLARLA YÖNELİK TUTUM VE DAVRANIŞLAR |         |
|------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------|------------------|------------------------------------------|---------|
| Görüş                                          | Katılım      | Görüş                                     | Katılım  | Görüş                                      | Katılım  | Görüş                                          | Katılım | Görüş                                                  | Katılım      | Görüş                                                        | Katılım      | Görüş                                                                     | Katılım  | Görüş                                  | Katılım          | Görüş                                    | Katılım |
| Kendini ifade edebilen mutlu birey yetiştirmek | (M1, M2, M4) | Öğrencilere rehberlik etmek               | (M3, M4) | Özgüven                                    | (M2, M4) | Demokratik ve eşitlikçi                        | (M1)    | Demokratik ve katılımcı olma                           | (M1, M2, M3) | Kişilik yapısı                                               | (M1, M2, M4) | Tüm paydaşlarla birlikte okulun sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak | (M1, M2) | Veli toplantısı ve Öğretmen toplantısı | (M1, M2, M3, M4) | Samimî                                   | (M1)    |
|                                                |              | Yenilikçi, çağdaş ve iletişime açık olmak | (M1)     | Öğrenme süreci                             | (M1)     | Yenilikçi                                      | (M2)    |                                                        |              |                                                              |              |                                                                           |          |                                        |                  | Açık iletişim                            | (M2)    |
| Bilgi, beceri                                  | (M3)         | Özgüven sahibi öğrenciler yetiştirmek     | (M2)     | Beceri                                     | (M3)     | Destekçi ve işbirlikçi                         | (M3)    | Disiplinci olma                                        | (M4)         | Eğitim etkinlikleri                                          | (M3)         | Millî eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirecek ortamı sağlamak          | (M3, M4) |                                        |                  | Eşitlikçi ve işbirlikçi                  | (M3)    |
|                                                |              |                                           |          |                                            |          | Adaletli ve karşılıklı iletişimci              | (M4)    |                                                        |              |                                                              |              |                                                                           |          |                                        |                  | Hoşgörü ve ilgi                          | (M4)    |

| Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konular |              | Okul Müdürlerinin Beklediği Rol ve Sorumluluklar |           | Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesini İstedığı Alanlar |              | Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı |           | Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler |                  | Paydaşlarla Yapılan Uygulamalar |                              | Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar |                  |
|----------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|
| Görüş                                  | Katılımcı    | Görüş                                            | Katılımcı | Görüş                                                           | Katılımcı    | Görüş                                             | Katılımcı | Görüş                                                        | Katılımcı        | Görüş                           | Katılımcı                    | Görüş                                            | Katılımcı        |
| Fiziksel koşullar                      | (Ö1, Ö2, Ö3) | Bağlılık                                         | (Ö1)      | Sosyal beceri                                                   | (Ö1, Ö2, Ö3) | Hümanist                                          | (Ö1)      | Kişisel özellikler                                           | (Ö1, Ö2, Ö7, Ö7) | Öğretmen ve veli toplantısı     | (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8) | Hümanist                                         | (Ö1)             |
| Olumlu davranış geliştirme             | (Ö6, Ö7)     | Yenilikçilik                                     | (Ö2)      | Sosyal ve akademik gelişim                                      | (Ö4, Ö6, Ö8) | Eşitlikçi                                         | (Ö2, Ö6)  |                                                              |                  |                                 |                              | Çözüm odaklı ve uyumlu                           | (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7) |
| Akademik ve sosyal gelişim             | (Ö4)         | Sorun çıkarmama                                  | (Ö3)      | Bilişsel gelişim                                                | (Ö5, Ö7)     | Katılımcı                                         | (Ö3, Ö5)  |                                                              |                  |                                 |                              | Katılımcı                                        | (Ö2, Ö6)         |
| Staj ve Seminer                        | (Ö8)         | Sorumluluk                                       | (Ö4)      |                                                                 |              | Demokratik                                        | (Ö4)      |                                                              |                  |                                 |                              | Mesleki özellikler                               | (Ö3, Ö4, Ö5, Ö6) |
|                                        |              | Akademik kazanım sunma                           | (Ö5, Ö6)  |                                                                 |              | Şeffaf ve adil                                    | (Ö7, Ö8)  |                                                              |                  |                                 |                              |                                                  |                  |
|                                        |              | Arabuluculuk                                     | (Ö7)      |                                                                 |              |                                                   |           |                                                              |                  |                                 |                              |                                                  |                  |
|                                        |              | Rol model                                        | (Ö8)      |                                                                 |              |                                                   |           |                                                              |                  |                                 |                              |                                                  |                  |

| Okul Müdürlerinin Önem Verdiği Konular |              | Okul Müdürlerinin Beklediği Rol ve Sorumluluklar |           | Okul Müdürlerinin Öğrencilerde Desteklenmesini İstedığı Alanlar |              | Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Yönetim Anlayışı |           | Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışını Şekillendiren Faktörler |                  | Paydaşlarla Yapılan Uygulamalar |                              | Okul İdaresinin Sergilediği Tutum ve Davranışlar |                  |
|----------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|
| Görüş                                  | Katılımcı    | Görüş                                            | Katılımcı | Görüş                                                           | Katılımcı    | Görüş                                             | Katılımcı | Görüş                                                        | Katılımcı        | Görüş                           | Katılımcı                    | Görüş                                            | Katılımcı        |
| Fiziksel koşullar                      | (Ö1, Ö2, Ö3) | Bağlılık                                         | (Ö1)      | Sosyal beceri                                                   | (Ö1, Ö2, Ö3) | Hümanist                                          | (Ö1)      | Kişisel özellikler                                           | (Ö1, Ö2, Ö7, Ö7) | Öğretmen ve veli toplantısı     | (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8) | Hümanist                                         | (Ö1)             |
| Olumlu davranış geliştirme             | (Ö6, Ö7)     | Yenilikçilik                                     | (Ö2)      | Sosyal ve akademik gelişim                                      | (Ö4, Ö6, Ö8) | Eşitlikçi                                         | (Ö2, Ö6)  |                                                              |                  |                                 |                              | Çözüm odaklı ve uyumlu                           | (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7) |
| Akademik ve sosyal gelişim             | (Ö4)         | Sorun çıkarmama                                  | (Ö3)      | Bilişsel gelişim                                                | (Ö5, Ö7)     | Katılımcı                                         | (Ö3, Ö5)  |                                                              |                  |                                 |                              | Katılımcı                                        | (Ö2, Ö6)         |
| Staj ve Seminer                        | (Ö8)         | Sorumluluk                                       | (Ö4)      |                                                                 |              | Demokratik                                        | (Ö4)      |                                                              |                  |                                 |                              | Mesleki özellikler                               | (Ö3, Ö4, Ö5, Ö6) |
|                                        |              | Akademik kazanım sunma                           | (Ö5, Ö6)  |                                                                 |              | Şeffaf ve adil                                    | (Ö7, Ö8)  |                                                              |                  |                                 |                              |                                                  |                  |
|                                        |              | Arabuluculuk                                     | (Ö7)      |                                                                 |              |                                                   |           |                                                              |                  |                                 |                              |                                                  |                  |
|                                        |              | Rol model                                        | (Ö8)      |                                                                 |              |                                                   |           |                                                              |                  |                                 |                              |                                                  |                  |

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA

Bu araştırmada okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefeleri ve yönetsel davranışları incelenmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin eğitim felsefelerinin yönetsel davranışları üzerindeki yansımaları, nitel betimsel araştırma modeliyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Hazırlanan görüşme formu; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Osmaniye ilindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlere uygulanmış ve elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla paralellik göstermekle birlikte bazı noktalarda ise farklılaşmaktadır.

Okul yöneticilerinin algılanan demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında okul müdürlerinin eğitim felsefeleri bağlamında sağlıklı şekilde düşünerek hareket edebilen, iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri davranış ve alışkanlıkları kazanarak sosyal yaşam içerisinde kendisini ifade edebilen bireyler yetiştirmek olduğunu belirttikleri; ayrıca eğitimin ahlaki değerlerin bilincinde olan ve bunları uygulayarak geleceğe dair umutları olan, üretken, çağın gereklerini yakalayan mutlu bireyler yetiştirmeyi amaç edindiğini belirttikleri görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle okul müdürlerinin eğitim felsefesi anlayışlarından hareketle eğitimin temel amacının çocukları yaşama hazırlamak olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bu durum literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir. Nitekim Yıldırım (2013) çalışmasında eğitimin temel amacının çocukları hayata hazırlamak olduğunu belirtmektedir. Bu sonucu destekleyen Yıkıcı (2019) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise okul

müdürleri mutlu öğrenci Tablosunun öğrenci başarısının önemli bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma bulgularına göre okul müdürleri eğitim ve öğretim sürecinde bir eğitimciden öğrencilere rehberlik etmesini ve özgüven sahibi öğrenciler yetiştirmesini beklemektedir. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlerin yenilikçi, çağdaş ve iletişime açık olmasını beklemektedir. Diğer taraftan öğretmenlere göre ise okul müdürleri kendilerinden bağlılık, yenilikçilik, sorun çıkarmama, sorumluluk, akademik kazanım sunma arabuluculuk ve rol model olma gibi rol ve sorumluluklar beklemektedirler. Bu durumda okul müdürlerinin öğretmenlerden bekledikleri ile öğretmenlerin algıladıkları arasında bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Şahin-Fırat’a (2020) göre bu durum okulda öğretmenlerin ve yöneticilerin ortak davranmasını engellemektedir. Şahin ve Fırat (2020), okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin farklı algılara sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Gutek (2011) tarafından yapılan “Eğitim Felsefesi ve Ideolojik Yaklaşımlar” başlıklı başka bir çalışmada ise bir öğretmenin temel görevinin öğrencilerin bireyselliğini ifade edebilecekleri türden bir öğretimi sağlamak olduğu belirtilmektedir.

Araştırma elde edilen bulgulara göre okul müdürleri, öğrencilerin özgüven gelişiminin desteklenmesi gerektiğini düşünmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin önemli bir bölümüne göre ise okul müdürleri öğrencilerin sosyal beceri ile akademik gelişim seviyelerinin desteklenmesi gerektiğini düşünmektedir. Çubukçu ve Gültekin (2006) öğrencilerin sosyal anlamda bağımsızlık kazanmaları ve sosyal ve akademik becerilerinin geliştirilmesi onları daha fazla motive etmekte ve bu durumun öğrencilerin özgüvenini arttırmaktadır. Bu nedenle örgün eğitim sürecinin her aşamasında öğrencilerin sosyal ve akademik beceri alanlarını destekleyecek eğitimler verilmelidir. Bu noktadan bakıldığında okul müdürleri ile öğretmenlerin öğrencilerde desteklenmesi gereken alanlara yönelik benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonunda elde edilen bir başka bulguya göre ise okul müdürleri kendilerini; demokratik ve eşitlikçi, yenilikçi, destekçi ve işbirlikçi, adaletli ve karşılıklı iletişimci yönetim anlayışına sahip yöneticiler olarak değerlendirmektedirler. Okul müdürleri herkese söz hakkı vermeye çalıştıklarını, başkalarının görüş ve düşüncelerine saygılı olduklarını, paydaşların fikirlerini almaya özen gösterdiklerini belirtmektedirler. Öğretmenler, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergilediğini ileri sürerken, Bu çerçevede okul müdürlerinin hümanist, eşitlikçi, katılımcı, demokratik, şeffaf ve adil yönetim anlayışını benimsediğini belirtmektedirler. Öğretmenler okul müdürlerinin hem planlama hem de değerlendirme sürecinde öğretmenlere söz hakkı tanıdığını alınacak kararlarda öğretmenlerin ve öğrencilerin talep ve beklentilerini dikkate aldığını belirtmektedirler. Bu durumda okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim anlayışı ile öğretmenlerin algıladıkları yönetim anlayışının birbiriyle uyumlu olduğu ve okul müdürlerinin genellikle işbirlikçi yönetim tarzını benimsedikleri görülmektedir. Bu bulgular ile Abdurrezzak ve Üstüner (2020) tarafından yapılan araştırma bulguları örtüşmektedir söz konusu araştırmada öğretmenlerin işbirlikçi müdür yönetim tarzı algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Üstüner (2016) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise Okul müdürlerinin genel olarak demokratik, işbirlikçi, otoriter, engelleyici, karşı koyucu, boyun eğdirici ve ilgisiz yönetim tarzlarını sergiledikleri belirtilmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendiren faktörlere ilişkin görüşlerine bakıldığında okul müdürlerinin büyük çoğunluğunu kişilik yapılarının yönetim anlayışları üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Bir okul müdürü ise aldığı eğitimlerin ve kişisel gelişim çabalarının yönetim anlayışı üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu düşünmektedir. Aynı şekilde öğretmenler de kişisel faktörleri ile mesleki tecrübe ve deneyimlerin okul müdürlerinin yönetim anlayışını şekillendirdiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla eğitimcilerin kişilik yapısı, aldıkları

eğitim ile mesleki tecrübe ve deneyimleri yönetim anlayışını şekillendirmektedir. Bu bulgular ile örtüşen bir çalışmada Ediger (2000) eğitimcilerin hizmet öncesi eğitimde her ne kadar belirli bir eğitim felsefesi çerçevesinde eğitim görmeseler de aldıkları eğitimin sonucunda eğitim konusunda bazı inanışlar ve görüşler geliştirdiklerini, bu inanışlar ve görüşlerin oluşmasında öğretmenlerin aldıkları eğitimin yanında onların olaylara ve yaşama bakış açıları, içerisinde yaşadıkları okul ve ev ortamı gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Hart (2002) tarafından yapılan çalışmada da eğitim programının dayandığı felsefe ile tutarlı şekilde hazırlanmış bir ders programının eğitimcilerin eğitim felsefesi yönelimlerini etkilediği tespit edilmiştir. Mohamed ve Al-qaryouti (2016) tarafından yapılan çalışmada ise eğitimcilerin mesleki kıdeminin artmasıyla eğitim felsefeleri ve uygulamaları arasındaki korelasyonun arttığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda okul müdürleri, temel okul yönetiminin temel amacının bütün paydaşlarla birlikte okulun sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlamak olduğunu ve okul yönetiminin temel amacının milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirecek ortamı sağlamak olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın anaokulu ve ilköğretimde görev yapan öğretmenler ise okul müdürlerinin genellikle fiziksel koşullar ve okul güvenliğini öncelediğini, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler ise okul müdürlerinin öğrencilerin sosyal yaşamlarına katkı sağlayacak ve onların hayat boyu ihtiyaç duyacakları olumlu davranışlar kazanmalarını sağlayıcı etkinliklere önem verdiğini bu doğrultuda öğrencilerin mesleki gelişimini etkileyecek gezi ve staj gibi organizasyonlar düzenlendiğini belirtmektedirler. Öğretmenler okul müdürleri tarafından okulun fiziksel imkanları ve güvenliği konusunda genellikle nöbet uygulaması yapıldığını, okulun yardımcı personellerinin güvenlik ve temizlik konusunda sık sık uyarıldığını ve bu konuda herhangi bir eksiklik görülmesi halinde okul müdürlerinin buna hızlıca müdahale ettiğini belirtmektedirler. Karakütük vd. (2017) yaptıkları çalışmada okul güvenliğini sağlayabilmek amacıyla öğretmenler tarafından gün boyu tenefüslerde nöbetçi öğretmen uygulaması yapıldığını ve okul dışında ve içinde güvenlik personeli bulundurulduğunu belirtmektedirler. Aynı şekilde Dönmez (2001) de okul güvenliği sorununun okul yöneticilerinin sürekli ulaşmak durumunda kaldıkları çok boyutlu sorunlardan biri olduğunu belirtmektedir. Bush'a (2007) göre okulun amaç ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi, öncelikli işlerin yapılması,

okulun eylem planının uygulanması okul müdürlerinin temel görevleri arasında yer almaktadır. Benzer şekilde Bursalıoğlu'na (2005) göre de okul yönetiminin temel görevi okulun mevcut amaçları doğrultusunda sürekliliğini sağlayacak faaliyetleri yapmaktır.

Araştırmanın sonucunda okul müdürleri eğitimin amacını gerçekleştirebilmek için paylaşımlarla genellikle veli toplantısı ve öğretmen toplantısı gibi etkinlikler yaptıklarını belirtmektedirler. Okul müdürleri aylık sosyal etkinlikler düzenleyerek veli katılımları sağlamaya çalıştıklarını bu sayede paydaşların okuldaki yapılanlardan haberdar olmalarını ve onların güven duygusunu geliştirmeye çalıştıklarını belirtmektedirler. Aynı şekilde öğretmenler de okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışı sergileyerek öğretmen ve veli toplantıları ile okulun paydaşlarıyla etkili iletişim kurma çabası gösterdiğini belirtmektedirler. Bu durumda okul müdürleri ile öğretmenlerin okul idaresi tarafından okul paydaşları ile yapılan uygulamalar konusunda benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuçlarla paralellik gösteren ve Uğurlu ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırmada okul yönetiminin temel amacının okulun ihtiyaçları ve eğitim politikasının iç ve dış paydaşları ile paylaşılması olduğu vurgulanmaktadır. Supovitz ve arkadaşları (2010) ise bu tür etkinliklerin güven duygusunu artırma amacı taşıdığını belirtmektedirler.

Araştırmada son olarak okul müdürleri okul paydaşları ile birlikte yapılan faaliyetlerde samimi, açık, işbirlikçi ve eşitlikçi bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler. Bu noktada gerek okul müdürlerinin gerekse öğretmenlerin veli toplantısı ve öğretmen toplantısı yapma konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Okul müdürleri iletişim kanallarını güçlü tuttuklarını, okuldan mezun olmuş kişileri sohbet için kuruma davet ettiklerini komşu evleri ve esnafı ziyaret ettiklerini ve okul paydaşlarını önem verdikleri etkinliklere davet ederek onların desteğini aldıklarını belirtmektedirler. Aynı şekilde öğretmenler de okul idaresinin genellikle çözüm odaklı ve uyumlu bir yaklaşım sergilediğini bu doğrultuda işlerin sorun çıkarmadan yürütülmesi için ellerinden geleni yaptığını belirtmektedirler. Bu durumda okul idaresinin demokratik ve işbirlikçi yönetim anlayışı sergilediğini ve okul müdürleri ile öğretmenlerin okul paydaşları ile yapılan etkinliklerde okul idaresinin sergilediği tutum ve davranışları konusunda benzer algılara sahip olduklarını söylemek mümkündür. Demokratik yönetim tarzı paydaşları karar verme sürecine dahil eden ve

işbirliğini önemseyen bir yönetim tarzıdır (Bursalıoğlu, 2005). Demokratik müdür ise adaletli, farklı görüşlere saygılı, açık görüşlü ve yeniliklere kapalı olmayan bir müdürdür (Gül ve Saraç, 2018).

Bu bulgulardan hareketle hem uygulayıcılara hem de sonraki araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Uygulayıcılara öneriler şu şekilde sıralanmıştır;

- Okul müdürü atamalarında müdür adaylarının demokratik müdür olma düzeylerinin yapılacak ön çalışmalarla dikkate alınması önerilmektedir. Ayrıca mesleki eğitimin yönetim anlayışını şekillendiren faktörlerden birisi olması bulgusundan hareketle sisteme dahil olan okul müdürlerine demokratik düşünme becerisini arttıracak hizmet içi eğitimler verilmesi önerilmektedir.
- Okulların etkinliğinde tüm paydaşların ortak hareketi önem kazanmaktadır. Bu nedenle eğitim felsefesinin tüm okul paydaşları tarafından benimsenmesi ve uygulanması önemli olduğu düşünülmektedir.
- Okul müdürlerine, sergiledikleri yönetim yaklaşımı ve bunların olası sonuçları hakkında farkındalık ve bilgilendirme seminerleri verilebilir.
- Okul yöneticilerinin okulun fiziksel koşullarına ve özellikle okul güvenliğini önceleyen yaklaşımlarına ilişkin bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim sürecinde okul güvenliği konusunda eğitim almaları önerilmektedir.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerden bekledikleri rol ve sorumluluklar ile öğretmenlerin algıladığı arasında bazı farklılıklar olduğu bulgusundan hareketle yönetici öğretmenler arası iletişimin desteklenmesi, öğretmen toplantılarının daha sık yapılması ve bu toplantılarda karşılıklı görüş alışverişine fırsat tanınması önerilmektedir.
- Yöneticilerin benimsedikleri farklı eğitim felsefeleri, okul kültürünün farklılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla her okulun yapısına uygun eğitim felsefesinin benimsenmesi ve bu eğitim felsefesine tüm paydaşlarının uyum sağlamasına önem verilmelidir.

Araştırmacılara yönelik öneriler şu şekilde sıralanmıştır;

- Sonraki araştırmacılar tarafından okul müdürlerinin eğitim felsefelerinden hareketle benimsedikleri yönetim yaklaşımlarının farklılaşma düzey ve yönünün zamansal gelişiminin gözlemlenmesi açısından farklı çalışma gruplarıyla farklı değişkenlerin ele alındığı yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir.
- Okul müdürlerinin eğitim felsefelerinden hareketle benimsedikleri yönetim anlayışlarını incelemek amacıyla gerçekleştirilecek araştırmalarda, cinsiyet farklılıklarını da göz önünde bulunduran bir çalışma da gerçekleştirilebilir.
- Bundan sonraki araştırmalarda ülkelerin eğitim politikaları ile eğitim sistemlerinin okul müdürlerinin yönetim anlayışları üzerindeki etkisi incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Abdurrezzak, S. & Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Akademi.
- Akbulut, Banu; (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. Oğuz, A. (2012). İlköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin eğitim inançları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 1-19.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya Yayıncılık.
- Appleby, R., C. (1977), *Modern Business Administration*, Pitman Publication.
- Arslanoğlu, İ. (2012). *Eğitim felsefesi*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Arslantaş, İ. H. Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, 26, 181-193.

- Aslan, H. (2018). *Okul yöneticilerinin benimsedikleri eğitim felsefelerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avar Vayvay, N. (2020). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Benimsedikleri Eğitim Felsefeleri ile Eğitim Programı Okuryazarlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Aydemir, A. (2019). Yönetici, Öğretmen ve Öğretmen Adaylarının Eğitim Felsefesine Odaklanan Çalışmaların Analizi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42): 2742-2752.
- Aydın, A., (2000). *Düşünce Tarihi Ve İnsan Doğası*, Alfa Yayınları
- Aydoğdu Ü.R., Karamustafaoğlu O. ve Bülbül, M. Ş. (2017). Akademik araştırmalarda araştırma yöntemleri ile örneklem ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 558-559.
- Ayral, T. (2020). *Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Okulların Şeffaflık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Tekağaç Basım.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(162), 196-208.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), Cilt 5, Sayı 2, 368-388
- Başaran, İ. Ethem, (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 4.Baskı, Nobel Yayınları
- Berg, B. L. & Lune, H. (2019). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Eğitim yayınevi.

- Bernard Bass, M. (1990). *Stogdills Handbook of Leadership*, Free Press, New York,
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (2008). *Kamu yönetimi sözlüğü: Fransızca ve İngilizce karşılıklarıyla*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Bursalioğlu, Z. (2000) *Eğitim Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (13. basım). Pegem Akademi.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Büyükdüvenci. S. (1994) *Varoluşçuluk ve Eğitim*. Form Ofset.
- Campbell, L. P. (1990). Philosophy= Methodology= Motivation= Learning. *The Clearing House*, 64(1), 21-22.
- Cevizci, A. (2000). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. (4. Basım). Paradigma Yayınları.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: oualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. New York: Sage.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 91-107.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. 4. Baskı Damla Yayınevi.
- Çelik, F. (2006). Türk eğitim sisteminde hedefler ve hedef belirlemede yeni yönelimler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 1-15.
- Çubukçu, Z., & Gültekin, M. (2006). İlköğretimde öğrencilere kazandırılması gereken sosyal beceriler. *Bilig*, (37), 155-174.

- Çüçen, A. K. (2001), *Felsefeye Giriş*, ASA Kitabevi.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, Boston, MA.
- Demir, S. (2019). Kolektif Öğretmen Yeterliğinin Öğretmen İş Doyumundaki Rolü Üzerine Yapısal Eşitlik Modellemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 444-463.
- Demirel, Ö. (2003), *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme*, Pegama Yayıncılık (5. Baskı).
- Demirel, Ö. (2006). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme* (9. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirel, Ö. (2012). *Eğitimde Program Geliştirme-Kuramdan Uygulamaya*. PEGEM Akademi.
- Demirel, Ö. (2015). *Eğitimde Program Geliştirme*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Doğanay, A (2011). Hizmet öncesi öğretmen eğitiminin öğretmen adaylarının felsefi bakış açılarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 332-348.
- Doğanay, A. & Sarı, M. (2003). İlköğretim Öğretmenlerinin Sahip Oldukları Eğitim Felsefelerine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi “Öğretmenlerin Eğitim Felsefeleri”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 321-337.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 63-74.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 63-74.
- Drucker, F., P. (1996), *Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası*, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları, 4. Baskı.
- Dubrin, A., J. (1997), *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Approach*, South-Western College Publishing, Ohio.

- Duman, B. Ulubey, Ö. (2008). Öğretmen Adaylarının Benimsedikleri Eğitim Felsefelerinin Öğretim Teknolojilerini ve İnterneti Kullanma Düzeylerine Etkisi İle İlgili Görüşleri, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, 95-114.
- Ediger, M. (2000). Philosophy perspectives in teaching social studies. *Journal of Instructional Psychology*, 27(2), 112-112.
- Erden, M. (2011). *Eğitim Bilimlerine Giriş* (6. Baskı). Arkadaş.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Pegem.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul,
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık.
- Ergün, M. (1996). *Eğitim Felsefesi*, Ocak Yayınları
- Ergün, M. (2008). *Eğitimin Felsefi Temelleri*. Özcan Demirel, Zeki Kaya (Ed.), Eğitim Bilimine Giriş içinde (s. 67-94). Pegem Akademi.
- Ergün, M. (2015). *Eğitim felsefesi* (5. baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Erkılıç, T. A. (2008). Felsefi Akımlar ve Eğitim Felsefesi Akımları. A. Boyacı (Ed.) Eğitim Sosyolojisi ve Felsefesi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Ersoy, Y. (2008). İlköğretim Okullarında Matematik Ve Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Yeterlikleri ve Yetkinlik İnançları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28-41.
- Ertürk, R., & Türkan. A. (2018). Okul Yöneticilerinin Görevlendirilmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerinden Yeterlik İlkesinin Değerlendirilmesi. *Eyfor 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu*, 147-177.

- Gardner, J. W. (1986). *Liderlik görevi: nesneleri harekete geçirmek, yetki devri*. Ronald G Wells),(çev. Vedat Üner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Grix, J. (2010). *The foundations of research*. London: Palgrave Macmillan.
- Gutek, G. L. (2001) *Eğitimde Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar* (2. basım) (Çev: Nesrin Kale). Ütopya Yayınevi.
- Gül, İ., ve Saraç, G. (2018). Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 155-172.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(28), 531-548.
- Günay, M. (2018). *Eğitim Felsefesi*. Çizgi Kitabevi.
- Güney, S. ve Arıkan, S. (2003).Yönetimsel Açıdan İnsan Psikolojisinin, Kişiliğinin ve Benliğinin Değerlendirilmesi, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Eylül -2 s.40-52.
- Harris, K. (1999). Aims! Whose aims? R. Marples (Ed.). *The aims of education* içinde (s.1-14). London: Routledge.
- Hart, L. C. (2002). Preservice teachers' beliefs and practice after participating in an integrated content/methods course. *School Science and Mathematics*, 102(1), 4–14.
- Kalafat, S. (2012). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin Öğretmen Yeterliliklerine Etkisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Kara, Ö. (2008). *Yöneticilerin Bilgi ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi
- Karakütük, K., Özbal, E. Ö., & Sağlam, A. (2017). Okul yönetiminde okul güvenliğini sağlamak için yapılan uygulamalar konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1214-1232.

- Kazu, H. (2002). *Eğitim ve felsefe öğretmenlik mesleği*. Üniversite Kitabevi.
- Kelly, A. V. (2004). *The curriculum: Theory and practice* (5. bs.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kıranlı, S. (2010). Lise Müdürlerinin Yönetsel Davranış Biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 229-250.
- Kippenberger, T. (2002). *Leadership Styles*. Oxford: Capstone.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım.
- Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korkut, H. (2019). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.
- Kozikoğlu, İ. Erden, R. Z. (2018). Öğretmen Adaylarının Eğitim Felsefesi İnançları ile Eleştirel Pedagojiye İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 2018; 17(3): 1566-1582.
- Kozikoğlu, İ. Uygun, N. (2018). Öğretmenlerin Benimsedikleri Eğitim Felsefeleri ile Eğitim Programı Tasarım Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol:47 No:2 Sayfa:411-438.
- Kumral, O. Predicting democratic attitudes and educational philosophies of student teachers. *International Jurnal of Social Science & Education*, 2014; 4(2), 359-368.
- Kurun, M. Çobanoğlu, F. (2019). Okul Yöneticilerinin Yönetsel ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (5):134-152.
- Küken, A. G., (1996). *Felsefe Açısından Eğitim*, Alfa Basın Yayım.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills CA: Sage.

- Marler, C. D. (1975). *Philosophy and Schooling*. Boston: Allyn and Bacon.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. İçinde, H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Eds.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (1. baskı). (ss. 1-27). Pegem A Yayıncılık.
- Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mohamed, A. H. H., & Al-Qaryouti, I. A. (2016). The association between preschool teachers' beliefs and practices about developmentally appropriate practices. *Early Child Development and Care*, 186(12), 1972-1982.
- Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (seventh ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Oğuz, A., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. Hatipoğlu, S. (2014). Öğretmenlerin eğitim inançları ve öğrenen özerkliğini destekleme davranışları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 37- 78.
- Okumuş, A. (2017). *Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışlarının incelenmesi: İstanbul-Bakırköy örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okutan, M. (2000). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi, IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, 15- 16 Ekim 1998, *Pamukkale Üniversitesi-Denizli Paü Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7.Sayı).
- Oluç, M. (1993). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Sermet Matbaası, İstanbul,
- Ornstein, A. C. ve Hunkins, F. P. (2013). *Curriculum: Foundations, principles and issues* (6. bs.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

- Ornstein, C. A., & Hunkins, P. F. (2016). *Curriculum: foundations, principles and issues*. USA: Pearson Education, Inc.
- Ozman, H. A., Craver, S. M. (2008). *Philosophical foundations of education*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Ozman, H. A., Craver, S. M. (2008). *Philosophical foundations of education*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Özdemir, N. (2016). *Okul Müdürünün Yönetsel Davranışlarının Akademik Başarıyla İlişkisi*, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Öztürk, Y.A. & Bilgen, Z. (2018). Temel Eğitim Öğretmen Adayları Tarafından Benimsenen Eğitim Felsefeleri: Çanakkale İli Örneği. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(26), 99-124.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. Pegem Akademi.
- Peker, Ö. (1989), Yönetici Eğitimi, TODAİE Yayını
- Peterson, P. Baker, E. McGaw, B. (2010). International Encyclopedia of Education, Elsevier, London, Cilt: 6, 1-10.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- Sarpkaya, R. (2004). Eğitim Bilimine Giriş. Anı Yayıncılık.
- Sezer Ş. & Akan D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737.
- Sezer, Ş. & Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 8(3), 715-723.

- Smith, N., Vigor, H., (1991). *People in organizations*. Oxford University Press.
- Sönmez, V. (1996). *Eğitim felsefesi*. Önder.
- Sönmez, V. (2005), *Eğitim felsefesi*, (7. Baskı), Anı Yayıncılık.
- Steade, R. D., Lowry, J. R., & Glos, R. E. (1984). *Business: Its Nature and Environment: an Introduction*. South-Western Publishing Company.
- Supovitz, J., Sirinides, P. ve May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Şimşek, E. (2015). *Akademik Liderlin Liderlik Yaklaşımlarının Dört Çerçeve Modeline Göre İncelenmesi: Durum Analizi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği* (4. Basım). Pegem Yayınları.
- Tanrıöğen, A. ve Sarpkaya, R. (Ed.). (2010). *Eğitim bilimine giriş*. Anı Yayıncılık.
- Tarhan, S. (2018). Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Bakış Açısı İle Okul Psikolojik Danışmanlarının Hak Savunuculuk Görevi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 745-802.
- Teddle, C. ve Tashakkori, A. (2015). Karma yöntem araştırmalarının temelleri. Anı Yayıncılık.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Thompson, P. McHugh, D. (1995). *Work organisations: a critical introduction*. Macmillan International Higher Education.

- Tortop, N. (1983). *Yönetim bilimi*. (1. Basım). Nobel Yayınları.
- Tuncel, G. (2004). Öğretmenlerin kendi eğitim felsefelerini inşa etmeleri üzerine. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 223-242.
- Turan, S., ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 444-458.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayınları.
- Uğurlu, C. T., Beycioğlu, K., ve Özer, N. (2011). Okul müdürlerin eğitim öğretim etkinliklerine yönelik liderlik davranışları, 6. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 16-17 Nisan, KKTC: Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri Derneği.
- Uluagaç, Y. (2018). *John Wilson'ın Eğitim Felsefesi ve Din Eğitimine Katkıları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Üredi, L. (2010). *Eğitimin Felsefi Temelleri*. Kasım Kıröğlu, Cevat Elma (Ed.), Eğitim Bilimine Giriş içinde (s. 46-70). Pegem Akademi.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Wang, J., Elicker, J., McMullen, M. ve Mao, S. (2008). Chinese and American preschool teachers' beliefs about early childhood curriculum. *Early Childhood Development and Care*, 178(3), 227-249.
- Wiles, J. W. ve Bondi, J. C. (2011). *Curriculum development*. (8th Edition). Boston: Pearson.
- Yayla, A. (2017). *Eğitimin felsefi temelleri*. Pegem Atıf İndeksi, 21-46.
- Yıkıcı, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Okul Gelişimi ve Stratejik Planlamadaki Hazır Bulunuşluğunun Paydaşlara Göre Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Yıldırım, A. (2013). Öğretmen eğitimi araştırmaları: Yönelimler, sorunlar ve öncelikli araştırma alanları. *Eğitim ve Bilim*, 38(169).
- Yıldırım, A., ve Simsek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. Çokluk, Ö. (2011). “Eğitim İnançları Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 335-350.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3. Baskı). London: Sage Publications.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal Applied Psychology*, 75 (2), 132–140.
- Zaleznik, A. (1995), “Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?” (çev: Ufuk Uyan), *Stratejik Yönetim Ve Liderlik* , (Ed: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, s.31-40.

## EKLER

### Ek 1. MÜLAKAT FORMU

#### Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Eğitim Felsefelerinin Yönetsel Davranışları Üzerindeki Yansımalarının Belirlenmesi

##### Okul Müdürü Görüşme Soruları

#### A. Katılımcı Kişisel Bilgiler Bölümü;

##### Eğitim Durumu:

Cinsiyet :

Yaş :

Görev Yılı :

#### B. Okul Müdürü Görüşme Soruları

10. Eğitimin amaçlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?

11. Eğitim-öğretim süreçlerinde bir eğitimcinin görevlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?

12. Eğitim-öğretim bir öğrencide hangi niteliklerin gelişimini desteklemelidir? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?

13. Okul yönetim süreçlerinde benimsediğiniz yönetim anlayışını açıklayabilir misiniz?

4.1. Yönetim anlayışınızı yansıtan temel değerler nelerdir? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?

4.2. Yönetim süreçlerinde benimsediğiniz temel ilkeler ve prensipler nelerdir? Nedenleriyle açıklayabilir misiniz?

14. Yönetim anlayışınızı şekillendiren faktörler (kişisel, mesleki, okulla ilgili ve çevresel) nelerdir? Bu faktörlerin yönetim anlayışınız üzerindeki etkilerini açıklayabilir misiniz?

15. Okul yönetiminin amaçlarının ve işlevlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklar mısınız?
16. Eğitime ilişkin bakış açınızın yönetim anlayışınız üzerindeki etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklar mısınız?
17. Eğitim-öğretim süreçlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul yönetim süreçlerinde (öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle, okul çevresiyle ve okul işletmesiyle ilgili konularda) ne tür uygulamalara yer veriyorsunuz? Nedenleriyle açıklar mısınız?
18. Eğitim-öğretim süreçlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul paydaşlarıyla (öğretmenler, veliler, öğrenciler ve okul çevresi) olan ilişkilerinizde ve çalışma süreçlerinizde ne tür tutum ve davranışlar sergiliyorsunuz? Belirttiğiniz tutum ve davranışlarınızın nedenlerini açıklar mısınız?

### **Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Eğitim Felsefelerinin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Yansımalarının Belirlenmesi**

#### **A. Katılımcı Kişisel Bilgiler Bölümü;**

##### **Eğitim Durumu:**

**Cinsiyet** :

**Yaş** :

**Görev Yılı** :

#### **B. Öğretmen Görüşme Soruları**

1. Okul müdürünüz eğitim-öğretim sürecinde hangi konulara daha fazla önem vermektedir? Okul müdürünüzün önem verdiği konuları, hangi uygulamalarından ve davranışlarından anlıyorsunuz?
2. Okul müdürünüz eğitim-öğretim süreçlerinde öğretmenlerden ne tür rol ve sorumluluklar üstlenmesini beklemektedir? Açıklar mısınız?
3. Okul müdürünüz, öğrencilerde hangi niteliklerin gelişimine daha fazla önem vermektedir? Belirttiğiniz niteliklerin gelişimine daha fazla önem

verdiğini, okul müdürünüzün hangi uygulamalarından ve davranışlarından anlıyorsunuz?

**4.** Okul müdürünüzün okul yönetim süreçlerindeki yönetim anlayışını açıklayabilir misiniz?

**4.1.** Okul müdürünüzün yönetim anlayışını yansıtan temel değerlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Belirttiğiniz değerleri, okul müdürünüzün ne tür uygulamalarında ve davranışlarında gözlemliyorsunuz?

**4.2.** Okul müdürünüz yönetim süreçlerinde hangi temel ilkelere ve prensiplere önem vermektedir? Belirttiğiniz ilke ve prensipleri okul müdürünüzün hangi uygulamalarında ve davranışlarında gözlemliyorsunuz?

**5.** Okul müdürünüzün yönetim anlayışı üzerinde hangi faktörlerin (kişisel, mesleki, okulla ilgili ve çevresel) etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Bu konudaki görüşlerinizi nedenleriyle açıklar mısınız?

**6.** Okul müdürünüz okul yönetim sürecinde hangi konulara önem vermektedir? Okul yönetimi ile ilgili olarak hangi konular üzerinde daha fazla çalışmaktadır?

**7.** Okul müdürünüzün eğitime ilişkin bakış açısı ile okul yönetimi anlayışı arasında herhangi bir bağlantı olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konudaki görüşlerinizi nedenleriyle açıklar mısınız?

**8.** Okul müdürünüz eğitim-öğretime ilişkin konularla ilgili olarak okul yönetim süreçlerinde (öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle, okul çevresiyle ve okul işletmesiyle ilgili konularda) ne tür uygulamalar yapmaktadır? Açıklar mısınız?

**9.** Okul müdürünüz eğitim-öğretime ilişkin konular ile ilgili olarak okul paydaşlarıyla (öğretmenler, veliler, öğrenciler ve okul çevresi) olan ilişkilerinde ve çalışma süreçlerinde ne tür tutum ve davranışlar sergilemektedir? Açıklar mısınız?

**Ek 2. ÖZGEÇMİŞ****ÖZGEÇMİŞ**

Selçuk Çelik, Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Coğrafya Eğitimi Programından 2015 yılında mezun oldu. Çelik Selçuk orta derecede İngilizce bilmektedir. 2017 yılından bu yana Osmaniye’de Bahçe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Coğrafya öğretmeni olarak çalışmaktadır.

**VİTAE**

Selçuk Çelik, graduated from Necmettin Erbakan University Ahmet Keleşoğlu Faculty of Education Geography Education Program in 2015. Çelik Selçuk has an intermediate level of English. He has been working as a Geography teacher at Bahçe Vocational and Technical Anatolian High School in Osmaniye since 2017.