



Okul Yöneticilerinin Saygınlıklarının Belirlenmesi: Bir Durum Çalışması¹

Determining the Reputation of School Administrators: A Case Study

İhsan Yılmaz, *Saima İnal Savi Sosyal Bilimler Lisesi*, ihsanyilmaz1981@gmail.com ORCID: 0000-0001-5889-5191

Ramazan Alabaş, *Kastamonu Üniversitesi*, ralabas@kastamonu.edu.tr ORCID: 0000-0002-9278-2534

Öz. Bireyler toplum içerisindeki konumlarına ve sahip oldukları statülerine göre olumlu ya da olumsuz yönde algılanmaktadır. Bu algılanma, değerlendirilme ve görüşler saygınlıklarıyla da ilişkilidir. Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin saygınlıklarının çeşitli açılardan incelenmesidir. Araştırmada okul yöneticilerinin saygınlıkları okul yöneticileri, öğretmenler ve velilerin görüşleri doğrultusunda ortaya konulmuştur. Araştırma nitel araştırma metodolojisine uygun olarak çoklu durum çalışması yaklaşımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Çalışma Kastamonu’da farklı kademelerde ve farklı sosyoekonomik düzeye sahip yerlerde bulunan toplam 29 okuldaki 36 okul yöneticisi, 33 öğretmen ve 33 velinin katılımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formları yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın verileri betimsel analiz ve içerik analizi yaklaşımları ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yarısına yakınının kendisini toplumda ve çalıştığı kurumda saygın gördüğü, öğretmenlerin yarıdan fazlasının okul yöneticilerini toplumda saygın görmediği, velilerin ise okul yöneticilerinin toplumda saygın bir yeri olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticisi, yönetici saygınlığı, saygınlık, okul

Abstract. Individuals are perceived positively or negatively according to their position in society and their status. This perception, evaluation and opinions are related to the reputation. The main purpose of this research is to examine the reputation of school administrators in various ways. In the research, the reputation of school administrators was put forward based on the views of school administrators, teachers and parents. The research was conducted in accordance with qualitative research methodology with a multi-case study approach. The study group was determined by the maximum diversity sampling which is one of the purposive sampling methods. Case study was carried out with the participation of 33 teachers, 36 managers and 33 parents in 29 schools in Kastamonu at different levels and at different socio-economic levels. The data of the study were collected with the help of semi-structured interview forms. The data of the study were analyzed with descriptive analysis and content analysis approaches. As a result of the study, it was revealed that almost half of the school administrators considered themselves respectable in the society and the institution they work in, and that more than half of the teachers thought that the school administrators were not respected in the society. The parents thought that school administrators had a respectable place in the society.

Keywords: School administrator, administrator reputation, reputation, school

SUMMARY

Introduction

The factors that determine the level of success and positive perception of schools are not only their financial size and their financial means. All the behaviors of the individuals who make up the school (voluntary work, etc.) that contribute to the functioning of the school, “impressions”

¹ Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürüttüğü yüksek lisans tezinden üretilmiş ve çalışma Kastamonu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından KÜ-BAP03/2017-17 Proje Numarası ile desteklenmiştir.

resulting from the relations between people, feelings and thoughts about the school, that is their images, are effective in the perception of the school's success level. The level of management and school administrators stand out in demonstrating the success of the school and the image associated with the school. It is important for the school administrators to have the opinions of both the individuals and the public in the school. This way of thinking is also about the concept of respectability of the school administrator. The defining elements of this respect are the behavior of the school administrator as well as the thoughts and beliefs that exist about the school administrator. The purpose of this research is to establish the reputation of the school administrators by applying to the views of the administrator, teacher and parent. In this context, it is aimed to determine the level of respect for school administrators by society, issues that reduce the respectability of school administrators, and proposals for increasing the respectability of school administrators.

Method

This study was conducted in Kastamonu province in 2017 with qualitative research methodology and multi-state study approach. The research was conducted at 29 public schools in different levels (elementary, middle school and high school) and residential units with different socioeconomic levels. The participants of the study were 36 school administrators, 33 teachers, and 33 student parents, determined by maximum diversity sampling. The data of the research was collected with semi-structured interview forms and analyzed with descriptive analysis and content analysis approaches. First, the interview protocol was prepared and then expert opinions were taken for reliability and validity. Pilot application of forms which was formed after expert opinions was made with 3 school administrators, 3 teachers and 3 parents and final form was given to interview forms. Participation in the talks took place voluntarily. Interviews were recorded or noted based on participant permission. The talks lasted a minimum of 9 minutes and a maximum of 27 minutes. Later interview records were transcribed and analyzed. In order to provide "credibility" in the research, expert examination was applied and detailed description was taken to provide "transferability".

Results

The majority of school administrators who participated in the study stated that they had a respectable place in the community. More than half of the teachers, one of the study's participating groups, said school administrators were not respected by the community. More than half of the parents who made up another group of participants in the study said school administrators were deemed "absolutely" respectable by society, while nine parents said school administrators were "absolutely" not respected. School administrators' views on factors that diminish their own dignity are grouped into four categories: financial means and authority limitation, choice of administrators and interventions, reasons arising from the administrator, and beliefs about the administrator. Teachers, the study's participant group, have more often expressed an opinion about factors that reduce the reputation of school administrators, particularly the unqualified assignment system, and that there may be problems arising from media reports. "Negative news in the media" was more often expressed in the opinion of the parents, the participant group of the study, regarding the factors that reduced the reputation of the school administrators; this view was followed by "unqualified assignment, the personality characteristics of the administrators and the success of the school."

Discussion and Conclusion

When the opinions of the school administrators about the perception of the respect of the school administrators among the three groups (administrators, teachers and parents) were compared, the school administrators and the parents stated more that school administrators were respected by the society. On the other hand, contrary to this view, it was concluded that school administrators stated that school administrators were not respected in public. According to the opinions of the school administrators, one of the issues that diminished their own dignity was "the reasons stemming from the administrator." In the study conducted by Yıldırım (2017),

results related to personal characteristics were similarly obtained, and it was concluded by most of the administrators that the component that negatively affects the reputation of the school principal is nepotism, failure to communicate, lack of fairness, lack of value for stakeholders and their ideas, excessive formal and harsh attitude, and lack of self-improvement. In the study conducted by Altinkurt and Karaköse (2009), it was concluded that the communication skills of the managers were low and they had problems in establishing empathy. "Negative news in the media" was more frequently expressed in the opinions of the parents of the study about the factors that diminished the reputation of school administrators. It was concluded that the "election of Administrators", which was expressed by other participating groups, the school administrator and teachers, was also expressed by the parents.

It was concluded that "the personality characteristics of the school administrators and the situation arising from them" were another issue expressed by both the administrators and the teachers and the parents as one of the reasons that reduced the respectability of the school administrators. The results of the study showed that in three groups of participants (managers, teachers and parents), the other topic that was discussed was external interventions on management. School administrators cited the factors that reduce their reputation as financial impossibilities, limited authority, the choice of administrators, interventions in management, and personal reasons from the manager, and beliefs about administrators in the public. Teachers, however, have often expressed unfavorable assignments and negative news in the media as the situations that reduce the public reputation of school administrators. Parents often expressed the impact of the media and school failure among the reasons that prevented school administrators from being respected by society.

GİRİŞ

Eğitim, toplumsal bir süreci içermekte ve toplumsal yaşamın ürünlerini nesilden nesile aktarmaktadır. İnsan hayatı boyunca planlı ve plansız olarak devam eden bu eğitim hem kültürel mirası aktarmakta hem de ürettikleri ile kültürel mirasa katkıda bulunmaktadır. Eğitime sosyolojik bakış açısında yetişkinlere ait kültürün gençlere kısmen ve istemli bir şekilde aktarımı söz konusudur (Hurn, 2016: 4). Eğitim, "bireylere bilgi ve beceriler kazandırmanın ötesinde, toplumun yaşamasını ve kalkınmasını devam ettirebilecek ölçüde ve nitelikte değer üretmek, mevcut değerlerin dağılmasını önlemek, yeni ve eski değerleri bağdaştırma" sorumluluğunu taşımaktadır (Varış, 1988: 5). Eğitim formal olarak okullarda gerçekleşmektedir. Okullar ise sosyolojik bakımdan "tam bir toplumsal grup, birlik, örgüt ve kurum" olarak kabul edilmektedir (Celkan, 2014: 52). Okulun amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinde ve toplumsal beklentileri karşılama konusunda kendisiyle ilişkili bütün öğelere görevler düşmektedir. Bu öğeler içerisinde okul yönetiminin ayrı bir yeri vardır. Okul yöneticisinin yeterlikleri, sahip olduğu nitelikler ve davranış biçimleri okulun bütün öğelerinde etkili olmakla birlikte paydaşlar tarafından saygı görme ya da saygınlık derecesinde belirleyicidir.

Saygınlık, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te "Saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, itibar, prestij" şeklinde tanımlanmıştır (Saygınlık, 2019). Tezcan (2016: 71) saygınlığı "Bir konumdaki bireyin rol davranışının değerlendirilmesi, kişinin konumuyla ilgili beklentileri ne dereceye kadar başarılı bir biçimde yerine getirdiği hakkındaki değerlendirmeler" olarak tanımlanmaktadır. En genel anlamıyla saygınlık, kişi veya kurumların sahip oldukları niteliklere bağlı olarak çevresi tarafından algılanma, değer verilme ve hakkında görüş oluşturulmasıdır. Toplum içinde bireyler, etkileşim halinde oldukları diğer insanlara kendilerini sunar ve rolleri ve işgal ettikleri konuma bağlı olarak saygı görür ve bu bağlamda da saygınlık, başka insanların değer yargılarında sahip olunan ve devam etmesi istenilen pozitif değerlendirmelerdir (Özkale, 2016). Saygınlığın olumlu veya olumsuz olması her ne kadar çevrenin ya da diğer kişilerin algılarına bağlı olsa da bireyin davranışları, hakkındaki değerlendirmelerin oluşmasındaki temel faktördür.

Saygınlık rol ve statü yanında “bireyin karizmasına, inanç ve tutumlarına kısaca kişiliğine” de bağlıdır (Tutar, 2016:184). Toplumsal saygınlık ise kişi ve bireylerden bağımsız olarak toplu bir davranış sergilemeyi gerektirmektedir. Bu nedenle de toplumsal saygınlıkta geniş bir oluşum ve kabul süreci söz konusu olup içinde yaşanan topluma ait kültürel kodlar ve kültürel inanışlar önemli olmaktadır. Toplumsal saygınlıkta bireylerden bağımsız olarak mesleklere ve kurumlara yönelik algılama ve değerlendirmeler söz konusudur. Bu konuya meslek gruplarına karşı (doktor, öğretmen, hemşire, işçi vb.) toplum nezdinde oluşan saygın görülme durumu örnek gösterilebilir. Toplumun kurumlara ilişkin algılamalarının bütünüyle de kurumsal saygınlık ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar, kurumsal imaj ya da kurumsal prestij olarak da adlandırılan bu süreç, belirli kurum ve kuruluşların birçok alanda kazanmış olduğu saygınlığı ifade etmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2015). Bu bağlamda saygınlık sadece toplumsal yer edinme ile belirlenmemekte, statüye bağlı olarak bireylerin kişiliği ve davranışları saygınlıklarının artmasında ya da azalmasında etkili olabilmektedir. Doğan (2014:136) iyi, önemli, yüksek, değerli değersiz gibi nitelendirmelerin statülerin saygınlığı olarak değerlendirilmesine rağmen saygınlık konusunda bireyin rol davranışlarının doldurdukları statülerden ayrı tutulması gerektiğini, esasen yüksek statü biçimsel olarak saygın olarak nitelenirken biçimsel gerekliliklere uyulmadığında statüye rağmen kişilerin saygınlık kaybına uğramalarının mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu durum da kişisel, toplumsal ve kurumsal saygınlığı arttıran ya da saygınlık kaybına neden olan faktörlerin önemine işaret etmektedir.

Saygınlığın kazanılması ve sürekli olmasının sağlanabilmesi için birtakım temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar kişiler açısından “karşılık görebilme, bilgili çalışanlar, çabukluk, sözlerin tutulması, anlayış, güven, takip etme, sürpriz yokluğu, tutarlılık, iletişim, ulaşılabilirlik, birebir etkileşim” şeklinde ifade edilebilir (Duman, 2015:29). Kişilerin saygınlığı kurumlarının da saygınlığında etkili olmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticisinin saygınlığı önem arz etmektedir. Şüphesiz, okul müdürünün itibarlı olması okulun çevredeki saygınlığı üzerinde önemli ölçüde etkilidir (Karaköse, 2008). Dolayısıyla da kişisel saygınlığın toplumsal saygınlığı etkilemesi söz konusudur. Nitekim, saygınlığın bir türü olan kişisel saygınlık, bireylerin kendilerine olan özgüvenleri ve kendi benliklerini tanımaları sonucu oluşan davranışlarının toplum tarafından kabul edilmesi ve itibar görmesi durumu olarak ifade edilebilir (Tüysüzöğulları, 2010). Kişisel saygınlık bireyseldir ve kişilerin kendi davranışları sonucu oluşmaktadır.

Okul yöneticisinin saygın biri olarak kabul görmesi ya da görmemesi hem kişisel ve kurumsal başarısı hem de kurumu ile kurum çevresindeki insan ilişkileri üzerinde etkilidir. Erdoğan’a (2006) göre modern bir yöneticinin başarılı olması, etkili ve verimli yönetim yanında saygın olmasına da bağlıdır. Okul özellikleri ve öğrenci ürünü ile birlikte saygın olma durumu da yöneticinin etkililik ölçütlerinden birisidir (Balcı, 2014). Dolayısıyla okul yöneticisinin gösterdiği davranışlarının toplamı, gerçekleştirdiği etkinlikler ve paydaşlarda oluşturduğu güven gibi saygınlığının derecesini belirleyen faktörler aynı zamanda onun başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Zira okul yöneticilerinin sergiledikleri değişik davranışlar, ilişki içerisinde oldukları gruplar tarafından algılanmakta, izlenmekte ve anlamlandırılmaktadır (Özgözü ve Şahin, 2017).

Okul yöneticisinin davranış biçimine bağlı olarak şekillenen saygın bulunma durumu, kişisel başarısı yanında kurumunun işleyişi ve itibarında da etkilidir. İtibar çok bileşenli bir olgu olup bu bileşenler örgütün benimsediği felsefeye dayalı olarak oluşturulan, kurumsal kişilik, kimlik, imaj, marka, sosyal sorumluluk, iletişim, kültür, liderlik, vizyon, misyon, örgütsel davranış ve değerlendirmeden oluşur (Ergün, 2017). Ortaya çıkan kurumsal itibar üzerinde bu bileşenlerin her birisi yanında okul yöneticisinin sergilediği davranışları da ekleyebiliriz. Yönetici kişiliğinin olumlu yönleri (vizyonerlik, dürüstlük ve yetkinlik) kurum kültürüne olumlu bir saygınlık sağlarken; kişiliğinin olumsuz yönleri (baskınlık, narsistlik ve acımasızlık) kurum için olumsuz bir saygınlık oluşturabilmektedir (Davies ve Chun, 2009). Dolayısıyla okul yöneticisinin davranış ve kişiliğine ilişkin diğerleri tarafından algılanmasına bağlı olarak sahip olduğu yüksek bir saygınlık okulun amaçlarının gerçekleşmesinde etkili olabilecek, okulun başarısına katkı sağlayabilecek ve kurumun daha iyi bir konumda olmasına yardımcı olabilecektir.

Okul yöneticisinin saygın bulunup bulunmamasının etkileyeceği bir diğer alan ise insan ilişkilerinde kurulan iletişimin biçimidir. İletişimin etkililiğinde rol oynayan en önemli faktörlerden birisi kaynağın saygınlık derecesi olup saygınlık düzeyinin yüksek olması iletişimin kalitesini yükseltirken düşük saygınlık düzeyine sahip kaynak ise bu kaliteyi düşürmektedir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016). Bireyler saygın bulunan kişiden gelen mesajlara daha dikkatli yaklaşmaktadır (Tanrıöğen, 2018). Ayrıca “yüksek saygınlığı olan kaynaktan gelen ileti daha kolay kabul edilmekte” ve buna bağlı olarak iletişimin etkisi artmaktadır (Tutar, 2016). Bu bağlamda bir iletişim kaynağı olarak okul yöneticisinin kurum çalışanları tarafından saygın bir şekilde değerlendirilmesi, sağlıklı ve etkili bir örgütsel iletişim sürecinin yürütülmesinde etkili olabilecektir. Örgütsel iletişim sürecinde yöneticinin saygın bulunması ise yönetim süreçlerindeki uygulamalar yanında kurumun yapısı ve işleyişini de etkileyecektir. Kurumdaki sağlıklı iletişim biçimine bağlı olarak ortaya çıkan düzenli bir kurum yapısı ve işleyişi de çalışanlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim, Yılmaz ve Beycioğlu (2017) okulun yapısı ve işleyişinin “yaptığı işi seven ve değer gördüğünü düşünen öğretmenlerin işlerini iyi yapmak için harcadığı zamanın yararlı olduğunu hissetmelerinde ve işten aldıkları tatminin yüksek olmasında” büyük etkiye sahip olabildiğini ifade etmektedir.

Yöneticinin saygın bulunmasının kurum işleyişindeki insan ilişkilerine olumlu etkisi, kurumdaki çalışanların davranışlarını da etkilemektedir. Bu etkileme biçimi aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını yükseltebilmektedir. Bu bağlamda okulda müdürünü saygın birisi olarak algılayan ve idealleştiren öğretmenlerin motivasyon ve performanslarında artışlar gözlenmesi muhtemeldir (Arpaçay, 2014). Öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının moral ve motivasyonlarını düşüren en önemli etkenlerden birisi yöneticilerinin dürüstlüğü ve tarafsızlığı hakkında kuşkulu bir bakış açısına sahip olmalarıdır (Aydın, 2014). Dolayısıyla saygınlığın temel belirleyicilerinden olan güvenilir ve dürüst olma özelliklerine sahip bir okul yöneticisi kurumun bir çalışanı olarak öğretmenleri yaptıkları işe güdülemekte ve onların okulda gelişimine katkı sağlamaktadır.

Türk eğitim tarihinde okul yöneticilerini de oluşturan öğretmenlerin meslekî saygınlığına ilişkin çağdaş anlamda saygınlık kavramına ilk defa Dârümuallimîn Nizamnamesi’nde (1851) yer verilmiş, bu Nizamnamede dikkat çekilen çağdaş anlamdaki “öğretmen saygınlığı” kavramı ve bunun önemi, öğretmenin “meslek tarihinde son derece önemli, çağdaş bir düşünce” ve uygulama olarak yer almıştır (Akyüz, 2006). Dârümuallimîn öğrencileri, Aralık 1860’da bu Nizamnameye aykırı buldukları için rüştiye öğretmenliğine Dârümuallimîn dışından yapılan atamaları uygun görmedikleri konusunda Eğitim Bakanlığını atlayarak bir üst makam olan Sadrazamlığa verdikleri ve Eğitim Bakanlığını şikâyet ettikleri toplu dilekçe ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığını korumaya çaba harcamışlardır (Akyüz, 2006). Türkiye’de “öğretmenlik mesleğinin saygınlığı 1970’li yıllara kadar korunmuş” ancak daha sonra hızlı toplumsal değişim ve sanayileşme ile giderek gerilemeye başlamış, sonraki yıllarda öğretmenlik mesleği daha önceki saygınlığını yitirmiş, toplumsal statüsü düşmeye başlamış, öğrencilerin büyük çoğunluğunda “hiçbir şey olamazsam öğretmen olurum” görüşü hâkim olmuştur (Erden, 2007:163).

Türkiye’de okul yöneticilerine yönelik algı ve beklentiye inceleyen çalışmalar olsa da (Arslantaş, 2014; Aydoğan, 2011; Aygün, 2014; Demirtaş ve Özer, 2014; Dönmez, 2008; Helvacı ve Yalçın ve Enginer, 2012; Küçükali, 200; Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar, 2014; Yirmibeş, 2010); okul yöneticilerinin saygınlıklarını belirlemeye yönelik çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalar, Karaköse’nin (2008) okul müdürlerini itibarlı kılan değerleri belirlemeye yönelik on dokuz okul müdürü ile yürüttüğü araştırma; Arpaçay’ın (2014) okul müdürlerinin okul yönetiminde uyguladığı liderlik stilleri ve iletişim becerilerinin, öğretmenlerde saygın okul müdürü algısını oluşturup oluşturmadığını araştırmaya yönelik çalışması ve Yıldırım (2017) tarafından yazılı olarak verilerin toplandığı, okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesine yönelik yüksek lisans çalışmasıdır. Okul yöneticilerinin saygınlığının çevrenin okula yönelik algısını etkilemesinden hareketle ve alanyazındaki araştırmalar ışığında, okul yöneticilerinin saygın görülme durumlarının ve saygınlıklarını etkileyen faktörlerin okul içi ve dışı paydaşların görüşleri doğrultusunda belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı okul yöneticilerinin saygınlığını yönetici, öğretmen ve veli görüşlerine

başvurarak ortaya koymaktır. Bu amaçla okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülme durumları ve okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörler okul yöneticileri, öğretmenler ve velilerin görüşlerine göre incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın problemi; “okul yöneticilerinin saygınlıkları hakkında okul yöneticileri, öğretmen ve velilerin görüşleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir.

YÖNTEM

Çalışma nitel metodoloji ve çoklu durum çalışması yaklaşımı ile yürütülmüştür. Durum çalışması olayın derinlemesine, doğal ortamında, karmaşıklığını ve bağlamını dikkate alarak anlamayı hedeflemekte (Punch, 2005) ve araştırmacıya bir olaya müdahale etmeden derinlemesine inceleme, anlama, birey, katılımcı ya da toplum üzerindeki etkisi ya da ilişkisi konusunda çıkarımlarda bulunma imkânı vermektedir (Akar, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Kastamonu ilinde bulunan ve çeşitli kademelerde görev yapan 36 okul yöneticisi, 33 öğretmen ve çocukları araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı okullarda öğrenim gören 33 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Araştırmaya Kastamonu Merkez ilçesinde bulunan 10 farklı lise, 9 farklı ortaokul ve 10 farklı ilkökul dâhil edilmiştir. Bu okulların 28'i devlet okulu 1'i ise özel okuldur.

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitliliği sağlamak için öncelikle okul kademeleri sadece belirli bir kademedeki seçilmemiş ilk, orta ve lise düzeyindeki okullar araştırmaya dâhil edilmiş; ikinci olarak okulların bulunduğu yerlerin sosyoekonomik durumları göz önünde bulundurulmuş; üçüncü olarak farklı branş öğretmenleri ile görüşmeler yürütülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptıkları eğitim kademeleri ve okul türleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptıkları eğitim kademeleri

Okul Türü	Okul Yöneticisi				
	Okul Sayısı	Müdür		Müdür Yardımcısı	
		Kişi sayısı (f)	Oranı (%)	Kişi sayısı (f)	Oranı (%)
İlkokul	10	6	16,67	7	19,44
Ortaokul	9	6	16,67	4	11,11
Anadolu Lisesi	3	1	2,78	3	8,33
Lise	1	1	2,78	-	-
Fen Lisesi	1	-	-	2	5,56
Lise	3	1	2,78	2	5,56
Anadolu Lisesi	1	1	2,78	1	2,78
Anadolu İmam Hatip Lisesi	1	-	-	1	2,78
Sosyal Bilimler Lisesi	1	-	-	1	2,78
Toplam	29	16	44,46	20	55,56

Araştırmanın diğer katılımcı gruplarını oluşturan öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademeleri ve okul türleri ile çocukları öğrenim gören velilerin hangi kademe ve okul türünden seçildiği aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademeleri ile çocuklarının devam ettiği eğitim kademesine göre velilere ait bilgiler

Okul Türü	Okul Sayısı	Öğretmen		Veli		
		Kişi sayısı (f)	Oranı (%)	Kişi sayısı (f)	Oranı (%)	
İlkokul	10	10	30,33	13	39,39	
Ortaokul	9	12	36,36	10	30,3	
Lise	Anadolu Lisesi	3	3	9,09	3	9,09
	Lise	1	1	3,03	1	3,03
	Fen Lisesi	1	1	3,03	1	3,03
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	3	4	12,12	3	9,09
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1	1	3,03	1	3,03
	Sosyal Bilimler Lisesi	1	1	3,03	1	3,03
	Toplam	29	33	100	33	100

Araştırmaya katılanların hangi eğitim kademesinde (ilkokul, ortaokul ve lise) yer aldığı ve bu eğitim kademelerine göre kişisel özelliklerini gösteren tablo ise aşağıda sunulmuştur:

Tablo 3. Katılımcıların kişisel özellikleri

		Okul				Veli		
		İlk	Orta	Lise		İlk	Orta	Lise
Okul Yöneticisi	Yaş	18-25 Arası	-	-	-	1-5 Yıl	-	-
		25-35 Arası	-	1	4	6-10 Yıl	-	1
		35-45 Arası	5	5	6	11-15 Yıl	3	2
		45-55 Arası	5	3	2	16-20 Yıl	2	4
		55+	3	1	1	21+	8	3
Öğretmen	Yaş	18-25 Arası	-	-	-	1-5 Yıl	-	-
		25-35 Arası	2	3	1	6-10 Yıl	1	3
		35-45 Arası	2	7	9	11-15 Yıl	2	4
		45-55 Arası	4	1	1	16-20 Yıl	-	3
		55+	2	1	-	21+	7	2
Veli	Yaş	18-24 Arası	-	-	-	İlkokul	3	3
		25-35 Arası	4	1	1	Ortaokul	1	-
		35-45 Arası	7	9	8	Lise	4	2
		45-55 Arası	2	-	1	Üniversite	5	5

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmanın katılımcı grubunu oluşturan okul yöneticilerden 13'ü (%36,11) ilkokulda, 10'u ortaokulda (%27,78) ve 13'ü (%36,11) lisede görev yapmaktadır. İkinci katılımcı grubu oluşturan öğretmenlerin 10'u (%30,33) ilkokul, 12'si (%36,36) ortaokul ve 11'i (%33,33) lisede bulunmaktadır. Üçüncü katılımcı grubu oluşturan velilerin 13'ünün (% 39,39) çocuğu ilkokulda, 10'unun (% 30,3) çocuğu ortaokulda ve diğer 10'unun (% 30,3) da çocuğu lisede öğrenim görmektedir. Katılımcıların % 33,34'ü (n=34) kadınlardan, % 66,66'sı (n=68) ise erkeklerden oluşmaktadır. Kadın katılımcıların özellikle okul yöneticisi grubunda azlığı dikkat çekmektedir. Bunun sebebi gönüllü katılımcılık esası ve araştırmanın yürütüldüğü yerde okul yönetimlerinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre sayısının az olmasıdır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme formları okul yöneticisi, öğretmen ve veliler için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Görüşme formları hazırlanırken öncelikle alan yazından faydalanılmış ve soru listeleri oluşturulmuştur. Hazırlanan bu sorular kapsam geçerliliği için 3 uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan alınan dönütler sonucunda birleştirilmesi gereken sorular, elenmesi gereken sorular ve geliştirilmesi gereken sorular yeniden düzenlenerek son hali verilmiştir. Uzman görüşleri

sonrası oluşan formların pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulamasında çalışma grubunda yer almayan 3 okul yöneticisi, 3 öğretmen ve 3 veli ile birebir görüşme yapılmış izinleri doğrultusunda sesleri kayıt cihazına kaydedilmiştir. Anlaşılmayan ya da anlaşılmasında güçlük çekilen sorular çıkartılarak ya da yeniden düzenlenerek yönetici, öğretmen ve veli için ayrı ayrı hazırlanan görüşme formları son halini almıştır. Bu aşamada mevcut soruların; yönlendirici nitelikte olmamasına, evet/hayır gibi kısa cevaplı olmamasına, açık anlaşılır ve net bir ifade ile yazılmasına, tek bir yargı/hüküm içermesine, kısa ve öz nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Formların son hali 2 uzmana gösterilerek formlar nihaî halini almıştır. İki bölümden oluşan bu görüşme formlarında öncelikle çalışmaya ait açıklayıcı yönergeye yer verilmiştir. Formların birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler (okul yöneticileri ve öğretmenler için hazırlanan formda, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, en son mezun olduğu okul, görev yaptığı okul; veliler için hazırlanan formda, cinsiyet, yaş, meslek, mezuniyet durumu ve çocuğunun devam ettiği okul) istenmiştir. Formların ikinci bölümü ise okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülme durumları ve okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörlere yönelik iki ana sorudan oluşmaktadır. Formların ikinci bölümünde yer alan ana sorular şunlardır:

1. Okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülüp görülmediği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

2. Okul yöneticilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan konularla ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Veri Toplama Süreci

İlk aşamada araştırmacı tarafından uygulama yapılacak okullar belirlenmiş, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmasından sonra uygulamaya geçilmiştir. 2017 yılında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Belirlenen okullara ziyaretler yapılmış, okul ziyaretlerinde yönetici ve öğretmenler ile yönetici odasında, öğretmenler odasında ya da okuldaki müsait bir odada; veliler ile iş yeri, ev, okul ve kafelerde görüşmeler yürütülmüştür. Yapılan görüşmelerde katılımcıların rahat ve içten cevap verebilmeleri için samimi bir ortam oluşturmaya çalışılmış, bu amaçla araştırmanın amacı hakkında kısa bir sohbet gerçekleştirildikten sonra görüşmelere başlanmıştır. Görüşme öncesi ses kaydı alınması için kendilerinden izin istenmiş, izin veren katılımcıların sesleri kaydedilmiştir. Ses kaydına izin vermeyen 2 müdür, 1 öğretmen ve 2 velinin görüşleri ise izinleri doğrultusunda notlar alınmak suretiyle yazılı hale getirilmiştir. Araştırma öncesi yapılan kısa sohbetler dışında asıl görüşmeler 9 dakika ile 27 dakika arasında değişen zaman aralıklarında gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi

Çalışmada katılımcı görüşleri betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde veriler temalar altında düzenlenip doğrudan alıntılara yer verilerek yapılan betimlemelerle zenginleştirilirken içerik analizinde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar etrafında bir araya getirilip okuyucuya sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizinde ise Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından önerilen “verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması” aşamaları takip edilmiştir. Bu bağlamda verilerinin analizindeki ilk aşamada “verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama” yaklaşımı tercih edilmiş ve doğrudan verilerden yola çıkılarak kodlar oluşturulmuş; ikinci aşama olan temaların bulunması aşamasında ise kodların bir araya getirilip aralarında ortak yönler bulunmaya çalışılması, tematik kodlamaların yapılmasıyla kategorik hale getirilmesi yaklaşımları benimsenmiştir. Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi aşamasında anlaşılır bir dille tanımlama ve açıklamalar yapılmış, elde edilen bulgular ilk elden sunulmuştur. Son aşama olan bulguların yorumlanması aşamasında ise bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak için bulgulardan sonuçlar çıkarılmış ve tablolar yapılarak yorumlamalara zemin hazırlanmıştır. Verilerin yorumlanmasında doğrudan alıntılar öğretmenler için “Ö1, Ö2, Ö3” veliler için “V1, V2, V3” yöneticiler için ise “Y1, Y2, Y3” şeklinde numaralandırılarak verilmiştir. Görüşlerin sunulmasında katılımcıların hangi kademedeki okula ait olduğunu belirtmek amacıyla ilkökul

için "İ", ortaokul için "O" ve lise için "L" harfleri eklenmiştir. Örneğin; "İÖ1" ilkokulda görevli görüşleri 1 numara ile kodlanan öğretmen; "LY1" lisede görevli 1 numara ile kodlanan okul yöneticisi ve "OV1" çocuğu ortaokula devam eden 1 numara ile kodlanan veliyi ifade etmektedir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda "iç geçerlik" yerine "inandırıcılık", "dış geçerlik" yerine "aktarılabirlik", "iç güvenirlik" yerine "tutarlılık" ve "dış güvenirlik" yerine "teyid edilebilirlik" kavramları kullanılmakta olup nitel araştırmalar nicel araştırmalarda kullanıldığı şekliyle güvenirlik peşinde değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 298). Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda inandırıcılık için "uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi" stratejilerini önermektedir (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 299-302). Buradan hareketle araştırmının "inandırıcılığı" için katılımcılardan bazıları zaten daha önceden tanındığı için bazılarıyla da görüşme öncesi sohbetlerle samimiyet kurulmaya çalışılarak verilerin gerçeği yansıtması sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcılarla uzun süreli etkileşimde bulunmaya çaba harcanmış, bunun için asıl görüşmeye geçmeden önce araştırmının amacı hakkında konuşulmuş ve asıl görüşmeler dahil çoğu katılımcı ile ortalama 30 dakikanın üzerinde yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmış, böylece yüzeysel olmaktan ziyade derinlik odaklı veriler elde edilmiştir. Veri kaybını önlemek amacıyla katılımcılardan izin istenerek ses kaydı alınmıştır. Kaydedilen veriler daha sonra transkript edilmiş ve katılımcılara teyid ettirilmiştir. Çeşitli eğitim kademelerindeki birden fazla okuldan farklı özelliklere sahip katılımcılar araştırmaya dahil edilerek farklı bakış açıları ile algılar ortaya çıkartılmaya ve böylece çeşitleme gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca uzman incelemesine başvurulmuş, görüşme formlarının geliştirilmesi, elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması sürecinde nitel araştırma yöntemlerinde uzmanlaşmış kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Böylece uzmanların önerileri aynı zamanda bir geri bildirim görevi görmüş, analiz ve yorum aşamalarına katkıda bulunmuştur.

Nitel araştırmalarda aktarılabirlik için önerilen yöntemlerden birisi ayrıntılı betimleme yaklaşımıdır (Erlandson vd., 1993'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmının "aktarılabirliği"ni sağlamak için ayrıntılı betimleme yoluna gidilmiştir. Ayrıntılı betimleme "ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılması" yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 304). Nitel araştırmının "tutarlılığı" araştırma sürecinde verilerin benzer süreçlerle toplanıp toplanmadığı; "teyid edilebilirliği" ise araştırmacının kendi konumunun ve varlığının araştırmayı etkilememesi ayrıca araştırma sürecindeki bütün verilerin, notların ve yapılan kodların saklanması gerektiğinde incelenmeye sunulması ile ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 305-306). Bu bağlamda araştırmının tutarlılığını sağlamak için görüşmelerde benzer yaklaşımla sorular sorulmuş ve kayıt altına alınarak veriler toplanmıştır. Araştırmının teyid edilebilirliği için ise görüşmeye katılanların etkilenmemesi amacıyla araştırmacı konumunu belirtmiş ve araştırma verileri incelenebilecek şekilde saklanmıştır.

BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular "okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülme durumu, okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörler" olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Toplum Tarafından Saygın Görülme Durumları

Okul yöneticilerinin kendilerinin toplum tarafından saygın görülüp görülmemesi ile ilgili görüşlerini belirlemek için "Bir yönetici olarak okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülüp görülmediği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinden alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4. Okul yöneticilerine göre okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülme durumları

İfadeler	Kategori	Frekans Değerleri (f)		
		İlkokul	Ortaokul	Lise
Saygınlık gösteriliyor	Olumlu bakış	4	3	5
Makama saygı duyuluyor	açısı	1	1	2
Saygınlık olmadığını düşünüyorum	Olumsuz bakış	3	2	2
Yöneticilere değer verilmiyor	açısı	1	-	-
Yöneticilerin kişiliğine göre bazen	Değişkenlik	1	1	2
Saygınlık kişiye göre değişebilir	gösteren	1	2	1
İkili ilişkiler ile saygınlık olmalı	özelliğe	2	1	1

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kendilerinin toplum tarafından saygın görülme durumlarına ilişkin görüşleri üç kategoride ortaya çıkmıştır. Bu kategoriler içerisinde de “olumlu bakış açısı” diğer kategorilerdeki görüşlerden daha fazla görüşlerin sınıflandırıldığı kategori olmuştur. Saygın görülme ile ilgili “olumlu bakış açısı” kategorisindeki görüşlerde “okul kurumuna” yüklenen anlamın etkili olduğu bir okul müdürü (İY5) tarafından “*Yaptığımız iş neticesinde, okulda bulunmam nedeniyle olumlu şekilde geri dönüşler olarak saygınlığımızı tanımlayabilirim.*” şeklinde ifade edilirken; bir başka müdür (OY1) okul ve okul başarısının bunda etkili olduğunu “*Toplumda saygın görülme noktasında ben saygın görüldüğünü düşünüyorum. Toplumda olsun, velilerin gözünde olsun. Tabi bu veli açısından bakıldığında okul ve okul başarısı açısından değerlendiriliyor. Bence genelde saygın.*” sözleri ile ifade etmiştir. Saygın görülme ile ilgili “olumlu bakış açısı” kategorisindeki ikinci bir yön ise okulun bulunduğu yerleşim birimi ile ilgili algılamalardır. Bu konuda bir müdür (İY3) “*Bizim okulumuz köy okulu. Burada idareci olarak bir saygınlığımız var. Köylü vatandaş sadece okulla ilgili değil şehir merkezindeki herhangi bir işi için de gelip bizden görüş alıyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticisinin saygın görülmesine ilişkin olumlu görüşlerdeki bir diğer yön de “yöneticilik” ve “otorite” kavramının insanlarda uyandırdığı izlenimdir. Bu konuda bir müdür (OY2) “*Genel olarak saygı görüyor. Toplumda, bizim insanımızın çoğunda yöneticiye karşı saygı var. Örneğin emniyet müdürü veli olarak bizim okula geldiğinde önünü ilikleyerek içeri giriyor. Yöneticilerin toplumda saygın görüldüğünü düşünüyorum*” cümlelerini kullanmıştır.

Okul yöneticilerin toplumda saygın görülmesi ile ilgili olumsuz bakış açıları arasında sıkça tekrarlanan konu MEB’in uygulamaları olmuştur. Bu konuda bir müdür (OY5) “*Değer verme biraz Milli Eğitim’in kişinin arkasında durması ile alakalı. Milli Eğitim birçok uygulamada yöneticinin arkasında durmadığı için saygınlığın çok olduğunu düşünmüyorum.*” ifadelerini kullanırken; başka bir müdür (LY4) de “*Bakanlık tarafından yapılan birçok değişiklik, yöneticinin birçok hakkının elinden alınması ve öğrenci ile veliye çok fazla hak verilmesi sonucunda toplumun idareciye gereken saygı göstermediğini düşünüyorum. Toplumun önceye oranla eğitime bakışının değişmesi saygınlığını etkiliyor bence.*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu kategorideki diğer görüşlerde “öğretmenlik mesleği”nin saygınlığı da vurgulanmış, örneğin bir müdür (OY4) yöneticiliğin ayrı bir yeri olmadığını öğretmenlik mesleği vurgusu ile “*Toplumda bir saygınlığı olduğunu düşünmüyorum. Nereye gitsem ne iş yapıyorsun dediklerinde öğretmenim diyorum, kimse idareciyiz diye farklı yaklaşmıyor. Ek görevimiz bizim müdürlük.*” sözleri ile belirtilmiştir.

Saygınlığın değişkenlik gösterdiğini her yerde ve şartta saygınlık “vardır ya da yoktur” şeklinde bir ifadenin kullanılmasının doğru olmadığı sekiz okul yöneticisi tarafından ifade edilmiştir. Bu kategoride görüşleri kodlanan katılımcılar ise yöneticinin kişiliğine göre bazen saygınlığın azaldığını ve saygınlığın kişilik özelliklerine göre azalıp artabileceğini ifade etmişlerdir. 4 okul yöneticisi ise saygınlığın okul yöneticisinin sahip olduğu özelliklere göre çevresiyle kurduğu ilişki biçimi ile ilgili olduğunu belirtmiş, örneğin bu konuda bir müdür yardımcısı (OY6) “*Aslında toplum sizin onlara davranışınıza göre saygı gösteriyor size ya da sizi saygın bir yere koyuyor. Eğer veliyle bağlantı kuramıyorsanız saygınızı da yitirebilirsiniz.*” ifadelerini kullanmıştır.

Öğretmenlerin gözünde okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülüp görülmemesi ile ilgili görüşlerini belirlemek için öğretmenlere “Okul yöneticilerinin toplum

tarafından saygın görülüp görülmediği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerden alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülme durumları

İfadeler	Frekans Değerleri (f)		
	İlkokul	Ortaokul	Lise
Yöneticinin kişiliğine bağlı	1	2	1
Çok fazla saygın olmama	4	5	2
Toplumda yeterince saygı duyulma	5	2	2
Yeterince saygı duyulmuyor	-	3	6

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin toplum tarafından saygınlık görme durumları ile ilgili en fazla tekrar eden görüşleri, ilkokulda görev yapan öğretmenler tarafından toplumda yeterince saygı duyulma (n=5); ortaokulda görev yapan öğretmenler tarafından çok fazla saygın olmama (n=5) ve lisede görev yapan öğretmenler tarafından (n=6) yeterince saygı duyulmuyor şeklinde ifade edildiği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri okul yöneticilerinin "yeterince saygı görmediği, saygın görüldüğü ve okul yöneticisinin kişiliğine bağlı olarak kendisinden kaynaklanan durum" şeklinde ortaya çıkmıştır. Genel olarak bütün öğretim kademesindeki öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde katılımcılarda okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülmediği düşüncesinin hâkim olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülmesi ile ilgili olumlu görüşlerden bazılarını örneklendirmek gerekirse; bir öğretmen (İÖ4) kurum temsiliyeti vurgusu ile toplum tarafından okul yöneticilerinin saygın görüldüğünü "*Bence yöneticiler toplumda saygı görüyorlar. En azından bir kurum temsil etmeleri itibariyle okula gelen veliler ya da okulla işi olan kişiler idareye saygılı yaklaşıyor.*" cümleleri ile ifade etmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerinde okul yöneticilerin toplum tarafından saygınlık görmediği düşüncesi ortaokulda görevli bir öğretmen (OÖ7) tarafından okul müdürünün seçimi ve makamın saygınlığındaki düşüş ile ilişkili olarak "*Son yıllarda çok saygın olduklarını düşünmüyorum. Liyakat usulüne göre seçim olmuyor ve herkes de bunun farkında. Yönetici seçimlerinde şaibe olduğu için saygınlık da kalmadı.*" şeklinde ifade edilmiştir. Toplum tarafından okul yöneticisine karşı saygınlığın düşüklüğünü sınav sistemine aşırı bağımlılık olarak ifade eden başka bir öğretmen (OÖ1) "*Yöneticilerin toplamda pek de fazla saygının kaldığını düşünmüyorum. Eğitimin kalitesi çok düştü. Öğrencilerin de velinin de tek derdi sınavlarda başarılı olmak. Sınav sonucuna göre de iyi bir lisede ya da üniversiteye yerleşmek. Bu ortamda idareciyi pek de önemseyen yok bence.*" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bir diğer öğretmen (OÖ5) ise saygın görülmemeye nedenini ekonomik durumla ilgili olarak ele almış ve bu konuda "*Yani şu anda çok da bir saygınlık olduğunu düşünmüyorum. Daha önceleri mesleğin ilk yıllarında durum farklıydı ekonomik olarak.*" ifadesini kullanmıştır. Lisede görevli bir öğretmen de (LÖ3) okul yöneticilerinin toplumda saygın bulunmama nedenini medya ile ilişkilendirmiş ve bu konuda "*Toplumdaki bozulmalar ve medyanın Türkiye'de farklı çalışması sonucunda okul yöneticilerinin toplumda saygı gördüğünü düşünmüyorum. Zaten saygı görececek idareci de getirmiyorlar.*" ifadelerini kullanmıştır.

Velilerin okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülüp görülmemesi ile ilgili görüşlerini belirlemek için "Bir veli olarak "okul yöneticilerinin" toplum tarafından saygın görülüp görülmediği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan gelen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 6. Velilere göre okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görülme durumları

İfadeler	Frekans Değerleri (f)		
	İlkokul	Ortaokul	Lise
Saygı görmüyorlar	3	3	3
Yeterince saygı duyuluyor	8	5	4
Yönetici başarılı ise görüyor	1	-	1
Yöneticinin davranışlarına bağlı	1	1	2
Yönetmelik ve yasalara bağlı	-	1	-

Tablo 6 incelendiğinde velilerin okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görme durumlarına ilişkin daha sıklıkla ifade edilen görüşlerde; çocuğu ilkokula devam eden (n=8), çocuğu ortaokula devam eden (n=5) ve çocuğu lisede eğitim alan (n=4) velilerin “yeterince saygı duyuluyor” ifadesini kullandıkları ve genel olarak velilerde yöneticilerin toplum tarafından oldukça saygın görüldüğü düşüncesinin hâkim olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin toplum tarafından saygın görülüp görülmediğine yönelik olarak veli görüşlerinin “saygınlık gördükleri, saygın olarak kabul edilmediği ve yöneticiye ya da bulunulan yere göre değişen bir durum” olduğu şeklinde üç kategoride gruplandırılabilir. Bu kategoriler içerisinde 17 öğrenci velisi yöneticilerin “kesinlikle” saygın olduğunu belirtirken 9 veli ise “kesinlikle” saygın görülmediklerini belirtmiştir. 7 veli ise saygınlığın değişken bir özellik olduğunu belirttiği sonucuna ulaşmıştır.

Velilerin okul yöneticilerini “saygın bulmalarına” ilişkin görüşlerine bakıldığında; bir veli (İV2) öğretmenlik mesleği ile okul yöneticiliği arasında ayırım yapmadan “Genel olarak okul müdürleri de meslek itibarıyla öğretmen oldukları için toplum genelinde saygı gördüklerini düşünüyorum.” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Okul yöneticilerinin saygın görülmesinde yöneticiliğin “okul kurumunda” olmasının etkili olduğu bir veli (İV4) tarafından “Okul yöneticileri bence toplumda saygı görüyorlar. Adam kendini okul müdürü olarak tanıttığında hemen hocam diyoruz mesela. Herkes de aynı tavır sergiliyor bence” şeklinde ifade edilirken; bir diğer veli (OV2) okulun bir marka olarak kullanılmasına ““Bence okul yöneticisi toplumda saygı görüyor. Kendini tanıtırken filanca okulum müdürüyüm diye sunuyorlar. Karşıdaki kişide hemen hocam demeye başlıyor” sözleri ile vurgu yapmıştır. Makamın önemi ise başka bir veli (İV5) tarafından “Biz veli olarak yöneticiye saygı duyuyoruz. Okulun başındaki kişi sonuçta. Ona karşı en azından makamına karşı saygılı olunması lazım. Bir kurumun en yetkili kişisi” cümleleri ile dile getirilmiştir. Bir veli görüşünde ise (LV1) okul yöneticilerinin saygın görülmesinde yöneticinin kişisel özellikleri “Yöneticiler bence toplumda saygın bir yere sahip. Bizim çocuğun okulundaki müdürün bir ağırlığı var. Tecrübesi var, bu belli. Bunu hissedebiliyorsunuz okula gittiğinizde.” cümleleri ile ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin saygınlığına ilişkin olumsuz görüşlerde ise farklı gerekçelendirmeler ortaya çıkmıştır. Örneğin bir veli (İV1) toplumdaki bakış açısına dikkat çekerek “Kesinlikle hayır hocam. Gerçi bu okuldan okula göre değişebilir, ama genelde bence idareciler artık pek ağırlığı yok toplumda. Ama bizim zamanımızda biz idareci görünce titrerdik.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Başka bir veli (OV3) ise kendi zamanındaki eğitimin kalitesi ile bir bağ kurarak “Bence öğretmenler ve yöneticiler toplumda eskisi gibi saygı görmüyorlar. Bizim öğrencilerimiz de çok daha fazlaydı. Ben şoförlük yapıyorum, dolmuşa öğrenci biniyor, oturuyor. Yaşlılar geliyor, çoğu zaman kalkmıyorlar. Her şey eğitimde aslında. Eğitim düştü, eğitimi veren insanlara da saygı kalmadı.” ifadelerini kullanmıştır. Bir diğer veli de (LV3) eğitim sistemi ile bağ kurarak saygınlık konusundaki olumsuz bakış açısını “Hangi mesleği yaparsanız yapın sizi eğiten, yetiştiren öğretmenlerin varlığı ve payı burada yadsınamaz bir gerçektir. Toplum bu kişilere saygı duymalı kesinlikle. Ama günümüzde eğitim kalitesi tartışılır bir hal aldı. Sistemde ve merkezi sınavların genel içeriğinde ve uygulanmasında yerli yersiz oynamalar yapılıyor. Öyle olunca da toplum olumsuz bir izlenim oluşturuyor eğitime karşı.” şeklinde belirtmiştir.

Veli gözünde okul yöneticisinin saygınlığının değişken özellikte (yöneticiye ya da okulun bulunduğu yere göre) olduğuna ilişkin görüşlerde ise bir veli (İV3) okul müdürünün yaptığı işlere bağlı saygınlık durumunu “Bence bu müdürün yaptığı işlerle alakalı. Okul başarısıyla ilgili. Başarılı işler yaparsa toplumda saygınlığı olur” sözleri ile ifade ederken; başka bir veli (OV1) “Okulun durumuna göre değişkenlik kazanıyor bence bu. Ayrıca idarecilerin sürekli yönetmelikte olan kurallara göre hareket etmesi de velileri anlaması ve yardımcı olmaları konusunda eksiklikler oluşturuyor” şeklinde görüş belirterek okul yöneticisinin velilerle kurduğu ilişki biçiminin saygınlığını etkilediğini belirtmiştir.

Okul Yöneticilerinin Saygınlığını Azaltan Faktörler

Okul yöneticilerinin kendilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan faktörler ile ilgili görüşlerini belirlemek için okul yöneticilerine “Bir yönetici olarak okul yöneticilerinin toplum

nezdinde saygınlığını azaltan konularla ilgili düşünceleriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Katılımcıların cevapları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 7. Okul yöneticilerine göre toplum nezdinde saygınlıklarını azaltan faktörler

İfadeler	Kategori	Frekans Değerleri (f)		
		İlkokul	Ortaokul	Lise
Mali destek eksikliği	Maddi imkân ve yetki sınırlılığı	1	-	2
Yetkilerin sınırlı olması		1	-	1
Yetkilerin yetersiz olması		1	1	-
Merkezi atamaların yapılmaması	Yöneticin seçimi ve müdahaleler	1	3	-
Siyasi müdahalenin yüksek olması		2	1	4
Yönetim sürecinde şiddet uygulanması	Yöneticiden kaynaklanan sebepler	1	-	-
Yöneticilerin deneyimsiz olması		1	1	2
Yönetim becerisinin zayıf olması		-	1	-
Medyanın etkisi	Yönetici hakkındaki inançlar	3	1	1
MEB'in açıklamalarının etkisi		-	1	1
Toplum tarafından saygı duyulmaması		1	1	-
Toplumun okula müdahil olma isteği		1	-	-
Şikâyet sisteminin kötüye kullanılması		-	-	1
Okulun bulunduğu çevre		-	-	1

Tablo 7'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörlerle ilgili görüşleri "maddi imkân ve yetki sınırlılığı, yöneticilerin seçimi ve müdahaleler, yöneticiden kaynaklanan sebepler ve yönetici hakkında inançlar" olmak üzere dört kategoride toplanmıştır. İlkokulda görevli okul yöneticilerinin görüşlerinde sosyal medyada çıkan haberlerin etkisi (n=3); ortaokulda görevli okul yöneticilerinin görüşlerinde merkezi atamalar yerine siyasi atamaların yapılması (n=3) ve lisede görevli okul yöneticilerinin görüşlerinde siyasi müdahalenin yüksek olması (n=4) daha sıklıkla dile getirilen görüşler olmuştur. Bu sıklıkla ifade edilen görüşler yanında yöneticilerin toplum nezdinde saygınlıklarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin de çeşitlilik gösterdiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kendilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan faktörler ile ilgili görüşleri "yönetici hakkında inançlar" kategorisinde gruplandırılanlar diğer kategorilerde gruplandırılan görüşlerden daha fazladır (n=12). Bu kategoride medyanın etkisinde okul yöneticiliğine ilişkin geliştirilen algı daha sıklıkla (6 okul yöneticisi tarafından) vurgulanmıştır. Bu konuda bir müdür yardımcısı (İY10) "TV'de olumsuz olaylar oluyor. İnsanlar çocuklarını bize teslim ediyorlar, eşini, kızını bize gönderiyor. Bunlara her türlü yaklaşımımız çok önemli. Zaman zaman medyadaki olumsuz haberler saygınlığı azaltıyor." şeklinde ve bir müdür (İY3) de "Kimi zaman basında çıkan olumsuz haberler eğitim camiasına genelleniyor ve idarecinin saygınlığı azalıyor." şeklinde görüşlerini bildirerek medyada okul yöneticilerinin haber olmasına vurgu yapmışlardır. Bir başka müdür yardımcısı (OY8) ise "Görevde yanlış yapan, hata yapan bir müdür olduğunda ve bu medyaya düştüğünde bir genelleme yapılıyor ve tüm idareciler aynıymış gibi gösteriliyor. Böyle bir algı çıkıyor ortaya. Bu da saygınlığı azaltıyor. Ayrıca televizyondaki diziler de olumsuz örneklerle saygınlığı azaltıyor bana göre." şeklinde görüşlerini dile getirerek medya dilinin ve dizilerin okul yöneticilerinin saygınlığı azalttığını belirtmiştir.

"Yönetici hakkında inançlar" kategorisinden sonra okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan görüşlere ilişkin ikinci sıklıkta ifadelerin yer aldığı kategori "yöneticilerin seçimi ve müdahaleler" kategorisidir (n=11). Bu konudaki görüşlere örnek vermek gerekirse bir müdür (LY3) "Vasıfsız ya da liyakat usulü olmadan atanan idareci de yöneticilerin toplumdaki saygınlığını azaltıyor." şeklinde görüşlerini ifade ederken; bir müdür yardımcısı (LY5) "Torpille atanması çok büyük bir etken. Mutlaka arkasında bir adam var diye düşünülüyor." şeklinde görüş bildirmiştir.

Okul yöneticisi görüşlerine göre saygınlıklarını azaltan üçüncü sıklıkta ifadelerin yer aldığı kategori "maddi imkân ve yetki sınırlılığı" kategorisidir (n=7). Bu kategoriden sonra okul yöneticilerinin görüşlerine göre kendi saygınlıklarını azaltan görüşlerden elde edilen ve katılımcıların görüşlerinin kodlandığı bir diğer kategori de "yöneticiden kaynaklanan sebepler"

kategorisidir. Bu kategorideki görüşlerden örnek vermek gerekirse; bir müdür (OY2) “Yöneticilerde alan hakimiyetinin olmaması, sorun çözen değil sorun yaratan bir yaklaşım içinde olmaları, bir de makamın gereğini getirmek yerine getirememeleri ve empati kuramaması bence.” ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan faktörler ile ilgili görüşlerini belirlemek için “Bir öğretmen olarak okul yöneticilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan konularla ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 8. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörler

İfadeler	Frekans Değerleri (f)		
	İlkokul	Ortaokul	Lise
Medyada çıkan olumsuz haberler	2	1	3
Dışarıdan müdahale yapılması	3	-	-
Liyakatsiz atama sistemi	2	4	4
Güvenilir olmama durumu	1	-	1
Toplumsal algılanma durumu	1	1	-
Yalnızca bürokrasi ile uğraşılması	1	1	-
Eğitim yöneticilerinin yaptığı olumsuz açıklamalar	-	4	1
Şikâyetler sonucu verilen cezalar	-	1	-
Liderlik özelliklerinin zayıf olması	-	-	2

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörler konusunda en fazla dile getirildiği görüşler, ilkokulda görev yapan öğretmenlerde (n=3) dışarıdan müdahale yapılması, ortaokulda görev yapan öğretmenlerde (n=4) liyakatsiz atama yapılması ile eğitim yöneticilerinin yaptığı olumsuz açıklamalar ve lisede görev yapan öğretmenlerde (n=4) ise liyakatsiz atama yapılması şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin toplum nezdinde saygınlıklarını etkileyen faktörlere ilişkin daha sıklıkla ifade edilen görüşler “liyakatsiz atama, medyada çıkan olumsuz haberler ve yöneticilerin yaptığı olumsuz açıklamalar” şeklinde belirlenmiştir. Örneğin bir öğretmen (OÖ4) “Atama kriterlerinin liyakate göre olmaması, tanıdığı olanın idareci olması bence toplumdaki bakışı çok olumsuz etkiliyor.” ifadelerini kullanırken; başka bir öğretmen (LÖ2) “İşi bilmeyen adamlar idareci oldu. Sudan çıkmış balığa döndüler. Bu durum topluma olumsuz yansıyor. Burada idarecinin kendi tutumu çok önemli.” şeklinde görüş bildirmiştir. Yöneticilerin toplum nezdinde saygınlıklarını azaltan faktörlere yönelik olarak öğretmen görüşlerinde daha sıklıkla dile getirilen ikinci bir konu olan medyaya yapılan vurguya ilişkin görüşler incelendiğinde medyadaki olumsuz haberler ve okul yönetici saygınlığını düşürme konusu öncelikle dile getirilen konu olmuştur. Bu konuda bir öğretmen (İÖ1) “Medyada çıkan olumsuz haberler bence toplumdaki saygınlığı olumsuz etkiliyor.” derken; bir diğer öğretmen (LÖ1) “Medyada kimi zaman olumsuz haberler çıkıyor. Toplum da bunu görerek ona göre bir bakış açısı geliştiriyor. Olumsuz etkiliyor bu saygınlığı.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo 9. Velilere göre okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörler

İfadeler	Frekans Değerleri (f)		
	İlkokul	Ortaokul	Lise
Liyakatsiz atama yapılması	2	1	1
Yöneticilerin toplumla ilişkilerini yakın tutmaması	1	-	1
Yöneticinin kişiliği ile ilgili	2	1	1
Personel ile olan ilişki düzeyi	1	1	-
Medyada çıkan olumsuz haberler	3	5	1
Okulun başarılı olma durumu	-	1	2
Öğrencilerin yetişme tarzları	1	-	1
Velilerin haksız da olsa çocuklarını savunması	1	1	1
Yöneticilerin izlediği politika	1	1	-
Maddi konular	-	-	2

Velilerin okul yöneticilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan faktörler ile ilgili görüşleri “Bir veli olarak “okul yöneticilerinin” toplum nezdinde saygınlığını azaltan konularla ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusu ile belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde velilerin okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörler konusundaki görüşlerinde sıklıkla ifade edilen konu, ilkokulda çocukları eğitim gören velilerde (n=3) medyada çıkan olumsuz haberler; ortaokulda çocukları eğitim gören velilerde (n=5) medyada çıkan olumsuz haberler ve lisede çocukları eğitim gören velilerde (n=2) okulun başarılı olma durumu şeklinde ortaya çıkmıştır. Genel olarak yöneticilerin toplum nezdinde saygınlıklarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerde medyada çıkan olumsuz haberler daha sıklıkla dile getirilirken; bu görüşü liyakatsiz atama, yöneticilerin kişilik özellikleri ve okulun başarılı olma durumu takip etmiştir. Bu konudaki görüşlerden birer örnek vermek gerekirse, bir veli (OV4) medyanın etkisini “*Bazen haberlerde çıkıyor. Şuradaki öğretmen ya da müdür şöyle yaptı diye haber oluyor. Kötü, olumsuz şeylerle ilgili oluyor bazen. Bu da bence genel saygınlığı olumsuz etkileyebilir*” sözleri ile ifade ederken; bir diğer veli (İV1) “yöneticilerin seçilmesi” konusuna “*Vasıfsız insanların iş başına getirilmesi bence bunda önemli. Ayrıca idarecilerin ve öğretmenlerin son dönemde yaptırım güçleri tamamen ellerinden alındı. Hiç bir yaptırım güçleri yok bence. Bu etkisizlik toplumdaki saygınlığı olumsuz etkiliyor*” şeklinde vurgu yapmıştır. Okul yöneticilerinin veliler nezdinde saygınlıklarını azaltan faktörlere yönelik olarak velilerin görüşlerinde ortaya çıkan “okulun başarısı” ile ilgili olarak da bir öğrenci velisi (OV2) “*Aslında mesela okulun öğrencileri üniversite sınavında falan başarılı olursa, ilde dereceye girerse okulun yöneticisi veya öğretmenleri toplumda veliler gözünde daha çok saygı görüyorlar. Aksi durumda da okul başarısız ise bu durum saygınlığı olumsuz yönde etkileyebilir*” cümlelerini kurmuştur.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin saygınlıkları okul yöneticileri öğretmenler ve veli görüşlerine dayalı olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğu kendilerinin toplum içerisinde saygın bir yerlerinin bulunduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin saygın görülmelemleri ile ilgili okul yöneticilerinin ifade ettikleri “olumlu bakış açısı” kategorisindeki görüşlerde “okul kurumuna” yüklenen anlam, okulun bulunduğu yerleşim birimi, yöneticilik ve otorite kavramının insanlarda uyandırdığı izlenimler öne çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kendilerinin saygın görülmelemleri ile ilgili “olumsuz bakış açısı” kategorisindeki görüşlerde ise yöneticinin kişisel özellikleri, MEB’in uygulamaları, eğitim sistemi ile ilgili algılar ve yöneticinin maddi durumunun ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerin toplum tarafından saygın görülmediği düşüncesini saygın görüldüğü düşüncesinden daha fazla dile getirmiştir. Elde edilen bu sonuç Arpaçay (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçlarından farklılaşmaktadır. Arpaçay’ın (2014) çalışmasına İstanbul Bahçelievler ilçesindeki 10 resmi ilkokul, ortaokul ve liseden katılan 50 öğretmenden % 98’i, okul müdürünün saygınlık düzeyini; “oldukça”, “yeterince” ve “orta düzeyde” ifade ederek saygın bulduklarını ifade etmiştir. Çalışmanın katılımcısı 33 velinin yarısından fazlası, okul yöneticilerinin toplum tarafından “kesinlikle” saygın görüldüğünü; dokuz veli, okul yöneticilerinin “kesinlikle” saygın görülmediğini; yedi velinin ise okul yöneticisinin saygınlığının “yaptığı işe, velilerle kurduğu ilişki biçimine ve görev yaptığı yere göre” saygın ya da saygın olmayan bir şekilde görülebileceğini vurgulamıştır. Elde edilen bu sonuçtan hareketle velilerin genel olarak okul yöneticilerinin toplumda saygın bir yeri olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Araştırmanın katılımcılarının (yönetici, öğretmen ve veli) konu ile ilgili görüşleri karşılaştırıldığında; okul yöneticileri ve velilerin okul yöneticilerinin toplum tarafından saygın görüldüğünü daha sıklıkla ifade ederken; öğretmenlerin bu görüşün aksine okul yöneticilerinin toplum nezdinde saygın görülmediği görüşünü daha sıklıkla belirttikleri gözlenmiştir.

Okul yöneticilerinin kendi saygınlıklarını azaltan faktörlerle ilgili görüşleri “maddi imkan ve yetki sınırlılığı, yöneticilerin seçimi ve görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları müdahaleler, yöneticiden kaynaklanan sebepler ve yönetici hakkında inançlar” olmak üzere dört

kategoride toplanmıştır. Okul yöneticilerinin kendilerinin toplum nezdinde saygınlığını azaltan faktörlere ilişkin görüşlerinde “yönetici hakkında inançlar” kategorisinde gruplandırılan görüşler diğer kategorilerde gruplandırılan görüşlerden daha fazladır. Bu kategoride “medyanın etkisinde okul yöneticiliğine ilişkin geliştirilen algı, MEB’in açıklamaları, bu açıklamaların halk üzerindeki etkisi ve dışarıdan müdahaleler” vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre kendi saygınlıklarını azaltan konulardan birisi de “yöneticiden kaynaklanan sebepler”dir. Bu sebepler arasında iletişim biçimi ve yönetim becerisinin zayıflığı dile getirilmiştir. Yıldırım (2017) tarafından yapılan çalışmada benzer şekilde kişisel özelliklerle bağlantılı sonuçlar elde edilmiş, yöneticilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenin kayırmacılık yapması, iletişim kurmaması, adil olmaması, paydaşlara ve onların fikirlerine değer vermemesi, aşırı resmi ve sert tavır sergilemesi, kendini geliştirmemesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altınkurt ve Karaköse (2009) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin düşük olduğu, empati kurma konusunda sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin sorun yaşayabildikleri alandan birisi olan okul içi çalışanlarla ve paydaşlarla iletişim kurma biçimi, aynı zamanda onların saygınlıklarını azaltan faktörlerden birisi olabilmektedir.

Araştırmanın katılımcı grubu olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörlerle ilgili özellikle liyakatsiz atama sistemi ve medyada çıkan haberlerden kaynaklanan sorunlar olabildiği konusunda sıkça görüş bildirmişler, okul yöneticilerinin çevresel ve siyasi faktörlerden çok fazla etkilendiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin toplum nezdinde saygınlıklarını azaltan faktörlere yönelik olarak öğretmen görüşlerinde daha sıklıkla dile getirilen bir konu olan liyakatsiz atama vurgusunda ise “torpil ile yönetici seçimi” yönünde görüş öne çıkmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerinde de “merkezi atamaların yapılmaması ve siyasi müdahalenin yüksek olması” ifadeleri ile yönetici seçiminde liyakatsiz atamalar konusu dile getirilmiştir. Şahin, Kesik ve Beycioğlu'nun (2017:1013) 2014 yılında okul müdürlerinin, müdürlük görevinden alınmaları ve yeniden müdür olarak görevlendirilmemelerine ilişkin süreçte yaşananları incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada da yöneticiliğe liyakate bakılmadan atamaların yapıldığı, araştırmanın katılımcısı olan 14 okul müdürünün “başarıyı, etkililiği ve verimliliği arttırmak ya da aynı okulda uzun süre çalışmaktan kaynaklı olarak doğabilecek sorunları engellemek gibi ölçütlerin kesinlikle dikkate alınmadan” görevden alındıklarını ifade ettikleri ve okul müdürlerinin, yeniden görev verilmemesine yönelik olarak işleyen süreçte esas ölçütün “siyasal görüşleri” ve “sendika üye olmalarının” belirleyici olduğunu vurguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım ve Alp (2017: 341) da 2015 yılındaki yönetmeliğe göre görevlendirilen 10 ortaokul müdürü ile yapmış oldukları görüşmede katılımcıların okul müdürü olarak görevlendirme sürecindeki sorunları “sözlü sınavın subjektifliğe yol açması, dış faktörlerin sözlü sınava etkisi, yazılı sınav yapılmaması, liyakatin temel alınmaması, ilgisiz soruların sorulması, komisyon üyelerinin yeterliliğine ve sözlü sınavın geçerliliğine/güvenirliliğine ilişkin kuşku duyulması vb.” şeklinde dile getirdiklerini belirlemiştir. Dolayısıyla liyakat ilkesi ve nesnel ölçütlere uyulmadan okul yöneticilerinin görevlendirilmesi olumsuz bakış açılarına neden olmakta, bu bakış açısının bir parçası olarak da okul yöneticilerinin liyakatsiz olarak görevlendirilmeleri saygınlıklarına olumsuz etkide bulunmaktadır.

Toplum nezdinde yönetici saygınlığını azaltan faktörlere ilişkin öğretmen görüşlerinde medyaya yapılan vurguda ise medyadaki olumsuz haberlerin okul yöneticilerinin saygınlığını düşürmesi öncelikle dile getirilen konu olmuştur. Araştırmanın katılımcı grubu olan velilerin okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan faktörlerle ilgili görüşlerinde “medyada çıkan olumsuz haberler” daha sıklıkla dile getirilirken; bu görüşü “liyakatsiz atama, yöneticilerin kişilik özellikleri ve okulun başarılı olma” durumu takip etmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenler tarafından saygınlığı azaltan bir konu olarak dile getirilen “yöneticilerin seçimi” konusu, veliler tarafından da dile getirilmiştir. Okul yöneticilerinin saygınlığını azaltan nedenlerden birisi olarak “okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve kendisinden kaynaklanan durum” hem yöneticiler hem öğretmenler hem de veliler tarafından ifade edilen bir diğer konu olmuştur. Yavaş vd. (2014) de yapmış oldukları çalışmada velilerin yöneticilerin kişilik özelliklerine vurgu yaptıklarını, velilerin başarılı bir okul müdürünü “insani ilişkileri güçlü, adaletli, tarafsız, disiplinli, yenilikçi, belirli bir vizyon ve misyon sahibi; yetersiz bir okul müdürünü insanlardan

kopuk, lider olamamış, yanlı davranan; eğitimli bir okul müdürü ise tecrübeli, insan psikolojisi, müdürlük ve liderlik eğitimlerini almış ve yüksek lisanslı bir okul müdürü olarak” gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kişiliklerinin hem kendilerine hem de kurumlarına saygınlık kazandırmada önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin toplum nezdinde saygınlıklarını azaltan faktörlere yönelik olarak üç katılımcı grubunda da görüş belirtilen bir diğer konu, okul yöneticilerine yönetim görevleriyle ilgili dışarıdan yapılan müdahalelerdir. Benzer şekilde Bakioğlu ve Demiral (2013), otuz okul yöneticisi ile yaptıkları çalışmada bazı katılımcılar “üst makamlarda yer alan yöneticilerin okul yöneticileri üzerinde baskı oluşturduğu” görüşünü ifade ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Urun ve Toker Gökçe (2015) de otuz okul yöneticisi ile yaptıkları görüşmeler sonucunda siyasi grupların okul müdürlerinden isteklerinin olduğu ve bu isteklerin en fazla öğrenci işleriyle ilgili konularda olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Karip ve Köksal (1999) eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin 346 okul yöneticisi ile yapmış olduğu bir araştırmada, katılımcıların “yönetici atamalarına politikanın karıştırılmaması gerektiği” şeklinde de bir görüş bildirdikleri sonucuna varmıştır. Balyer (2013) de yapmış olduğu bir çalışmada olayın okul yöneticileri açısından görünümünü ele almış ve okul yöneticilerinin “atama ve yer değiştirme gibi en temel hakları için bile siyasi iktidarlara yakın olmak ve onların hoşuna gidecek uygulamaları gerçekleştirmek çabası içerisinde” olabildiklerini belirtmiştir. Yolcu ve Bayram(2015) da okul yöneticisi seçimi ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, yönetici adaylarının sözlü sınavda başarılı olmalarının kişisel faktörlerden daha çok çevresel faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Recepoğlu ve Kılınç (2014:1817) da okul yöneticisi yetiştirmede yaşanan sorunları tartıştıkları araştırmalarında “okul yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çabaya ve kanuni düzenlemelere rağmen yönetici seçme ve yetiştirme sürecinin bir standarda oturtulamadığı” sonucuna varmışlardır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Okul yöneticilerinin saygınlığını etkileyen konulardan birisi olan yöneticinin işbaşında kendisini sürekli geliştirmesine yönelik MEB tarafından özendirici önemler alınabilir. Örneğin üniversitelerle protokoller imzalanarak okul yöneticisinin yetiştirilmesi yanında “yönetim, iletişim, çevre ile ilişkiler ve liderlik” gibi konularda uygulamalı seminerler sürekli hale getirilebilir. Ayrıca, MEB tarafından okul yöneticilerinin lisansüstü düzeyde eğitim almaları özendirilebilir ve yönetici seçiminde en azından eğitim alanında yüksek lisans eğitimi alma ön koşul olarak belirlenebilir, mevcut okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim almaları için de üniversiteler ile işbirliği yapılabilir.

Bakanlık ya da İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından “okul yönetimi, yöneticilik ve liderlik” gibi konularda “örnek iyi uygulamaların” meslektaşlar arasında paylaşılmasına yönelik deneyim kazandırıcı faaliyetler düzenlenebilir.

Araştırma sonucunda bazı katılımcılarda var olan okul yöneticilerinin liyakatsiz atanması ve deneyimsiz okul yöneticisi algısının okul yöneticilerinin saygınlıklarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu algıyı ortadan kaldırma adına okul yöneticilerinin MEB tarafından görevlendirilme işlemlerinin liyakate uygun ve nesnel ölçütlere göre yapılması önem arz etmektedir. Deneyimsiz okul yöneticisi algısının ortadan kaldırılması için de ilk defa görevlendirilecek okul yöneticilerinin deneyimli bir okul yöneticisi ile birlikte çalışması ve sonraki yıllarda ise deneyimli okul yöneticileri ile ilişkilere ve işbirliğine önem vermeleri önerilebilir.

Nitelikli yönetim anlayışı saygınlığı etkilediğinden okul yöneticilerine konu ile ilgili güncel gelişmeleri takip etmeleri, lisansüstü eğitim almaları ve seminer, konferans vb. etkinliklere katılmaya özen göstermeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, H. (2016). Durum çalışması. A. Saban ve A. Ersoy (Editörler), içinde *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (ss.113-149). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akyüz, Y. (2006). Türkiye’de öğretmen yetiştirmenin 160. yılında darülmualimîn’in ilk yıllarına toplu ve yeni bir bakış. *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 40, 17-58.
- Altinkurt, Y. ve Karaköse, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 269-280.
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Arslantaş, H. İ. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, 26, 181-193.
- Aydın, İ. (2014). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aygün, Ö. (2014). *Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştığı olumsuz davranışlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme* (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2013). Okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen kurumsal ve kişisel faktörler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 1-26.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2015). Kurumsal itibar yönetimi algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerine bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 8(15), 59-76.
- Celkan, H. (2014). Eğitim ve toplum. M. Ç. Özdemir (Ed.). içinde *Eğitim sosyolojisi* (ss.39-66). Ankara: Pegem Akademi.
- Davies, G. & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. J. Klewes and R. Wreschniok (Eds.) in *Reputation capital building and maintaining trust in the 21st century* (pp.311-323). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Doğan, İ. (2014). *Sosyoloji kavramlar ve sorunlar*. (13. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Dönmez, Ö. (2008). *Türk eğitim sisteminde kullanılan yönetici metaforları (Kayseri ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Duman, S. (2015). *Hizmet sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti: Tarsus'ta bir elektrik perakende dağıtım şirketinde inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erden, M. (2007). *Eğitim bilimlerine giriş*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumları ile ilgili bir araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 103-118.
- Ergün, M. (2017). İtibar yönetimi. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Editörler), içinde *Örgütsel davranış yönetimi* (ss.149-178). Ankara: Pegem Akademi.
- Helvacı, M. A., ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61.
- Hurn, C. J. (2016). *Okulun imkan ve sınırları eğitim sosyolojine giriş* (M. Sever, A. Kaysılı ve A. Soylu, çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 113-129.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(18), 193-207.
- Küçükali, R. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin müdür ve öğretmen algı ve beklentileri*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Özgözgü, S. ve Şahin, İ. (2017). Okul müdürlerine ilişkin öğretmen ve müdürlerin metaforik algılarının karşılaştırılması. S. Akbaba Altun, D. Örucü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı ve S. Koşar (Editörler), içinde *Eğitim yönetimi araştırmaları* (ss.156-172). Ankara: Pegem Akademi.

- Özkale, U. S. (2016). *Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki statü ve saygınlığının azalmasının nedenleri ve çözüm önerileri (Azize Abdulkadir Hamamcıoğlu Ortaokulu örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Saygınlık. (2019). *Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük* <http://sozluk.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Şahin, İ., Kesik, F. ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim online*, 16(3), 1017-1021.
- Tanrıoğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2016). *İşletmelerde halkla ilişkiler* (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tezcan, M. (2016). *Sosyolojiye giriş* (9. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Sosyal psikoloji kavramlar ve uygulamalar*. (3. Basım). Ankara: Seçkin.
- Tüysüzoğulları, E. (2010). *Orta öğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin kurumsal itibara ilişkin algılamaları: Kastamonu uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Urun, Z. ve Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 105-125.
- Variş, F. (1988). *Eğitim bilimine giriş*. (4. Basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Yalçın, M., ve Erginer, A. (2014). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul müdürü algılarına ilişkin yaptıkları çizimler. *Eğitim ve Bilim*, 39(171), 270-285.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. ve Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Basım). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, H. (2017). *Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldırım, M. C. ve Alp, A. (2017). Okul müdürü görevlendirme politikası: Bir olgu bilim çalışması. S. Akbaba Altun, D. Örucü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı ve S. Koşar (Editörler), içinde *Eğitim yönetimi araştırmaları* (ss.335-347). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, A. İ. ve Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki bürokratik yapıya ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-23.
- Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal itibar yönetimi ve kamuya bağlı bir kurumda itibar ölçülmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.