

# Perceptions of School Administrators and Teachers Working in Public Secondary Education Institutions Towards Their Subordinate-Supreme Relationships<sup>1</sup>

**İbrahim Cumhur ERDOĞAN (Teacher-M.A.)**

Dr. İlhami Tankut Anadolu High School-Türkiye

ORCID: 0000-0003-4212-7010

icmhr@hotmail.com

**Prof. Dr. Ali SABANCI**

Akdeniz University-Türkiye

ORCID: 0000-0002-2508-7339

alisabanci@akdeniz.edu.tr

## Abstract

The aim of this research is to determine the perceptions of school administrators and teachers working at official secondary education institutions regarding the concepts of subordinate-superior. The research is in the qualitative research method and phenomenology design. The interview technique was used to collect data in the research, and a semi-structured interview form was used as a data collection tool and the interviews were conducted face-to-face with the participants. The study group of the research was determined by using the maximum diversity method from principals, vice principals and teachers working in Science high schools, Anatolian high schools and Anatolian Imam-hatip high schools in the central districts of Antalya province in the 2021-2022 academic year. 5 principals, 8 vice principals and 12 teachers participated in the research. As a result of the research, it was seen that the subordinate-superior relationship did not have a rigid structure as in the military discipline, according to the vice principals and teachers. It has been determined that school principals generally do what they want, even if they want everyone to participate in the decision-making process. School principals think that they exhibit democratic leadership. However, according to the perceptions of vice principals and teachers, school principals exhibit autocratic leadership characteristics. After the plans are made, the school principal usually expects the follow-up of the process from the vice principals. During the organizational process, it has been figured out that while school principals take into account their experiences and wishes for the appointment of vice principals, they consider more skills and abilities for the appointment of teachers. During the communication process, managers express their subordinates' requests to meet with them as "I will see you immediately unless there is a very urgent situation". Subordinates, on the other hand, stated that the managers responded positively to meeting requests, but they were not very helpful in solving their problems. It has been observed that the administrators do not make a special effort to improve morale and motivation, apart from daily greetings and celebrations on special days. It has been determined that some school principals implement their own ideas when they disagree with the vice principals and teachers

**Keywords:** Management processes, Subordinate-superior relations, Power, Teacher, Manager

## Suggested Citation

Erdoğan, İ.C., Sabancı, A. (2024). Perceptions of school administrators and teachers working in public secondary education institutions towards their subordinate-supreme relationships, *E-International Journal of Pedagogogy (e-ijpa)* 4(1), 1-26. TrDoi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.117>

<sup>1</sup> This article is derived from İbrahim Cumhur ERDOĞAN's Master's thesis entitled "Perceptions of School Administrators and Teachers Working in Public Secondary Education Institutions towards Subordinate-Superior Relations", conducted at Akdeniz University, Institute of Educational Sciences under the supervision of Prof. Dr. Ali SABANCI.



E-International Journal  
of Pedagogogy

Vol: 4, No: 1, pp. 1-26

Research Article

Received: 25 April 2024

Accepted: 5 June 2024



## Extended Abstract

**Problem:** As school administrators, principals and vice principals have more authority than other teachers but with limitations to ensure the coordination of work and functioning in schools. As a result of these authorities, a subordinate-superior relationship emerges between school administrators and teachers (Resmi Gazete, 2022). This study was conducted to determine the perceptions of school principals, vice principals and teachers in secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education about subordinate-superior relations in the context of management processes.

**Method:** The research is in qualitative research method and phenomenology design. Phenomenology is to try to reveal and make sense of the basic structure of people's lived experiences by focusing on phenomena whose meaning we know but cannot fully grasp (Yıldırım & Şimşek, 2018; Creswell, 2007). The study group of the research was determined by using the maximum diversity method from principals, vice principals and teachers working in science high schools, Anatolian high schools and Anatolian imam-hatip high schools from official secondary education institutions in the central districts of Antalya province in the 2021-2022 academic year. The aim is to create a relatively small sample and to reflect the diversity of individuals who may be a party to the problem being studied to the maximum extent in this sample. Thus, it is to try to find out whether there are common or shared facts and differences between diverse situations and to reveal different dimensions of the problem according to diversity (Erdoğan, 1998; Yıldırım & Şimşek, 2018; Bilici, 2019). Five school principals, eight vice principals and twelve teachers participated in the study

Interview technique was used to collect data in the study. For this purpose, a semi-structured interview form was prepared as a data collection tool. All legal permissions were obtained to conduct interviews in schools. The interviews were conducted on the day and time determined by the participants who agreed to participate in the study. With the consent of the participants, all conversations were recorded on a voice recorder during the interview. After the interview was completed, the voice recordings were deciphered and transcribed on computer. The demographic characteristics of the participants were listed and their answers to the questions prepared for the research were analyzed and coded according to content analysis. Based on these codes, the codes were organized into themes that gathered the codes under certain categories (Yıldırım & Şimşek, 2018). In the context of the reliability of the analysis, direct quotations were made from the data obtained and the research results were shared with the participants. At the end of the research, the findings were examined by the participants and participant confirmation was obtained. The research process and the stages carried out in this process were tried to be explained in detail. The research model, study group, data collection tool, data collection process and data analysis are given in detail. In order to increase the consistency (internal security) for the reliability of the research, all data were collected in a similar way with a voice recorder and presented with direct quotations. In the analysis phase, expert opinions were consulted to determine whether the codes obtained represent the theme. Different opinions, extreme examples and diversity were taken into consideration in the selection of quotations for the presentation of the data (Demirel, 2022). In this direction, the views of all participants were evaluated and matched in such a way that no theme was left blank in the theme list. The researcher actively participated in all stages of the research. The raw data were constantly compared with the findings obtained. While giving the characteristics of the study group, care was taken not to exceed the limits of confidentiality.

**Conclusions:** As a result of the study, according to the perceptions of vice principals and teachers, it was revealed that the subordinate-superior relationship does not have a rigid structure as in military discipline. Although school principals wanted everyone to participate in the decision-making process, it was seen that they mostly made the decisions they wanted. School principals think that they exhibit

democratic leadership towards their subordinates. However, according to the perceptions of vice principals and teachers, school principals exhibited autocratic leadership characteristics. It was found out that principals generally expected vice principals to follow up the process after the plans were made. In the organizing process, it was found that school principals took into account their experience and desires for the assignment of vice principals, while they took into account their skills and abilities for the assignment of teachers. In the communication process, it was observed that the administrators did not have any problems in terms of communication with their subordinates, but they were not very helpful in solving their problems. Except for daily greetings and celebrations on special days, administrators did not make any special efforts to increase morale and motivation. It was found that some school principals applied their own ideas when they disagreed with vice principals and teachers.

**Suggestions:** The following recommendations can be offered to practitioners: It is recommended that school principals should give more space to the opinions of vice principals and teachers in the decision-making and planning stages of management processes. Since communication has a great impact on the healthy execution of management processes, communication should be prioritized at all levels of education. Training can be given on organizational behavior and management processes within the processes of school principals' use of power resources. Courses or seminars can be given on the use of expertise and charismatic power, which are sources of personal power, instead of the use of legal power, coercive power and reward power arising from the legal position of school principals. School principals can be trained on organizational behavior and management processes within the processes of using power resources. Seminars or courses can be given on improving the communication skills of school principals and teachers and human relations.

The following recommendations can be offered to researchers: The effect of school principals attitudes in management processes on teachers' job stress, motivation and organizational commitment can be investigated. The ability of school principals and vice principals to increase the morale and motivation of teachers and the perceptions of teachers on this issue can be investigated. The relationship between the power resources used by school principals and teachers' organizational commitment, organizational citizenship behaviors, cynicism levels, job satisfaction and motivation can be investigated. The research can be repeated in different school types and different schools and the results can be compared.

## Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Ast-Üst İlişkilerine Yönelik Algıları?

**İbrahim Cumhuri ERDOĞAN (Teacher-Y.L.)**

Dr. İlhami Tankut Anadolu Lisesi- Türkiye

ORCID: 0000-0003-4212-7010

icmhr@hotmail.com

**Prof. Dr. Ali SABANCI**

Akdeniz Üniversitesi, Türkiye

ORCID: 0000-0002-2508-7339

alisabanci@akdeniz.edu.tr

### Özet

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast-üst kavramlarına ilişkin algılarını tespit etmektir. Araştırma nitel araştırma yönteminde ve olgubilim (fenomenoloji) desenindedir. Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşme tekniği, veri toplama aracı olarak da yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya ili 5 merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarından fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmaya 5 müdür, 8 müdür yardımcısı ve 12 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda müdür yardımcısı ve öğretmenlerin algılarına göre ast-üst ilişkisinin askeri disiplindeki gibi sert bir yapısının olmadığı ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin karar alma sürecinde herkesin katılımını istemelerine rağmen çoğunlukla kendi istediği kararları aldıkları görülmüştür. Okul müdürleri astlarına yönelik demokratik liderlik sergilediklerini düşünmektedirler. Ancak müdür yardımcısı ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin otokratik liderlik özellikleri sergiledikleri belirlenmiştir. Planlamalar yapıldıktan sonra okul müdürlerinin sürecin takibini genellikle müdür yardımcısından bekledikleri ortaya çıkmıştır. Örgütlenme süreci içerisinde okul müdürlerinin, müdür yardımcısının görevlendirilmesi için konuya ilişkin deneyimlerini ve isteklerini göz önüne alırken öğretmenlerin görevlendirilmesi için daha çok becerilerini ve yeteneklerini göz önüne aldıkları tespit edilmiştir. İletişim sürecinde yöneticilerin, astları ile iletişim açısından bir sıkıntı yaşamadıklarını ancak sorunlarının çözümünde çok da yardımcı olmadıkları görülmüştür. Yöneticilerin günlük selamlaşmalar ve özel günlerdeki kutlamaların dışında moral ve motivasyon artırıcı özel bir çabanın içinde olmadıkları görülmüştür. Bazı okul müdürlerinin müdür yardımcısı ve öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları durumlarda kendi fikirlerini uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim süreçleri, Ast-üst ilişkileri, Güç, Öğretmen, Müdür



E-Uluslararası  
Pedagoji Dergisi

Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 1-26

Araştırma Makalesi

4

Gönderim: 25 Nisan 2024  
Kabul: 5 Haziran 2024



### Önerilen Atıf

Erdoğan, İ.C., Sabancı, A. (2024). Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ast-üst ilişkilerine yönelik algıları, *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi (e-upad)*, x(x), 1-26. TrDoi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.117>

<sup>2</sup> Bu makale, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde, İbrahim Cumhuri ERDOĞAN'ın Prof. Dr. Ali SABANCI danışmanlığında yürüttüğü "Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Ast-Üst İlişkilerine Yönelik Algıları" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucu lideri Mustafa Kemal Atatürk "Eğitimidir ki, bir milleti ya özgür, bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır ya da esaret ve sefaletle terk eder" (Atatürk Araştırma Merkezi, 2006) diyerek bir millet için eğitimin ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Bu temelde milletin geleceğiyle ilgili planlananların bugünün gençlerine yatırım yapılmasını öncelik haline getirmektedir. Geleceği yaşayacak, yönetecek ve ona şekil verecek kişiler bugünün çocukları ve gençleridir. Onların hayatlarına sevgiyle girmeli, onlara şefkatle dokunmalı ve onlar bilgi ile büyütülmelidir. Bu söylenenler tabii ki öncelikle ailelerden başlayacak ve okullarda devam edecek bir süreç olacaktır. Okullarda verilecek olan eğitim öğretimin çerçevesi, ülkenin menfaatleri doğrultusunda karar vericilerin belirlediği yasal düzenlemeler ile belirlenmektedir. Yasal düzenlemelerle belirlenen politikalar Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda yine mevzuatlarla belirlenen yöntemlerle öğrencilere verilmektedir (Resmi Gazete, 1974).

Milli Eğitim Bakanlığı tüm ülke genelinde bir köy okulundan Milli Eğitim Bakanına kadar çok büyük bir yapıdır. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının raporuna (2022) göre 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde orta öğretim, ortaokul, ilkokul ve okul öncesi için 87.551 okul, 1.154.893 öğretmen ve 18.085.943 öğrenci aktif olarak bu kurumun içerisinde bulunmaktadır. Eğitim öğretimin vücut bulduğu okullarda öğrenciler ve öğretmenlerin yanı sıra memurlar, hizmetliler, güvenlik elemanları, kantin ve yemekhane görevlileri gibi eğitim öğretimle direkt ilgisi olmayıp okulda çalışan yardımcı meslek grupları mevcuttur. Milli eğitim bakanlığı kararlar ve stratejiler konusunda merkezîyetçi bir yönetim göstermektedir (Bozan, 2003). Oysaki ülke genelindeki okulların yönetimini tek bir merkezden yönetmek mümkün değildir (Taşar, 2009). Okulların amaçları doğrultusunda çalışmalarını düzgün bir şekilde gerçekleştirebilmesi için her okula Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürü ve müdür yardımcıları görevlendirilmektedir. Türkiye'de üniversitelerde okul yöneticilerinin yetiştirildiği bir bölüm olmadığı için bu görevi öğretmenler ikincil bir görev olarak yapmaktadırlar. Asıl görevi öğretmenlik olan kişilerin ülke genelinde açılan yazılı sınavı ve sözlü mülakatı geçerek okullarda belirli sürelerde yöneticilik yapmaları sağlanmaktadır (Resmi Gazete, 2021). Böylece okullardaki sürecin işleyişi için bazı öğretmenlere değişik görevler belirlenmiş olmaktadır (More ve Wegener, 1992).

Okullarda yöneticilik görevi yapmak isteyen öğretmenlerin ÖSYM tarafından yapılan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı" na girmeleri gerekmektedir. Sınav sonucuna göre idareci olmak için başvuran öğretmenler bir de sözlü mülakata katılmaları istenmektedir. Yazılı ve sözlü sınavlardan 100 üzerinden en az 60 ar puan alınması başarılı olma kriteri olarak belirlenmiştir (Resmî Gazete, 2022). Bu yazılı ve sözlü sınavlardan alınan puanlar esas alınarak öğretmenler okullara yönetici olarak görevlendirilmektedirler. Eğitim Kurumları Yönetici Seçme Sınavı için yazılı sınav konuları ve konuların yüzdeleri genel kültür (%20), Atatürk ilkeleri ve inkılâp tarihi (%10), değerler eğitimi (%10), eğitim ve öğretimde etik (%10), eğitim bilimleri (%30), mevzuat bilgisi (%20) olarak belirlenmiştir (MEB, 2021). Yazılı sınav sonrası girilecek sözlü sınav konuları ise mevzuat ve genel kültür (%20), bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü (%20), temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu (%20), özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı (%20), bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı (%20) konularının ile sınırlandırılmıştır (Resmi Gazete, 2021). Bu kriterlerin arandığı sınavı başaran öğretmenlerin müdürlük kadrosu için alanında uzman, genel kültür ve mevzuat bilgisi açısından yetkin, iletişim becerileri yüksek kişiler olduklarını kabul edilebilecektir.

Okul yöneticileri olarak okul müdürü ve müdür yardımcıları okullardaki iş ve işleyişin koordinasyonunu sağlayabilmeleri için diğer öğretmenlerden daha fazla ama sınırlılıkları olan yetkilere sahiptir. İşte bu yetkilerin sonucunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında bir ast-üst ilişkisi meydana gelmektedir (Resmi Gazete, 2022). Üst, mevzuatla belirlenmiş amaçları

gerçekleştirmek için astlarını yönetme, koordine ve motive etme gücüne sahip, belli bir rol, statü ve karar verme yetkisi bulunan kimsedir (Aşkun, 1978) bu itibarla okul yöneticileri okulda yetki ve sorumluluk açısından üst konumdadır (TDK, 2022). Ast ise, bir işletmede belli bir makama bağlı işin görev ya da sorumluluklarını, bunlar için gerekli olan araç, gereç, yöntemleri ile makamın yetki ve sorumluluk alanı içerisinde belli bir ücret karşılığında yerine getiren işletme üyesidir (Aşkun, 1978). Bu ifadeye göre okul müdürleri müdür yardımcıları ve öğretmenlerin üstü, müdür yardımcıları da öğretmenlerin üstü olarak ifade edilmektedir. Müdür yardımcıları okul müdürlerinin astı olmakla birlikte öğretmenler tüm yöneticilerin astı olarak görev yapmaktadırlar.

Eğitim öğretim faaliyetleri yürütülürken okul yöneticileri süreç içerisinde değişiklik yapmak, öğretmenleri etkilemek ya da çatışmaları önlemek amacıyla (Bursalıoğlu, 2021) bir sorunun çözümüne ilişkin alternatifler arasından bilinçli olarak en uygun olanın seçimi yapmak (Erdoğan, 2008; Sertkaya 2016) için kararlar alacaklardır. Alınan kararların amacına ulaşabilmesi için izlenecek yollar belirlenerek planlamalar yapılacaktır (Toprakçı, 2001a; Fayol, 2005; Aydın, 2019; Taymaz, 2011). Okulun amaçlarını gerçekleştirme adına yapılması gereken görev ve faaliyetleri belirleyerek bunları yerine getirecek çalışanları görevlendirmek ve yetkilendirmek, kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirleyerek örgütleme gerçekleştirecektir (Dinçer, 1997; Fişek, 2011; Akyol, 2013). Tüm bu süreçlerin gerçekleşmesi sürecinde duyu ve düşüncelerini semboller aracılığıyla aktararak iletişim kuracaklardır (Toprakçı, 2001b; Tutar, 2003). Mevcut insan ve madde kaynaklarının bütünleştirerek (Demirtaş ve Güneş, 2002; Aydın, 2019) ve farklı etkinliklerin birbirini tamamlayarak geliştirmeleri için önlemler alarak eşgüdümleme yapacaklardır (Ilgar, 2005). Çalışanların istenen nitelik ve nicelikte iş yapabilmelerini onların kararlarına tesir edebilmek adına güdülemeye giderek onları etkilemeye çalışacaklardır (Demirtaş ve Güneş 2002; Gürsel 2003). En nihayetinde yapılan çalışmaların amacına ulaşmış olup olmadığını, hedeflere ulaşma derecesinin tarafsız bir şekilde belirlemek (Taymaz, 2011; Karagöz, 2006; Bursalıoğlu, 2020) adına değerlendirme yapacaklardır. Yapılacak bu çalışmaların tümüne yönetim süreçleri denilmektedir (Erçetin, 1993; Yanar ve Toprakçı, 2021)

Yönetim süreçlerinin gerçekleşmesi aşamalarında okul yöneticilerinin astlarına, astların da yöneticilere karşı uyguladıkları güç kaynakları olacaktır. Güç fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği (TDK, 2020), başkalarının davranışlarını etkileyebilme olanağı olarak tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2019). Güç iletişim süreci boyunca bir tarafın diğer tarafı daha fazla etkilemesiyle elde edilen bir sonuç olarak görülmektedir (Erçetin, 1993). Gücü başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlarsak, etkileyebilme için kullanılan kaynaklara güç kaynakları denir (Özdemir, 2003). Güç kaynaklarını üstler astlarına uyguladığı gibi astlar da üstlerine uygulayabilir. Güç kaynakları birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen genel kabul gören yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, kişilik gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş tür güç kaynağı tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959).

Yasal güç ödül gücü ve zorlayıcı güç yöneticilerin pozisyonlarından kaynaklı güçleri; uzmanlık gücü ve karizma (kişilik) gücü ise yöneticilerin birey kaynaklı güçleridir (Yukl, 1994). Erçetin (1993) bu beş güce ilgi gücünü ve güçsüzlük gücünü, Yeşilbaş (2018) ise bilgi gücünü eklemiştir. Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yönetim süreçleri bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algılarının belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre elde edilecek yeni algıların eğitim sisteminde söz konusu alanda eksikliklerin tespiti ve iyileştirmeleri yönünde katkısı olacaktır. Araştırmanın Milli Eğitim Bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında ast-üst kavramına ilişkin çalışmaların azlığı sebebiyle literatüre olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın eğitim sisteminde yer alan diğer okul kademelerinde yapılacak yeni çalışmalar için de yol gösterici nitelikte olacağı söylenebilir.

## YÖNTEM

### 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel araştırma yönteminde ve olgubilim (fenomoloji) desenindedir. Olgubilim anlamı bilinmeyen ve tam olarak kavranıyayan olgulara odaklanarak kişilerin deneyimlerinin temel yapısını açığa çıkarıp anlamlandırmaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Creswell, 2007)

### 2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarından fen liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu imam-hatip liselerinde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Böylece çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların ve ayrılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Erdoğan, 1998; Yıldırım ve Şimşek, 2018; Bilici, 2019). Araştırmaya beş okul müdürü, sekiz müdür yardımcısı ve on iki öğretmen katılmıştır. Çalışma grubundaki okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle ilgili demografik bilgiler Çizelge 1'de sunulmuştur.

Çizelge 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

| Kodlar                   | Katılımcılar  |        |           |               |               |           |          |               |          |           |            |               |           |           |          |           |               |               |        |        |               |               |           |           |           |
|--------------------------|---------------|--------|-----------|---------------|---------------|-----------|----------|---------------|----------|-----------|------------|---------------|-----------|-----------|----------|-----------|---------------|---------------|--------|--------|---------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
|                          | M1            | M2     | M3        | M4            | M5            | MY 1      | MY 2     | MY 3          | MY 4     | MY 5      | MY 6       | MY 7          | MY 8      | Ö1        | Ö2       | Ö3        | Ö4            | Ö5            | Ö6     | Ö7     | Ö8            | Ö9            | Ö10       | Ö11       | Ö12       |
| Cinsiyet                 | Erkek         | Erkek  | Erkek     | Kadın         | Erkek         | Kadın     | Erkek    | Erkek         | Erkek    | Kadın     | Erkek      | Kadın         | Kadın     | Kadın     | Erkek    | Kadın     | Erkek         | Kadın         | Kadın  | Erkek  | Erkek         | Erkek         | Erkek     | Kadın     | Erkek     |
| Yaş                      | 44            | 47     | 50        | 54            | 45            | 36        | 53       | 50            | 46       | 42        | 54         | 45            | 40        | 45        | 54       | 49        | 55            | 56            | 42     | 46     | 52            | 36            | 45        | 38        | 40        |
| Branş                    | T.D. ve Edeb. | Tarih  | Matematik | T.D. ve Edeb. | T.D. ve Edeb. | İngilizce | Coğrafya | T.D. ve Edeb. | Coğrafya | İngilizce | Beden Eğt. | T.D. ve Edeb. | İngilizce | Matematik | Biyoloji | Matematik | T.D. ve Edeb. | T.D. ve Edeb. | Fizik  | Fizik  | T.D. ve Edeb. | T.D. ve Edeb. | Matematik | Biyoloji  | Matematik |
| Eğitim                   | Y. Lisans     | Lisans | Y. Lisans | Y. Lisans     | Y. Lisans     | Doktora   | Lisans   | Lisans        | Lisans   | Lisans    | Lisans     | Lisans        | Lisans    | Y. Lisans | Lisans   | Lisans    | Lisans        | Lisans        | Lisans | Lisans | Lisans        | Y. Lisans     | Lisans    | Y. Lisans | Y. Lisans |
| Çalışma Yılı             | 21            | 24     | 25        | 30            | 22            | 14        | 30       | 27            | 22       | 20        | 28         | 22            | 18        | 23        | 30       | 27        | 30            | 32            | 20     | 20     | 30            | 14            | 21        | 16        | 18        |
| Yöneticilikte Geçen Süre | 14            | 17     | 18        | 14            | 15            | 6         | 9        | 8             | 10       | 8         | 20         | 4             | 1         |           |          |           |               |               |        |        |               |               |           |           |           |

Çizelge 1'deki verilere göre araştırmaya 1' i kadın 4'ü erkek 5 müdür, 4' ü kadın 4'ü erkek 8 müdür yardımcısı ve 5'i kadın 7'si erkek 12 öğretmen olmak üzere toplam 25 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde okul müdürlerinin 44-54, müdür yardımcılarının 36-54, öğretmenlerin ise 36-56 arasında değiştiği görülmüştür. Katılımcıların branşları incelendiğinde müdürlerin 3 tanesi Türk dili ve Edebiyatı, diğer ikisi Tarih ve Matematik; müdür yardımcılarının 3 tanesi İngilizce, 2'ser tanesi Türk Dili ve Edebiyatı ve Coğrafya bir tanesi de Beden Eğitimi; öğretmenlerin 4'er tanesi Türk Dili ve Edebiyatı ve Matematik, 2'ser tanesi Fizik ve Biyoloji olarak belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumları müdürlerde 1 lisans 4 yüksek lisans, müdür yardımcılarında 7 lisans 1 doktora, öğretmenlerde 8 lisans ve 4 yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Çalışma yıllarına bakıldığında okul müdürlerinin 21-30, müdür yardımcılarının 14-30, öğretmenlerin ise 14-30 yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir. Yönetici olarak çalışma süreleri incelendiğinde okul müdürlerinin 14-18, müdür yardımcılarının 1-20 yıl arasında değiştiği görülmüştür.

### 3. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Okullarda görüşmelerin yapılabilmesi için gerekli tüm yasal izinler alınarak Antalya Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarından araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların belirlediği gün, yer ve saatlerde görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların rızası alınarak görüşme süresince tüm konuşmalar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme tamamlandıktan sonra ses kayıtları deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri listelenmiştir. Araştırma ile ilgili hazırlanan sorulara verdikleri cevaplar içerik analizine göre incelenip kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlardan yola çıkarak kodları belirli kategoriler altında toplayan temalara ayrılarak düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analiz yöntemi birlikte kullanılmıştır. Bu çalışmanın ilk bölümünde toplanan veriler bir nitel veri analizi programına (Nvivo 12) yüklenmiş ve nitel verilerin analizi esnasında bu programdan faydalanılmıştır. Ardından ikinci bölümde araştırmacı nitel verileri kodlamış ve bu işlemin sonunda konusunda deneyimli bir öğretim elemanı tarafından kodların incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Verilerin sunumu için alıntı seçiminde farklı görüş, uç örnekler ve çeşitlilik dikkate alınmıştır (Demirel, 2022).

Analizlerin güvenilirliği bağlamında elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılması ve araştırma sonuçlarının katılımcılarla paylaşılması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda bulgular, katılımcılar tarafından incelenerek katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırma süreci ve bu süreçte gerçekleştirilen aşamalar detaylı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi ayrıntılı olarak verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği için tutarlılığını (iç güvenlik) arttırmak için tüm veriler benzer bir şekilde ses kayıt cihazıyla toplanmış ve doğrudan alıntılara yapılarak sunulmuştur. Analiz aşamasında elde edilen kodların oluşturduğu temayı temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda katılımcıların tümünün görüşlerinin değerlendirilmiş ve tema listesinde hiçbir tema boşta kalmayacak şekilde eşleştirilmiştir. Araştırmanın tüm aşamalarında araştırmacı aktif olarak yer almıştır. Elde edilen bulgularla ham veriler sürekli olarak karşılaştırılmıştır. Çalışma grubunun özellikleri verilirken gizlilik sınırlarının aşılmamasına özen gösterilmiştir.

## BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir

### 1. Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Ast-Üst İlişkilerine Yönelik Algıları

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara Çizelge 2'de yer verilmiştir.

Çizelge 2'de okul müdürlerinin müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ast-üst kavramına yönelik algılarına yönelik verdikleri cevaplar mevzuatlarla belirlenmiş yetki, liderlik, rehberlik ve yol gösterme, koordine etme, nasıl davranacağını bilme ve dış müdahaleler temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuatlarla belirlenmiş yetki teması altında askeriye değil, ayrıcalıklı kılmaz, ben yaptım oldu yok, bilgiler taşınabilmeli, burası okul, çözüm üretme, disiplin, emir verme, evrak memuru, görev alanı, görev dağılımı, görev tanımı, ikincil görevimiz, işleyişi düzenlemek, kanunun verdiği yetki,



önce öğretmen, rol, siyasi seçim, statü, süreç, unvan, yönetmelik sınırlamaları; liderlik, rehberlik ve yol gösterme teması altında çözüm üretme, rehberlik boyutu, önderlik, umutları canlı tutma, yönlendirme; koordine etme teması altında ara unsur, birlikte yönetme, değerlendirme, düzenleyici, haftalık İstişare, koordinasyon, ortak hareket, öğretiyor, vizyon; nasıl davranacağını bilme teması altında aile gibi, çizgiyi aşmamak, disiplin, empatik olmak zorunda, görev ve sorumluluk, iletişimin şekli bozulmamalı, kanununla sınırlı, kişisel yapı, özveri, saygılı olmalı ve dış müdahaleler teması altında ise karman çorman, liyakat, sıkıntı kodları yer almaktadır.

## Çizelge 2. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ast-üst kavramına ilişkin algıları

| Temalar                                    | Katılımcılar |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |    |    |    |   |   |   |
|--|--------------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|---|---|---|
|  | M            | M | M | M | M | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY | MY |   |    |    |    |   |   |   |
|  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9 | 10 | 11 | 12 |   |   |   |
| <b>Mevzuatlarla belirlenmiş yetki</b>      | ✓            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    |   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>Liderlik, rehberlik ve yol gösterme</b> | ✓            |   |   |   | ✓ | ✓  |    |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |    |    |    |    | ✓  |   |    |    |    |   |   |   |
| <b>Koordine etme</b>                       | ✓            |   | ✓ |   |   |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |   |    |    |    |   |   |   |
| <b>Nasıl davranacağını bilme</b>           | ✓            | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    |    |    |    |    |    |   |    |    |    |   |   |   |
| <b>Dış müdahaleler</b>                     |              |   |   |   |   |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |   |    |    |    |   |   | ✓ |

Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler ast-üst kavramına yönelik algılarını belirtirken öncelikle birer öğretmen olduklarını, okul yöneticiliğinin okulların faaliyetlerini yürütebilmeleri için öğretmenlerin edindikleri ikinci ve geçici bir görev olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla ilgili M5 "Okul müdürlüğü unvandır zaten. Öğretmendir okul müdürü, ikinci bir görev olarak müdürlük yapar." İfadesini kullanmıştır. Yönetimde okul müdürünün okulun faaliyetlerinin devamında en yetkili kişi olmasıyla birlikte okul müdürünün işlerinde yardımcı olacak müdür kadar yetkisi olmayan yardımcılarını da üst olarak görevlendirilmektedir. Diğer öğretmenlerde branşları dâhilinde derslere girip eğitim öğretimi sınıfta ders anlatarak sürdüren kişiler olacaktır. M3 ün "Okul müdürünün üst olması onu ayrıcalıklı kılmaz." İfadesinde de belirttiği gibi bu ikincil görevde okul müdürlerine ve müdür yardımcılara mevzuatlarla sınırlılıkları belirli, okuldaki görevli diğer öğretmen ve memurlar üzerinde yaptırım gücü olan yetkiler tanındığını ancak bu yetkilerin onları ayrıcalıklı kılmadığını ifade etmişlerdir. Öncelikle okullardaki iş ve işleyişin sağlıklı bir şekilde devamı için bir aile ortamı yaratılıp karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde tüm paydaşların ortak aklı ile sürecin ilerlemesi gerektiği ifade edilmiştir. Bazı okul müdürleri görevlerini öncelikle yetki ve sorumluluklarının farkında olup, zamanla kendini daha da yetkin hale getirerek müdür yardımcılarını, öğretmenleri, öğrencileri ve çalışanlara daha iyi bir yol gösterici olmalıdır şeklinde ifade etmişlerdir. Yine bazı müdür yardımcılarını ise görevlerinden bir tanesinin de okul müdürü ile öğretmenler arasında iletişim sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürü ve müdür yardımcılarını seçimlerinde yapılan siyasi ve sendikal baskılar sonucu okul yöneticileri ile öğretmenlerin arasındaki ilişkilerin olumsuz anlamda etkilediği ve liyakat tartışmasına sebep olduğu belirtilmiştir. Bununla ilgili olarak MY4 "günümüzde bu işe sendikaların çok fazla dâhil olması işte müdür, müdür yardımcısı seçiminin sürekli milli eğitim bakanlığında değişiyor olması işin aslı ast-üst ilişkilerin karman çorman bir hale getiriyor." ve Ö4 "Demokratik yöntemle okulu daha derli toplu hale getiren bir üst de gerekiyor yani idareci gerekiyor. Günümüzde falanca partiye mensup falanca partiye mensup insan olması idareci olması için yeterli bu da tabii ki liyakat tartışmasını gündeme getirir. Liyakati olmayan insanların idareci olması ast-üst ilişkisini standart ölçülerde tarifimizi bile engelleyen bir konuma itiyor bizi." İfadelerini kullanmışlardır.

## 2. Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçlerinde Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin yönetim süreçleri bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara Çizelge 3'de yer verilmiştir.

**Çizelge 3.** Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde müdür yardımcıları ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkileri ile ilgili algıları

| Yönetim Süreçleri  | Temalar   | Katılımcılar |    |    |    |    |
|--|---|--------------|----|----|----|----|
|  |   | M1           | M2 | M3 | M4 | M5 |
| <b>Karar Verme</b>   | Ekip işi  |              | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Farklı bakış açısı                              | ✓            |    | ✓  |    | ✓  |
|  | İstek, beceri ve deneyim                        |              | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Okulun çıkarları                                |              | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
| <b>Planlama</b>  | Planlamanın takibi                              | ✓            |    | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Yeni gelişmeler                                 |              |    | ✓  |    |    |
| <b>Örgütlenme</b><br>(Görevlendirme şekilleri)             | Konuya ilişkin eğitim, deneyim, ilgi ve yetenek | ✓            | ✓  | ✓  |    | ✓  |
|  | Cinsiyet odaklılık                              |              |    | ✓  |    | ✓  |
|  | İsteğe bağlı                                    |              | ✓  |    | ✓  |    |
|  | Toplantı kararları                              |              | ✓  |    | ✓  |    |
| <b>İletişim</b><br>(Kendilerinde gördükleri yönler)        | Güçlü İletişim Becerileri                       | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Zayıf İletişim becerileri                       | ✓            |    | ✓  | ✓  |    |
| <b>Eşgüdüm</b><br>(Moral ve Motivasyon Arttırıcı Tutumlar) | Olumlu iletişim kanalları                       | ✓            | ✓  |    | ✓  | ✓  |
|  | Teşekkür etme                                   |              | ✓  | ✓  |    |    |
|  | İzin kullandırma                                |              | ✓  | ✓  |    |    |
|  | Hiç düşünmedim                                  |              |    | ✓  |    |    |
| <b>Etkileme</b><br>(Kullanılan güç kaynakları)             | Uzmanlık gücü                                   | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Yasal güç                                       | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Ödül gücü                                       |              | ✓  | ✓  | ✓  |    |
|  | Karizmatik güç                                  |              | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
| <b>Değerlendirme</b>                                       | Mevzuatlar gereği                               | ✓            | ✓  | ✓  |    | ✓  |
|  | Gelişimin gereği                                | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
|  | Yönetim birliği                                 |              | ✓  |    | ✓  |    |
|  | Denetleyemiyoruz                                |              | ✓  |    |    |    |

Çizelge 3'te Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin yönetim süreçlerinin karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, etkileme ve değerlendirme bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Okul müdürlerinin karar verme sürecinde müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin fikirlerini alıp onları sürece dahil etme ile ilgili tutumları ekip işi, farklı bakış açısı, istek, beceri ve deneyim, okulun çıkarları temaları altında birleştirilmiştir. Ekip işi teması altında aktör, beyin fırtınası, fikir birliği, güçlü eleman, güven, okul gelişimine destek, ortak, tamamlama, üçüncü göz, farklı bakış açısı teması altında deneyimler, fikirleri beslemek, göremediğimiz yerler, görüşleri önemli, istişare, tartışırız; istek, beceri ve deneyim açısı teması altında birikim, idarecilik bir sanat, tecrübe, 30. yıl, yetenek, yönetim becerileri ve okulun çıkarları teması altında devredebilirim, duygusal yaklaşım, okulun çıkarları kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri okulun yönetimini müdür yardımcıları ile birlikte okul yöneticileri adı altında bir ekip olarak yürütmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda okulun iş ve işleyişiyle ilgili alınacak bir kararda mutlaka müdür yardımcılarının fikirlerini aldıklarını ve süreci birlikte tamamlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Ekip olarak karşılıklı fikir alışverişleri yapılarak daha doğru kararlar alınacağını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ekip içerisinde karar alma sürecinde müdür yardımcılarına daha çok söz hakkı verilerek geleceğin müdürlerinin de yetiştirilmesine katkı sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin karar verme sürecinde müdür

yardımcılarına yönelik tutumları ile ilgili olarak M2 "Yönetim bir ekip işi. Yardımcılarımın görüşlerini mutlaka alarak onları sürece dâhil etmek zorundayım. Çünkü sürecin en büyük aktörlerinden birisi de müdür yardımcılardır." ifadesini kullanmıştır. Alınacak kararların büyük çoğunluğu eğitimin işleyişi ve öğrencilerle ilgili olduğu için bu kararların sahadaki uygulayıcıları olan öğretmenlerin fikirlerinin de oldukça önem taşıdığını belirtmişlerdir. O yüzden okul müdürleri öğretmenleri karar alma sürecine mutlaka dâhil etmeye çalıştıklarını belirtip ekibe dâhil edilen öğretmenlerin istekli, konuyla ilgili bilgi, beceri ve deneyime sahip olan kişiler arasından seçmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Karar alma sürecine öğretmenlerin dahil edilmesi ile ilgili olarak M1 "Bizim göremediğimiz aksak yönler olabilir, farklı yönler olabilir veya geliştiremeyeceğimiz noktalar olabilir. Bir arkadaşımın bir tespiti varsa bu bizim için değerli önemli. Dolayısıyla arkadaşlarımın düşüncesi bu anlamda önemli." ifadesini kullanmıştır. Ayrıca karar alma sürecinde duygusal tutumlardan uzak kalıp okulun çıkarlarını göz önünde tutarak süreci yönetmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin planlama sürecinde müdür yardımcıları ve öğretmenlere yönelik tutumları planlamanın takibi ve yeni gelişmeler temaları altında birleştirilmiştir. Planlamanın takibi teması altında fikir alma, görev tanımları, müdür yardımcıları etkin, öğretmenlerin sorumlulukları, toplantı ve yeni gelişmeler teması altında ise araştırma kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri sene başında müdür yardımcıları ile birlikte bir toplantı yaparak okul yönetimi tarafından yerine getirilmesi gereken iş ve işlemler için görev dağılımı yaptıklarını belirtmişlerdir. Her bir görevin nasıl yapılacağına ilişkin planlamanın da yine müdür yardımcıları ile birlikte yaptıklarını ifade etmişlerdir. Sene başında yapılan toplantılarda belirlenen görevlendirmelerle birlikte, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş ve işleyişin nasıl yürütüleceğine ilişkin planlamalar yapmalarını istediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin planlama sürecinde müdür yardımcılara yönelik tutumları ile ilgili olarak M1 "Yönetim süreçlerini yürütürken onların görev tanımlarını sene başında yaparız. Yönetmeliğimizde belirtildiği üzere görev tanımları içerisinde kalmalarını ve sorumluluklarını hatırlatırım." ifadesini kullanmıştır. Planlama sürecinde nelerin, kimlerle ve nasıl yapılacağı gibi konular belirlenerek süreç içerisinde oluşacak gelişmelere göre değişikliklere gidildiği belirtilmiştir. Okul müdürleri planlamaların detaylarını genelde müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında sürdürdüğünü planlama sürecinde müdür yardımcılarının daha fazla sorumluluk almalarını gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin Öğretmenlerin planlama sürecine dâhil edilmesine yönelik tutumları ile ilgili olarak M5 de "Yapılan planlamaların müdür yardımcıları aracılığıyla takibini yapıyoruz. Bu işte onlar biraz daha önde." şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin örgütlenme sürecinde müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görev dağılımlarına yönelik tutumları konuya ilişkin eğitim, deneyim, ilgi ve yetenek, cinsiyet odaklılık, isteğe bağlı, toplantı kararları ve boşta olan temaları altında birleştirilmiştir. Eğitim, ilgi ve yetenek teması altında branş, branşların özellikleri, ciddiyet, deneyim, farklı bir uygulaması olan, heves, ilgi, inisiyatif, kişisel özellikler, özveri, potansiyel, uzmanlık, yeterlilik ve yatkınlık, yüksek lisans; cinsiyet odaklılık teması altında etkinliğin türüne göre, futbola kadın öğretmen göndermem, kadın erkek olması önemli; isteğe bağlı teması altında devam ettirmek isteyen, kim talip olursa; toplantı kararları teması altında görevler belirli ve boşta olan teması altında boşta kim varsa kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri müdür yardımcılarının görev sınırları içerisinde bulunan sorumluluklarının hepsini yapabilmeleri gerektiğini belirterek örgütlenme süreci içerisinde müdür yardımcılarının görev dağılımını daha önceki deneyimlerini önceleyerek vermeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yine görevin içeriğine bağlı olarak müdür yardımcıları ve öğretmenlerin branşları ilgi alanları, cinsiyetleri ve yetkinliklerinin de görevlendirmede etkin olduğu belirtilmiştir. Herhangi bir uzmanlık gerektirmeyen konularda ise müsait olan öğretmeni görevlendirdikleri ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin örgütlenme sürecinde müdür yardımcılara yönelik tutumları ile ilgili olarak M2 "Buradaki görev dağılımı aslında daha önceki yıllarda yaptıkları ve yapabildikleri konuları aynen devam etmesi şeklinde oluyor" ve

M3 "Her kez her görevi yapamaz. Kabiliyetine göre kişilik özelliklerine göre de dikkat etmek gerekiyor. Ayrıca bayan olması erkek olması da önemli." İfadelerini kullanmışlardır.

Okul müdürlerinin iletişim sürecinde müdür yardımcıları ve öğretmenlere karşı tutumları güçlü ve zayıf iletişim becerileri olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması iletişim, karşı tarafın görüşünü alma, samimiyet, yalan sevmeme; zayıf iletişim becerileri teması altında anlaşılama, gerçekçi olmam, iyi niyet, öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyememeleri kodları yer almak

Okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenler ile olan ilişkilerinde kendilerini onlarla olan iletişimlerinde güçlü olduklarını, gelişecek olaylarda onların fikirlerini almaya çalıştıklarını, onlara pozitif enerji verdiklerini, karşılıklı ilişkiler içerisinde yalan dolan olmadan samimi bir iletişim ve güven sağladıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin iletişim sürecinde müdür yardımcılara yönelik güçlü iletişim becerilerine yönelik M5 "Ben öğretmen arkadaşlarımla olan samimiyetimi güçlü yanım olarak görüyorum ve iyi niyetimi güçlü yanım olarak görüyorum." İfadelerini kullanmıştır. Okul müdürlerinin astları ile olan iletişimlerinde iyi niyetli olmalarının bazen suistimale uğratıldığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin fikirlerini müdüre iletmekte sıkıntı çekmelerinin sebebinin okul müdürlerinin duruşuyla alakalı olduğu belirtilmiştir. Olaylara gerçekçi tepki vermelerinin ise duygusal karakterli öğretmenlerle olan iletişim için sıkıntılar yaratabildiği ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim sürecinde müdür yardımcılara yönelik zayıf iletişim becerileriyle ilgili olarak M2 "Zayıf olan yanımın ise iyi niyet. Çünkü bir öğretmenim gelip benden herhangi bir şey istediğinde karşımdakinin iyi niyetinden şüphelenmediğim için isteğini yerine getirmeye çalışıyorum. Ancak bazen kazın ayağının öyle olmadığını görüyorum." ifadesini kullanmıştır.

Okul müdürleri eşgüdüm sürecinde müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı tutumları olumlu iletişim kanalları, teşekkür etme, izin kullandırma ve hiç düşünmedim temaları altında birleştirilmiştir. Olumlu iletişim kanalları teması altında güler yüz, hal hatır sorma, iyi ve kötü günlerde destek olma, muhabbet, samimiyet, özel durumlarda iletişim kurma, selamlaşma; teşekkür etme teması altında iş sonucuna teşekkür, taltif; izin kullandırma teması altında izin; hiç düşünmedim teması altında ise değerlendireceğim kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri eşgüdüm sürecinde müdür yardımcıları ve öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artırmak için onlarla iletişimlerini güçlü tutmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Güçlü iletişim içeriğinin onlarla selamlaşma, hal hatır sorma, özel günlerinde yanında olma ve özel gün ve gecelerde yapılan yeme içme organizasyonları düzenleme olarak ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılara yönelik istedikleri zaman izin vermenin ve yaptıkları işler için teşekkür etmenin de moral ve motivasyonu arttırdığını düşünmektedirler. Ayrıca astlarının moral ve motivasyonunu artırıcı davranışlarının eksik olduğunu bunun geliştirilmesinin gerektiğini belirten okul müdürleri olmuştur. Okul müdürlerinin eşgüdüm sürecinde Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırılmasına yönelik tutumları ile ilgili olarak M1 "her arkadaşımın karşılaştığım zaman merhaba nasılsın, günaydın diyerek halini vaktini sorarak kendisine değer verildiğini hissettiririm. Ben bu açıdan merhabalaşmayı selamlaşmayı hâl hatır sormayı önemserim." ve M3 "Şimdi moral ve motivasyonlarını artırıcı aslında bu konuyu da çok fazla düşünmedim. Kafa yormadım. Ama bunu biraz daha geliştirmem gerektiğini düşünüyorum bu soru ile birlikte. Bunu biraz çalışmamız gerekiyor." İfadelerini kullanmışlardır.

Okul müdürlerinin etkileme sürecinde müdür yardımcılara ve öğretmenlere uyguladıklarını belirttikleri güç kaynakları uzmanlık gücü, yasal güç, ödül gücü ve karizmatik güç temaları altında birleştirilmiştir. Uzmanlık gücü teması altında bilgi birikimi, bilgiden yararlanma, tecrübe, uzman olmayabilir, uzmanlıktan yararlanma; yasal güç teması altında, direnç olursa, hissettirmek gerekiyor, istenmeyen durumlarda, kaçınılan bir olay, kırmadan dökmeden, sıkıntı yaratılıyorsa, önce iletişim, sorumluluk; ödül gücü teması altında motivasyonun temeli, mutlaka gerekli, taltif, yazılı ve sözlü

teşekkür; karizmatik güç teması altında aynı sıralardan geçtik, empati, etkiniz çok, görünüşte, güçlü tutmak için, güven üzerinden, iyi yanlar, size güveniyorlar kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri okulun işleyişini müdür yardımcıları ile gerçekleştirdikleri için onları bir ast olarak görmeyip kendilerini bir ekip olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda okul müdürleri müdür yardımcılarının kendilerine vekillik ettiği gerçeğine dayanarak işleyişin sağlıklı bir şekilde devamını sağlamak için onlara kişisel deneyim, bilgi ve becerileriyle öncelikle yol göstermek sonra da onların yetkinliklerini arttırmak için çabaladıklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarına karşı yasal güçlerini görev esnasında görülecek isteksizlik, görevin yapılmasında direnç ya da zafiyet gibi durumlarda kullandıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin etkileme sürecinde müdür yardımcıları karşı kullandıkları güç kaynaklarına yönelik tutumları ile ilgili M4 "Yani tecrübelerimi, uzmanlığımı ben ortaya koyuyorum ama benim tecrübelerimde hata görürse arkadaşlar bunu söylüyor yine düzenleme yapıyoruz." ve M2 "Öncelikle müdür yardımcılığını görevini gönül hatırla yapmak istemeyenler için istemesem de yasal güçlerimi kullanırım." ifadelerini kullanmışlardır. Okul müdürleri öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerinde ise müdür yardımcılarına göre biraz daha resmi olduklarını, bu yüzden öğretmenlere daha çok yasal güç kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürler karizmatik güçleri ile öğretmenlere liderlik ettiklerini bu süreçte uzmanlıklarını müdür yardımcıları ile olan ilişkilerindeki kadar kullanmadıkları ifade edilmişlerdir. Müdür yardımcılarının görevlerinde gösterdikleri üstün performans, başarı ve sergilenen faaliyetleri için yazılı ve sözlü ödüllendirmelere, öğretmenlere ise çoğunlukla sözlü ödüllendirmeye başvurduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin etkileme sürecinde öğretmenlere karşı kullandıkları güç kaynaklarına yönelik tutumları ile ilgili olarak M1 "örgütteki bütünlüğü sağlamanız gerekiyor. Orada yasal gücünüzü de hissettirmeniz gerekiyor ama belirli sınırlarda. Bunu da karşı taraftı kırmadan dökmeyin." ve M2 "yaptıkları işlerde güzel sonuçlar elde ettikleri zaman mutlaka ödüllendirme gerekir. Nedir bu ödüllendirme. Yeri gelir teşekkür ederiz, yeri gelir belge düzenleriz." ifadelerini kullanmışlardır.

Okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde müdür yardımcılarına ve öğretmenlere yönelik tutumları mevzuat gereği, gelişimin gereği, yönetim birliği, denetleyemiyoruz temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuat gereği teması altında geri bildirim, iş bitiminde isteriz, müfettişler istiyor, yasalara göre; gelişimin gereği teması altında çalışmaların geliştirilmesi, geri dönüt için, ilerlemek için, nasıl bir karar almışız, takım ruhu; yönetim birliği teması altında hep beraber, yönetim olarak ve denetleyemiyoruz teması altında iş yükü kodları yer almaktadır.

Okul müdürleri müdür yardımcıları ve öğretmenlere yönelik denetlemenin mevzuatlar doğrultusunda yapılması gereken bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bu denetlemelerin okulun gelişimine katkısı olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı okul müdürleri değerlendirme sürecinin okul yönetiminin birlik ve bütünlüğünü arttıracaklarını belirtmişlerdir. Bir tane okul müdürü de müdür yardımcılarının çalışmalarını iş yükü nedeniyle tam olarak da yapamadıklarını ifade etmiştir. Okul müdürlerinin denetleme sürecinde müdür yardımcıları ve öğretmenlere yönelik tutumları ile ilgili olarak M2 "Tabii ki değerlendirmeyi yine birlikte yaparak sonuçlarını görmeye çalışırım." ve M3 "mevzuatlar gereği çalışmalarını denetleyip değerlendiriyoruz" ifadesini kullanmıştır. Öğretmenlerin okulun işleyişi ile ilgili konulardaki denetlenmesini ilgili müdür yardımcısının yaptığını, ders denetimlerinin ise yılda bir kez kendileri tarafından yapılmaya çalışıldığını belirtmişlerdir.

### 3. Müdür Yardımcılarının Yönetim Süreçlerinde Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki müdür yardımcılarının yönetim süreçleri bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara Çizelge 4'de yer verilmiştir.

Çizelge 4'te Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki müdür yardımcılarının yönetim süreçlerinin karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, etkileme ve değerlendirme bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

**Çizelge 4.** Müdür yardımcılarının yönetim süreçlerinde okul müdürü ve öğretmenlerle olan ast-üst ilişkileri ile ilgili algıları

| Yönetim Süreçleri   | Temalar                         | Katılımcılar |     |     |     |     |     |     |     |
|---|---------------------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   |                                 | MY1          | MY2 | MY3 | MY4 | MY5 | MY6 | MY7 | MY8 |
| <b>Karar Verme</b>  | Fikirleri dikkate alma          | ✓            | ✓   | ✓   |     | ✓   |     | ✓   | ✓   |
|   | Yöneticiler olarak              |              |     | ✓   |     |     |     |     |     |
|   | Sonradan dâhil eder             |              |     |     |     |     | ✓   |     |     |
|   | Kendi bildiğini yapar           |              |     |     | ✓   | ✓   |     |     |     |
|   | İstek, beceri ve deneyim        | ✓            | ✓   | ✓   |     |     |     |     |     |
| <b>Planlama</b>   | Özel durumlarda                 | ✓            | ✓   | ✓   |     | ✓   |     |     | ✓   |
|   | Yetkim dâhilinde                |              |     |     | ✓   |     | ✓   | ✓   |     |
| <b>Örgütleme</b><br>(Görevlendirme şekilleri)             | Planlama Süreci                 | ✓            | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
|   | Kişisel ilgi, beceri ve yetenek | ✓            | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   |
|   | Görevlendirmede esneklik        |              |     | ✓   |     |     | ✓   |     | ✓   |
|   | Branş odaklılık                 |              |     | ✓   | ✓   |     |     | ✓   |     |
|   | Cinsiyet odaklılık              |              |     |     | ✓   |     |     |     |     |
|   | Listeden sıraya göre            |              |     | ✓   | ✓   |     | ✓   |     |     |
| <b>İletişim</b><br>(Kendilerinde gördükleri yönler)       | Ders yoğunluğunun önemi         | ✓            |     |     |     | ✓   |     |     |     |
|   | Güçlü iletişim becerileri       | ✓            | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     |
| <b>Eşgüdüm</b><br>(Moral ve motivasyon artırıcı tutumlar) | Zayıf iletişim becerileri       | ✓            | ✓   |     | ✓   |     | ✓   |     |     |
|   | Olumsuz değil                   |              |     | ✓   |     |     | ✓   | ✓   |     |
|   | Olumlu iletişim kanalları       | ✓            | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
|   | Yetkisini olumlu kullanıyor     |              |     |     | ✓   | ✓   |     |     | ✓   |
| <b>Etkileme</b><br>(Kullandıkları güç kaynakları)         | Ödüllendirme                    | ✓            |     | ✓   |     |     |     |     |     |
|   | Uzmanlık gücü                   |              |     | ✓   |     | ✓   | ✓   |     | ✓   |
|   | Yasal güç                       | ✓            |     | ✓   |     | ✓   |     | ✓   |     |
|   | Ödül gücü                       | ✓            |     |     |     |     | ✓   | ✓   | ✓   |
|   | Karizmatik güç                  | ✓            | ✓   | ✓   | ✓   |     |     |     |     |
| <b>Değerlendirme</b>                                      | Kullanılmıyor                   | ✓            |     |     | ✓   |     |     |     | ✓   |
|   | Mevzuatlar gereği               |              |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   |
|   | Gelişimin gereği                | ✓            |     | ✓   |     | ✓   |     | ✓   |     |
|   | Değerlendirmiyor                |              |     | ✓   |     |     |     |     |     |

Müdür yardımcılarının karar verme sürecinde ast- üst bağlamındaki algıları fikirleri dikkate alma, yöneticiler olarak, sonradan dahil eder, kendi bildiğini yapar, istek, beceri ve deneyim, özel durumlarda ve yetkim dâhilinde temaları altında birleştirilmiştir. Fikrimizi alır teması altında danışır, dâhil etme, olması gerektiği kadar; yöneticiler olarak teması altında hep birlikteyiz; Sonradan dahil eder teması altında kararı verdikten sonra; kendi bildiğini yapar teması altında kafasındaki önemli, konu dağılıyor; istek, beceri ve deneyim teması altında cinsiyet, ihtiyaç, işleyiş, yüksek lisans; özel durumlar teması altında ders programları, kişisel durumlar, süreç, özel çağırıp ve yetkim dahilinde teması altında bir şey değiştirmiyor, inisiyatif, müdür var, müdür olsam kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılarını okul müdürlerinin karar alma sürecine konunun içeriğine ve müdür yardımcılarının özelliklerine göre dahil edildiklerini belirtmişlerdir. Karar alma sürecini okul müdürü ile beraber yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda ise okul müdürlerinin zaten konu ile ilgili kararlarını verdikleri halde sadece formaliten kendilerinin fikirlerini sorduklarını belirtmişlerdir. Ancak durum her ne olursa olsun alınan kararlarda son sözün yine müdüre ait olduğu ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerindeki tutumları ile ilgili olarak MY3 "Müdürümüz fikrimizi alıyor. Her konuda uzun uzun görüşüyoruz" ve MY6 ise "Müdür yardımcılarının görüşlerini alır ancak genelde uygulamaz. Ama dönüp dolaşıp müdür yardımcılarının fikirlerini uygulamak zorunda kalabilir. % 80 bu böyle gerçekleşir" şeklinde fikirlerini belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarını karar alma sürecinde kendi yetki sınırları içerisinde öğretmenleri mümkün olduğu kadar sürecin içerisine dâhil etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Sene başı toplantısında alınan kararların dışında gelişen olaylar ışığında ilgili zümreler veya öğretmenlerle sürekli olarak iletişim halinde olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle kişileri ilgilendiren konularda kendilerine mutlaka

danişıldığı ifade edilmiştir. Müdür yardımcıları her ne kadar karar alma süreçlerine öğretmenleri dâhil etseler de yetkilerinin sınırlı olduğunu bu işi müdürün yaptığını belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarının karar alma sürecindeki tutumlarına yönelik MY3 "okul yönetimi ile ilgili kararlarda okul idaresi olarak aldığımız kararlar içerisinde bir öğretmenin bilgisine veya uzmanlığına ihtiyaç duyarsak mutlaka o kişileri sürecin işleyişi doğrultusunda olaya dâhil ediyoruz" ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcılarının planlama sürecinde ast-üst bağlamındaki algıları planlama süreci teması altında birleştirilmiştir. Bu tema altında gruplar oluşturma, güven, müdürün etkisi, neler yapılacak, plan belli, planlama süreçleri, plan yapıldı sanılıyor, toplantılarda belirleniyor, yakın kişi, yetenekler, kodları bulunmaktadır.

Müdür yardımcıları okul müdürlerinin alınan kararları işleme konması için planlama süreçlerini başlattıklarını ifade etmişlerdir. Planlamada hangi görevin hangi öğretmenlerle nasıl yapılacağını belirlediği belirtilmiştir. Bazı müdür yardımcılara göre okul müdürlerin resmiyette görev dağılımı ve planlamaları belirlemiş olsalar dahi süreçte işin sadece bilenlerin üstüne kaldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin müdür yardımcılara yeteri kadar güvenmedikleri de belirtilmiştir. Okul müdürlerinin planlama süreçleri ile ilgili tutumlarına yönelik MY4 "kâğıt üzerinde resmiyette bir görev dağılımı yapıyor. Bizi bu şekilde okul yönetimine dâhil ediyor. Sanyor. Ama iş icraata geldiği zaman genelde okulda işler o işi bilen üzerine kalıyor. Çok adaletli bir davranış yok." ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcıları planlama sürecinde öğretmenleri sürece dâhil etmek istediklerini belirtmişlerdir. Ancak bu süreçte genelde okul müdürünün kontrolü söz konusu olduğu için kendilerinin öğretmenlerle okul müdürü arasında aracı görevi üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Müdür yardımcıları kendilerine yakın hissettikleri öğretmenlerle çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılarının planlama sürecindeki tutumlarına yönelik MY1 "Ben müdür beyin söylediklerini iletiyorum. Kendimi aracı gibi hissediyorum." ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcılarının örgütlenme sürecinde ast-üst bağlamındaki algıları kişisel ilgi, beceri ve yetenek, görevlendirmede esneklik, branş odaklılık, cinsiyet odaklılık, listeden sıraya göre ve ders yoğunluğunun önemi temaları altında gruplandırılmıştır. Kişisel ilgi, beceri ve yetenek teması altında görevin şartları, güçlü oldukları alanlar, ilgi alanları, nitelik, önceden yapmış olmak, yetenek, yeterlilik, yetkinlik; görevlendirmede esneklik teması altında değişiklik yapılabilir, istediğimizi yapabiliyoruz, kesin diye bir şey yok, müsaitliğimize bakılıyor, rastgele; branş odaklılık teması altında branş, branşa uygunluk; cinsiyet odaklılık göre teması altında farklı sınıf kademeleri; listeden sıraya göre teması altında çizelge, eşit dağılım, liste, sıraya göre ve ders yoğunluğunun önemi teması altında bakmıyoruz, unutuyoruz kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcıları, okul müdürlerinin yaptığı görevlendirmelerin büyük çoğunluğunu sene başında yapılan genel toplantıda belirlediklerini belirtmişlerdir. Bu görev dağılımında yetenek ve yapabilirlikleri ön planda tutulmakla birlikte gönüllülük, cinsiyet ve branş etmenlerine dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Olası mazeret durumlarında görev değişikliği konusunda müdürlerin genelde zorluk çıkarmadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin örgütlenme sürecine yönelik tutumları ile ilgili olarak MY1 "bizim okulda kim yetkinse yetkinliğine göre görev dağılımı yapılıyor." ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcıları, öğretmenlerin okul içerisinde ya da dışında daha önceden belirlenmiş görevlendirmeler dışında gelişen konulardaki görevlendirmelerinde öncelikle o görevi kimin yapabileceği olduğunu belirtmişlerdir. Yine öğretmenlerin branşı görevin niteliğine göre ön planda tutulurken, branşların önemsiz olduğu görevlerde ise sıralamaya göre görevlendirme yapıldığı ifade edilmiştir. Görevlendirmelerin öğretmenlerin ders yoğunluğuna ve iş yüküne dikkat edilmeden yapıldığı belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının örgütlenme sürecindeki tutumlarına yönelik MY2 "Eğer branşına uygun bir şekilde gelmişse branşına göre, gelmemişse belli bir sıraya göre koyuyoruz. Bu sıraya göre, isim sırasına göre harf sırasına göre, herkese eşit görev olsun diye." ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcılarının iletişim sürecinde ast-üst bağlamındaki algıları güçlü ve zayıf iletişim becerileri altında iki temada birleştirilmiştir. Güçlü iletişim becerileri teması arkadaşça davranma, güler yüz, iletişim, tatlı dil; zayıf iletişim becerileri teması aktarım sorunu, hayır diyememe, herkese iyi davranma, iletişim olarak kodlanmıştır.

Bazı müdür yardımcılarını okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çok iyi olduğunu belirtirken bazı müdür yardımcılarını da tam tersine zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin iletişim sürecine yönelik tutumları ile ilgili olarak MY2 "güçlü yönü olarak da anlaşılmamız bence iyi iletişimimiz var" şeklinde ifade ederken MY3 "müdürümüz biraz çabuk kızan, ani tepkiler veren yani daha sonra durup düşündüğü zaman a evet ben burada çok fazla tepki vermişim diyebilen tabi bu yönü ile belki bir eksi olabilir" ifadelerini kullanmışlardır.

Müdür yardımcılarını iletişim sürecinde öğretmenlerle olan ilişkilerinde en güçlü yönlerini tatlı dilleri ve ikna becerileri, ilişkilerinin ise arkadaşlık boyutunda olduğunu ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılarının iletişim sürecinde olumlu iletişim becerilerine yönelik tutumları ile ilgili olarak MY7 "Benim en güçlü yönüm dilim, tatlı dilim herkes onu söyler." ifadesini kullanmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin bazı isteklerine hayır diyememek ve iyi niyetten doğacak suistimler müdür yardımcılarını tarafından zayıf yönleri olarak belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının iletişim sürecinde olumsuz iletişim becerilerine yönelik tutumları ile ilgili olarak MY1 "zayıf yanımda bazen hayır diyememektir." ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcılarının eşgüdüm sürecinde moral ve motivasyonlarını artırıcı davranışlara yönelik ast-üst bağlamındaki algıları olumsuz değil, olumlu iletişim kanalları, yetkisini olumlu kullanıyor ve ödüllendirme temaları altında gruplandırılmıştır. Olumsuz değil teması altında bulunmaz, davranışı yok, en azından bozmuyor; olumlu iletişim kanalları teması altında ayrıntılı bilgi verme, çikolata ikramı, hal hatır sorma, hediye fonu, muhabbet etme, moral verme, özel günlerde kutlama, özür dileme, selamlaşma, yeme içme, yürüyüş; yetkisini olumlu kullanıyor teması altında izin veriyor, yorulduğumuzda ya da hastaysak eve gönderiyor; ödüllendirme teması altında ise belge, teşekkür ve iltifat kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılarını göre okul müdürleri moral ve motivasyonlarını artırmak için kendileri ile olumlu iletişim kanalları açmaya çalıştıkları belirtmişlerdir. Olumlu iletişim kanalları müdür yardımcılarının okul müdürünün yanında daha rahat olması için biraz esnek davranması, hal hatır sormak, güler yüzlü olmak ve kırdığı zaman gelip özür dilemek olarak sıralanmışlardır. Bazı okul müdürlerinin ise müdür yardımcılarını ara sıra küçük hediyeler aldığı belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının özel durumlarında izin almak istediklerinde ya da hastalık gibi durumlarında okul müdürünün yetkisi dâhilinde izin vermeleri de motivasyon aracı olarak görülmüştür. Müdür yardımcılarının yaptıkları çalışmalardan dolayı başarı belgesi ve sözlü teşekkür edilmesinin de moral ve motivasyonlarını arttırdığını ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin eşgüdüm sürecinde moral motivasyon sağlamaya yönelik tutumları ile ilgili olarak MY6 "kırdığı zaman gelip özür diliyor tabi farkına varırsa." ve MY5 "Bana çikolata verir. Benim çikolata sevdiğimi bildiği için odasına gittikçe çikolata ikram ediyor." ifadelerini kullanmışlardır.

Müdür yardımcılarını öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artırmak için onlarla iletişimlerini daima sıcak tutmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerle olan iletişimlerini okul müdürlerine göre daha az resmi olduğu belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının, okul müdürü ile öğretmenler arasında tampon oluşturarak arabuluculuk yaptıkları ifade edilmiştir. Müdür yardımcılarını birlikte vakit geçirme adına toplu olarak yapılan yemek içmek gibi organizasyonlarının, birlikte yapılan yürüyüşlerin ve özel günler için kurulan hediye fonlarının öğretmenlerin moral ve motivasyonunu arttırdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların övülmesi ve takdir edilmesinin de öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracığı belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının eşgüdüm sürecinde moral motivasyon sağlamaya yönelik tutumları ile ilgili olarak MY6 "ben onlara her zaman moral vermeye çalışıyorum kendimce. Hatta müdürün kızdırdığı ya da azarladığı öğretmenleri bir şekilde



*motive etmeye çalışırım yani.” ve MY3 “tabi marifet iltifata tabidir. Yani sonuçta bir öğretmenin bir marifeti varsa ona iltifat etmek zorundasınız.” ifadelerini kullanmışlardır.*

Müdür yardımcılarının etkileme sürecinde kullanılan güç kaynaklarına yönelik ast-üst bağlamındaki algıları uzmanlık gücü, yasal güç, ödül gücü, karizmatik güç ve kullanılmıyor temaları altında birleştirilmiştir. Uzmanlık gücü teması altında birikim, boş bir insan değil, tecrübe, yıllardır yapıyor, yönetimi iyi biliyor; yasal güç teması altında acil yazılarda, idareci refleksi, kullanmıyorum, kullanır, kullanmaz, mecburen, rica da olsa, yasalar gerektiriyor; ödül gücü teması altında kullanmıyorum, nöbetlerini ayarlıyorum, onore edilme, sorgulayıcı olmuyorum, teşekkür; karizmatik güç teması altında arkadaşça, espri, öğretmeniz, rica, samimiyetle ve kullanılmıyor teması altında curcuna, kullanmıyorum, öyle bir şey yok ve sadece rica kodları yer almaktadır.

Müdür yardımcılarını okul müdürleri ast-üst ilişkilerinde uzmanlık güçlerini ve yasal güçlerini daha çok kullandıklarını, zorlayıcı güç de kullanmalarına karşın ödül gücünü kullanan müdürlerin çok az olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin etkileme sürecinde müdür yardımcılara uyguladıkları güç kaynaklarıyla ilgili olarak MY5 “ yasal güçlerini her zaman önde tutuyorlar. Ödül paylaşımında daha tutucular.” ifadesini kullanmıştır

Müdür yardımcılarını öğretmenlerle olan ast-üst ilişkilerinde bürokratik güçlerini daha az kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebini ise bir gün nasılsa öğretmenliğe geri döneceklerini belirterek açıklamışlardır. Kullandıkları yasal güç ise mecburiyet karşısında ancak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılarını öğretmenlerle aralarındaki ast-üst ilişkisinin daha çok arkadaşlık çerçevesinde ilerlemekte olduğu ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılarının ödül gücünün bulunmadığı, kendilerinin hazırladıkları nöbet ve ders programlarında öğretmenlerin isteklerini göz önünde bulundurmalarının öğretmenler için ödül olabileceği ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılarının etkileme sürecinde öğretmenlere uyguladıkları güç kaynakları ile ilgili olarak MY1 “sonuçta bizim de öğretmen olduğumuzu unutmadan kalp kırmadan devam ediyoruz.” ve MY8 “onlardan gelen her eleştiriye de dikkate aldığımı biliyorlar. Tecrübeme dayanarak yaptığım şeyse uzmanlık gücümü kullanıyorum.” ifadelerini kullanmışlardır.

Müdür yardımcılarının değerlendirme sürecinde ast-üst bağlamındaki algıları mevzuatlar gereği, gelişimin gereği ve değerlendirmiyor temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuatlar gereği teması altında bildirmemizi istiyor, çok titiz, imza atıyor, üstten soruyorlar, zorunlu değerlendirme; gelişimin gereği teması altında işimizin gereği, neler yapmalıyız, önemsiyor, zümre olarak; değerlendirilmiyor teması altında ise sormuyor bir daha kodu bulunmaktadır.

Müdür yardımcılarını iş ve eylemlerin değerlendirme kısmında okul müdürlerinin özellikle yasal zorunluluk gerektiren, altına imza atmak zorunda oldukları ya da üst amirlerden istenen durumlar için titiz davrandıkları belirtilmiştir. Zaten denetlemenin okul idaresinin görevi olduğu böylece okulun gelişiminin artacağı ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde müdür yardımcılara yönelik tutumları ile ilgili MY7 “Çalışmaları işleyişini mutlaka denetler. Çünkü altına imza atıyor.” ifadesini kullanmıştır.

Müdür yardımcılarını değerlendirme süreci içerisinde öncelikle okul müdürlerinin kendilerinden beledikleri görevler ışığında ve çalışmaların sonuçlarının incelenmesi adına öğretmenlerle birlikte çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Böylece hangi konuda eksikliklerin olduğunu, çözüm yollarını öğretmenlerle birlikte değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarının değerlendirme sürecinde öğretmenlere yönelik tutumları ile ilgili MY3 “Okul müdürü görevlendirmeyi yaptıktan sonra topu bize atıyor. Nasıl gidiyor diye sormuyor bir daha.” ifadesini kullanmıştır.

#### 4. Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerinde Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcılarıyla Olan Ast-Üst İlişkileri ile İlgili Algıları

Çizelge 5' de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin yönetim süreçleri bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

**Çizelge 5. Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde okul müdürleri ve müdür yardımcılarıyla olan ast-üst ilişkileri ile ilgili algıları**

| Yönetim Süreçleri                                  | Temalar                                 | Katılımcılar |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|--|---|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
|  |   | Ö1           | Ö2 | Ö3 | Ö4 | Ö5 | Ö6 | Ö7 | Ö8 | Ö9 | Ö10 | Ö11 | Ö12 |
| Karar Verme  | Fikirleri alır ama kendi dediğini yapar | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   |
|  | Ortak katılım sağlar                    |              |    |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓   | ✓   |     |
|  | Fikir almaz                             |              |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Öneri alınıyor                          | ✓            |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓  |    |    |     | ✓   | ✓   |
| Planlama   | Planlama Süreci                         | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   |
|  | Güvendiği kişilere öncelik              |              |    | ✓  |    | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |     |     |     |
| Örgütlenme<br>(Görevlendirme şekilleri)            | İlgi alaka ve yetenek odaklılık         | ✓            | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |     |     | ✓   |
|  | Branş odaklılık                         | ✓            |    |    |    |    |    |    |    |    | ✓   | ✓   | ✓   |
|  | Tecrübe ve deneyim odaklılık            |              |    |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    | ✓   |     |     |
|  | İsteyenlere öncelik                     |              |    |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓   | ✓   | ✓   |
|  | Müdür yapıyor                           | ✓            | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓   |     |     |
|  | Hayır diyemeyenlere                     |              |    |    | ✓  |    | ✓  |    |    |    |     |     |     |
| İletişim<br>(Kendilerinde gördükleri yönler)       | Kura çekme                              |              |    | ✓  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Güçlü iletişim becerileri               | ✓            | ✓  |    |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |     | ✓   | ✓   |
| Eşgüdüm<br>(Moral ve motivasyon artırıcı tutumlar) | Zayıf iletişim becerileri               | ✓            | ✓  | ✓  |    |    | ✓  |    |    |    | ✓   |     |     |
|  | Motivasyon yok                          | ✓            |    | ✓  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |     |     |     |
|  | Diyalog kurma                           | ✓            | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Takdir etme                             |              |    |    |    | ✓  |    | ✓  |    |    |     | ✓   | ✓   |
|  | Talepleri değerlendirme                 |              |    |    |    |    | ✓  |    | ✓  |    | ✓   |     |     |
| Etkileme<br>(Kullandıkları güç kaynakları)         | Sosyal etkinlikler                      |              |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    |     |     | ✓   |
|  | Uzmanlık gücü                           | ✓            | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓   | ✓   | ✓   |
|  | Karizmatik güç                          |              |    |    | ✓  |    | ✓  |    |    | ✓  |     |     |     |
|  | Ödül gücü                               |              |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  |    |     |     |     |
|  | Yasal güç                               | ✓            |    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓   |     | ✓   |
|  | Zorlayıcı güç                           |              |    | ✓  |    |    |    |    | ✓  |    |     |     |     |
| Değerlendirme                                      | Kullanamıyorlar                         |              | ✓  |    |    |    |    |    |    | ✓  |     |     |     |
|  | Mevzuatlar gereği                       | ✓            | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓  |     | ✓   | ✓   |
|  | Gelişimin gereği                        | ✓            |    |    |    |    |    | ✓  |    |    | ✓   | ✓   |     |
|  | Değerlendirmiyor                        |              |    | ✓  | ✓  |    |    |    | ✓  |    |     |     | ✓   |
| Müdürün etkililiği                                 | ✓                                       | ✓            | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓  | ✓  | ✓  |     |     |     |

Çizelge 5'te Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin yönetim süreçlerinin karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, etkileme ve değerlendirme bağlamında ast-üst ilişkilerine yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin karar verme sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının tutumlarına yönelik algıları fikirleri alır ama kendi dediğini yapar, ortak katılım sağlar, fikir almaz ve öneri alıyor temaları altında birleştirildiği görülmüştür. Fikirleri alır ama kendi dediğini yapar teması altında aracı gibi, eğitimle ilgili olunca, kafasındakine uymuyorsa, müdürün payı yüksek, müdür karar veriyor, öneri alır, sorar, toplantı kararları; ortak katılım sağlar teması altında başından itibaren, hedef belirleme, sadece ekibi oluşturur; fikir almaz teması altında asla ve öneri alınıyor teması altında ders programı, duruma göre, görüşler ve özel istekler kodları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin karar verme süreci içerisinde öğretmenlerden fikirler aldıkları, aldıkları fikirleri değerlendirdikten sonra genellikle kendi düşüncelerini uyguladıkları öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Müdürlerin bazı konularda ise sadece ekipleri kurdukları bunun dışında işleyiş pek karışmadıkları ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin karar verme sürecindeki tutumlarına yönelik Ö8

"Aslında bu zaman zaman değişiyor. Mesela öğrencilerle ilgili, eğitimle ilgili bir şey olacağında bizden fikir alıyor. Ama bazen de emrivaki yaptığı da var. Böyle olacak diyor ve geçiyor. Aldığı kararı uygulattırıyor bazen." ifadesini kullanmıştır. Müdür yardımcılarının öğretmenlerin karar verme sürecine dâhil edilmeleri ile ilgili olarak çok aktif olamadıkları, kararları daha çok okul müdürlerinin verdiği belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının okul müdürlerinin belirlediği sınırlar içerisinde sürece dâhil oldukları ifade edilmiştir. Müdür yardımcılarını öğretmenlerin özel durumlarını bildirmelerini isteyerek nöbet ve ders programları hazırladıkları belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının karar verme sürecindeki tutumlarına yönelik Ö5 "Görev dağılımlarını bizde müdür yardımcılarını yapmıyor diye biliyorum ben. Müdür bey böyle istedi diye bana iletiliyor çünkü. Onlar müdürün dediğini yapıyorlar." ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerin planlama sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının tutumlarına yönelik algıları planlama süreci teması altında birleştirilmiştir. Planlama süreci teması altında aktif, bizden istiyor, dışarıdan müdahale, müdür yardımcılara veriyor, öğretmene bırakılmış, sıkıntı çıkmasını, sıkışınca müdahil, süreçte düzenliyoruz, şikâyet gelmesin, yeri geldikçe kodları yer almaktadır.

Öğretmenler planlama sürecinde okul müdürlerinin planlamayı başlatıp süreci müdür yardımcılarını ile öğretmenlerin devam ettirmelerini beklediklerini ifade etmişlerdir. Olası aksaklıklar ve özel durumlar karşısında okul müdürlerine danışılarak destek alınması istendiği belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının planlama ile ilgili çalışmalarda öğretmenlerin fikirlerini önemsedikleri ve karşılıklı fikir alışverişi içerisinde yönettikleri ifade edilmiştir. Okul Müdürlerinin planlama sürecindeki tutumlarına yönelik Ö8 "planlamayı müdür yardımcılarının başkanlığında kurul üyelerinin yapmalarını istiyor." ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerin örgütlenme sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının tutumlarına yönelik algıları güvendiği kişilere öncelik, ilgi, alaka ve yetenek odaklılık, branş odaklılık, tecrübe ve deneyim odaklılık, isteyenlere öncelik, müdür yapıyor, hayır diyemeyenlere görev verme ve kura çekme temaları altında gruplandırılmıştır. Güvendiği kişilere öncelik teması altında gözüm arkada kalmaz, iyi yapar, kendince kim yapar, yakın gördüklerine; ilgi, alaka ve yetenek odaklılık teması altında çalışkan, ilgili, istekli, kim yapabilir, kotarmak, uygun, verimli; branş odaklılık teması altında branş, içerik, ilgili ders, projenin konusu; tecrübe ve deneyim odaklılık teması altında kimler yapmıştı, tecrübe, yeterlilik; isteyenlere öncelik teması altında görev almak isteyen, istek, mazeretimiz varsa; müdür yapıyor teması altında müdür veriyor, müdürün istediği, müdür ne derse, yüzdeler olarak müdür; hayır diyemeyene görev verme teması altında kişilere yıkılmışlar ve kura çekme teması altında rastgele kodları yer almaktadır.

Öğretmenler örgütlenme sürecinde okul müdürlerinin görev dağılımı yaparlarken öncelikle güvенеbileceği kişiler arasından, işi yapabileceğini düşündükleri kişileri belirleyip ona göre görev vermek istediklerini belirtilmiştir. Ama görece çok da önemli olmayan durumlar için istekli veya söz geçirebilecekleri kişileri seçtikleri ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin örgütlenme sürecindeki görev dağılımları ile ilgili tutumlarına yönelik Ö5 "Öğretmenlerin işi bu iyi yapar diye birisine güvenmişse ona görev verir." ve Ö7 "Görev dağılımını istek, yetenek ve sırayı gözetererek verir." ifadelerini kullanmışlardır. Müdür yardımcılarının yaptıkları görevlendirmelerde ise konunun öğretmenlerin branşı ile yakınlığına, daha istekli ve yetenekli kişilerin tercih edildiği belirtilmiştir. Bunun dışında hayır diyemeyenlere görev verilirken kura çekme yöntemiyle de görevlendirme yapılabildiği ifade edilmiştir. Ancak uygun mazeret sunan öğretmenlerin görevlendirmelerinin değiştirilebildiği belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının örgütlenme sürecindeki görev dağılımları ile ilgili tutumlarına yönelik Ö8 "Onlar da bunu kim yapabilir diye düşünüyorlar kafalarında oluşan kanaate göre sen yap diyorlar." ifadesini kullanmışlardır.

Öğretmenlerin iletişim sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının tutumlarına yönelik algıları güçlü ve zayıf iletişim becerileri olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Güçlü iletişim

becerileri teması altında arkadaşlık bağı, diyalog, güvendiğini belirtmesi, ikna, iletişim, kibir ve egodan uzak olma, saygı, sıcakkanlılık; zayıf iletişim beceriler teması altında sert çıkışları oluyor, söylenmemesi gerekenleri söylüyor, veli öğrenci etkisinde kodları yer almaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin arkadaşlık ilişkilerini önemsemeleri ve öğretmenlere güvendiklerini belirtmeleri okul müdürlerinin güçlü iletişim becerileri olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bazı öğretmenlere göre okul müdürlerinin fikir ayrılıklarında ikna etme çabalarını da güçlü iletişim becerisi olarak belirtilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki güçlü iletişim becerileri ile ilgili olarak Ö2 "Güçlü yön olarak motivasyonu çok iyi. Ben buna inanıyorum motive ediyor." ifadesini kullanmıştır. Okul müdürlerinin zayıf iletişim becerilerinde ise iletişim becerilerinin yetersiz kalmasıyla birlikte kırıncı ifadeler kullanmaları olarak ifade edilmiştir. Ayrıca cinsiyetçi ayırım sergileyen okul müdürlerinin de olduğu belirtilmiştir. Bununla ilgili olarak Ö5 "zayıf yönü de katılımda cinsiyetçi davranması." ifadesini kullanmıştır Öğretmenlerin algılarına göre müdür yardımcılarının iletişim becerilerindeki güçlü yanları kuralların mesai saatleri içerisinde uygulanabilmesi, öğretmenlerin arasında katılabilmeleri ve hümanist yaklaşımlar sergileyebilmeleri olarak belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının iletişim sürecindeki güçlü iletişim becerilerine yönelik Ö11 "En güçlü olduğumu düşündüğüm nokta ise okul müdür yardımcılarımızın görevlerini ifa ederken kibir ve egodan uzak durmaları ve huzurlu bir okul örgütü oluşturma çabalarıdır." ifadesini kullanmıştır. Zayıf tarafları ise mesafeli tavırları, son söyleneni uygulamaları, kararların arkasında duramamaları ve pedagojik yetersizlikler olarak belirtilmektedir. Okul müdürleri ve müdür yardımcılarının öğrenci ve velilerin söylemlerine uyararak dinlemeden yargılamaları da iletişim açısından sıkıntılar yarattığı belirtilmiştir. Bununla ilgili düşüncelerini Ö5 "makama, yasaya, kanuna, tüzüğe bağlı olduğu için çok sorumluluk alamıyor." ve "bize sormadan karar almaları bence. Hoşuma gitmeyen yandır." şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerin eşgüdüm sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının tutumlarına yönelik algıları motivasyon yok, diyalog kurma, takdir etme, talepleri değerlendirme ve sosyal etkinlikler temaları altında birleştirilmiştir. Motivasyon yok teması altına asla bulunmaz, başarı belgesi almadık, bir şey yapmaz, biz yaparsak mutlu oluyor, destek de yok köstek de, donanımlı değiller, en azından bozmuyor, faaliyet yok, öyle bir telaş yok, yaratıcı görüşe sahip değil, yok demek ki; diyalog kurma teması altında arkanızdayız, insani bir yaklaşım, konuşurlar, motivasyonda iyiler, oturur sohbet eder, pasta börek; takdir etme teması altında olumlu sözler, onore etme, övgü dolu cümleler, sözel olarak, takdir; talepleri değerlendirme teması altında arkandayım, motivasyon ders programıyla ilgili, zaman mekân uygunsu ve sosyal etkinlikler teması altında deniz, her cuma, yemek kodları yer almaktadır

Çalışmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin moral ve motivasyon arttırmak amacıyla pek bir şey yapmadıklarını, bunu özel günlerde öğretmenlerle yemek organizasyonu ya da alınan küçük hediyelerle sağlanmaya çalıştıklarını ifade edilmiştir. Bazı öğretmenler tarafından başarılı çalışmalarda sadece sözel teşekkür ya da iyi ki yaptınız demekle geçirildiklerini belirtilmiştir. Okul müdürlerinin eşgüdüm sürecinde moral ve motivasyon arttırmaya yönelik tutumlarına yönelik Ö4 "Öğretmenlere kalkıp da öğretmenler gününde pasta börek bir saksı çiçek vermekle bir motivasyon olmuyor. Ama olacağını düşünüyorlar." ifadesini kullanmıştır. Müdür yardımcılarının moral ve motivasyon arttırıcı davranışlarında ise selamlaşma ve muhabbet ötesinde ekstra bir çalışma görmedikleri halde okul müdürlerine göre daha başarılı oldukları da ifade edilmiştir. Müdür yardımcılarının ders programını öğretmenlerin özel isteklerine göre yapmaları öğretmenler için büyük bir motivasyon kaynağı olarak belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının eşgüdüm sürecinde moral ve motivasyon arttırmaya yönelik tutumlarına yönelik Ö6 "En önemli moral ve motivasyon bizde ders programlarıyla ilgili. Onu da sağlamaya çalıştıklarını düşünüyorum. Ama her kesi mutlu edebilmek tabii ki mümkün olmaz." ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerin etkileme sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının kullandıkları güç kaynaklarına yönelik algıları uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kullanmıyorlar temaları altında birleştirilmiştir. Uzmanlık gücü teması altında deneyim, evrildiğini

görüyorum, güven, idarecilikten gelme, ikna, uzmanlık, yaptığı işte iyi; karizmatik güç teması altında arkadaş, insani yaklaşım, rica; ödül gücü teması altında fotoğraf, takdir ve teşekkür; yasal güç teması altında sadece yasal güç, kayırma olmasının, program değişikliği, resmiyet; zorlayıcı güç teması altında zorluyor ve kullanmıyorlar teması altında müdüre gönderiyor kodları görülmektedir.

Öğretmenler müdürlerinin uyguladıkları güç kaynaklarının başında uzmanlık gücü olmakla beraber karizmatik güçlerini de kullandıkları belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yapılan iyi şeyler için sözlü teşekkürlerde buldukları ancak zorda kaldıklarında yasal güçlerini kullanmaktan çekinmedikleri ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin etkileme sürecinde kullandıkları güç kaynakları ile ilgili Ö7 "Deneyimlerinden yararlanarak öğretmenin her türlü yanında durur ve ona güvenir." ifadesini kullanmıştır. Öğretmenlere göre müdür yardımcılarının kullandıkları güç kaynakları büyük ölçüde uzmanlık gücü olarak belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının yasal güçlerini bir görevi tebliğ ederken, nöbet yazarken, ders programı yaparken kullandıkları ifade edilmiştir. Burada yasal gücün ceza olarak değil, yapılması gerekenleri yapma aşamasındaki tutumlar olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler müdür yardımcılarının işleri mümkün olduğunca güçlü iletişim yoluyla, arkadaşça halletmeye çalıştıklarını da belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarının etkileme sürecinde kullandıkları güç kaynakları ile ilgili Ö2 "Güç kullanımı açısından müdür yardımcılarını herhangi bir şey yapmıyor. Öyle bir durum olduğunda müdüre sevk ediyorlar." ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının tutumlarına yönelik algıları mevzuatlar gereği, gelişimin gereği, değerlendirmiyor ve müdürün etkililiği temaları altında birleştirilmiştir. Mevzuatlar gereği teması altında değerlendirmeliyiz, disiplin olaylarında, komisyonlara seçimde, toplanıyoruz, üstten soruyorlar, yasal zorunluluk; gelişimin gereği teması altında güveniyor, gün değerlendirmesi, güncelleme yapılıyor; değerlendirmiyor teması altında unutup ve yetersiz; müdürün etkililiği teması altında genel toplantılarda, küçük dokunuşlar, müdüre soruyor, müdürle beraber kodları yer almaktadır.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin değerlendirme sürecini mevzuatlar doğrultusunda yapmaya çalıştıkları belirtilmiştir. Çünkü yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarının hem üst amirlere ulaştırılması hem de doğru ve yanlışların tespit edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Müdür yardımcılarının ise genelde okul müdürüne danıştıkları tek başlarına değerlendirmede bulunmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde bulunmadığını çünkü bu konuda donanımsız olduklarını ya da unuttuklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin değerlendirme sürecindeki tutumlarına yönelik Ö8 "Müdür Bey bazı şeylere önem veriyor ama bunu daha çok alttaki müdür yardımcılara inisiyatifini devretmiş gibi düşünüyorum. Tabi takip-değerlendirme noktasında da bazen unutup." ifadesini kullanmıştır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan araştırmaya ilişkin sonuçlar ve yorumlar yer almaktadır. Bu tez çalışması milli eğitim bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yönetim süreçleri içerisinde ast-üst kavramlarına ilişkin algılarını tespit etmeyi hedeflemiştir.

### 1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ast-üst kavramına karşı algılarında öncelikle birer öğretmen oldukları belirtilmektedir. Öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getirirken, müdürlük yetkisinin okulların faaliyetlerini yürütebilmeleri için edindikleri ikinci bir görev olarak görmektedirler. Bu görev dağılımında müdürlere mevzuatlarla belirlenmiş sınırlılıkları olan, okuldaki görevli diğer memurlar üzerinde sınırlı yaptırım gücü olan yetkiler tanınmaktadır. Ancak bu yetkilerin okul müdürlerine ayrıcalıklar tanımadığı belirtilmektedir. Öncelikle okullardaki işleyişin devamı için bir aile ortamı yaratılıp karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde birlikte hareket edebilmek gerekmektedir. Okul müdürün görevi öncelikle yetki ve sorumluluklarının farkında olup zamanla kendini daha da yetkin

hale getirebilmektir. Araştırmaya katılan müdür yardımcılarını ast-üst ilişkilerini görev ve sorumluluk bilinciyle yasaların verdiği yetki dâhilinde hem müdürlerle hem de öğretmenlerle iş ve işleyiş yürütmek olarak tanımlamaktadırlar. Bu süreçte karşıdaki kişiler ile saygı ve sevgi çerçevesinde, askeri bir ast-üst ilişkisi olmadan ilişkilerin yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Burada oluşacak sıkıntıların başında siyasi figürlerin müdür ve müdür yardımcılarının seçimine müdahale etmelerinin liyakat konusunda sıkıntı yaratması olarak görmektedirler. Bazı müdür yardımcılarını görevlerinin okul müdürleri ile öğretmenler arasında köprü vazifesi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler ast-üst ilişkilerini mevzuatlarla verilmiş yetkiler çerçevesinde, yetkili olanın liderliğinde ve koordinasyonu altında askeri disiplinlerdeki gibi olmayan bir emir komuta sistemi olarak nitelendirmişlerdir.

Karar verme sürecinde okul müdürleri yönetimin bir ekip işi olduğunu bildirmişlerdir. Hem müdür yardımcılarını hem de öğretmenleri karar alma sürecinin her boyutunda dâhil ettiklerini belirtmişlerdir. Böylece kişilerin yetkilendirilmesi ile geleceğin müdürlerinin yetiştirilmesine katkı sağlandığı düşünülmektedir. Müdür yardımcılarının karar alma sürecine öğretmenlerin dâhil edilmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin bilgi ve uzmanlıklarına göre değerlendirildiklerini söylemişlerdir. Müdür yardımcılarını ve öğretmenler karar verme sürecinde fikirlerinin alındığını ancak çoğunlukla okul müdürünün istediğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular [Yaman ve Irmak \(2010\)](#) ile [Bucak \(2002\)](#) araştırmalarının sonuçları elemanların yöneticilerin karar alırken beklentileri yeteri kadar karşılayamamaları ve fikir alma düzeyi konusunda pek yeterli bulmamaları sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Demokratik liderlikte liderler örgüt üyelerinin görüşlerini alırlar ([Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2007](#)) Otokratik liderlikte ise liderler kararları kendi verme eğiliminde olup çalışanlarına karar verme konusunda pek imkân tanımamaktadır ([Bozdoğan ve Sağnak, 2011](#)). Araştırmamızda karar alma sürecinde okul müdürleri kendilerinin demokratik liderlik sergilediklerini düşünseler de müdür yardımcılarını ve öğretmenler tarafından okul müdürlerinin daha çok otokratik liderlik tarzı benimsedikleri algılanmaktadır. Araştırmamızın sonucu [Kıymaz \(2020\)](#)'nin araştırmadaki öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzlarından otokratik liderliği "Ara sıra", demokratik liderliği "Nadiren" gösterdikleri sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Ancak [Bozdoğan ve Sağnak \(2011\)](#), [Terzi ve Kurt \(2005\)](#) ve [Taş, Çelik ve Tomul'un \(2007\)](#) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları sergiledikleri sonuçlarıyla çelişmektedir.

Planlama sürecinde sene başında yapılan toplantılarda yıl içerisinde çalışacak komisyonlar ve üyeleri belirlenmektedir. Okul müdürleri komisyonların çalışmalarının planlanması ve işleyişinin yürütülmesini komisyon üyeleri ve sorumlu müdür yardımcılarının birlikte yapmalarını beklediklerini ifade etmişlerdir. Müdür yardımcılarını planlamaların genelde kâğıt üzerinde yapıldığını, işlerin o işi yapacak kişilerin takip ettiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını biraz daha fazla güvenmeleri gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenler ise planlama sürecinde müdür yardımcılarının öğretmenlerin daha aktif olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir.

Örgütlenme süreci içerisinde okul müdürleri, müdür yardımcılarının görevlendirilmesi için konuya ilişkin deneyimlerini ve istekleri göz önüne alırken öğretmenlerin görevlendirmesi için daha çok becerileri ve yetenekleri göz önüne alınmaktadır. Okul müdürleri müdür yardımcılarının görev dağılımında cinsiyetlerine göre görev dağılımı yaptıklarını belirtmelerine rağmen müdür yardımcılarını böyle bir ifade kullanmamışlardır. Öğretmenler ise okul müdürünün görevlendirmesinde öncelikle güvendiği kişilere görev veriyor ifadesini kullanmışlardır. Müdür yardımcılarının öğretmenlerin görevlendirilmesi konusunda çok aktif olmadıkları belirtilmiştir. Müdür yardımcılarını müdürlerin onayıyla genelde listeleme yöntemiyle görev dağılımı yapmaktadır. [Coşkun \(2006\)](#) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin kişi ya da gurupların görevlerinin belirlenmesinde yetersiz kaldıkları ve [Toprakçı \(2001c\)](#) yaptığı çalışmada ise okul müdürü adaylarının, müdürlerin örgütlenme yeterliğini, "orta" düzeyinde gördükleri sonucuyla örtüşmektedir.

İletişim süreçleri içerisinde okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenleri ile olan üst-üst ilişkilerinde hem iletişim hem de yönetim becerileri altında anlamlı bir fark görülmemektedir. Hem müdür yardımcıları hem de öğretmenler için iletişim becerileri teması altında güçlü yönlerini samimiyet ve güçlü iletişim, yönetim becerileri altında ise görüşleri alma, deneyim gibi başlıkları altında verilmiştir. Zayıf yönlerini ise iyi niyet ve gerçekçi olma olarak belirtmişlerdir.

Eşgüdüm süreci içerisinde okul müdürleri müdür yardımcılarının moral ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik tutumlarını olumlu iletişim kurmak, teşekkür etmek izin verme gibi ifadeler kullanmışlardır. Bu ifadeler müdür yardımcılarının algıladıklarıyla örtüşmektedir. Aynı ifadeleri öğretmenler için de kullanan okul müdürleri için öğretmenler motivasyon yok, yaptıklarını düşünüyorlar, sadece tebrik ediyorlar gibi olumsuz ifadeler kullanmışlardır. Müdür yardımcılarının eşgüdüm sürecinde öğretmenleri moral ve motivasyonlarını arttırmak için kullandıkları olumlu iletişim ifadeleri, selamlaşma, tebrik gibi ifadeler öğretmenlerin algıladıklarıyla örtüşmektedir. [Toprakçı \(2002\)](#) ve [Öcal \(1996\)](#) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin eşgüdümleme sürecinde yetersiz olduklarını tespit etmiştir.

Etkileme sürecinde okul müdürlerinin müdür yardımcılarına uyguladıkları güç kaynaklarını çoğunlukla uzmanlık gücü, yasal güç ve ödül gücü olarak belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının algılarına göre ise okul müdürleri uzmanlık gücü, yasal güç ve ödül güçlerini kullanmaktadır. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarında uyguladıkları güç kaynakları ile müdür yardımcılarının algıları örtüşmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerle olan etkileşim sürecinde kullandıkları güç kaynaklarını sırasıyla yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri uzmanlık, karizmatik güç ve yasal güç olarak belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenlere uyguladıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin algıları örtüşmektedir. [Coşkun \(2006\)](#), [Koşar ve Pehlivan \(2020\)](#) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden ikna, baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon kurma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri genellikle müdür yardımcılarına karşı uzmanlık güçlerini kullanırken öğretmenlere ise yasal güçlerini kullanmaktadır. Müdür yardımcılarının da öğretmenlere karşı daha çok iyi ilişkiler kurarak işleri yürütme peşinde oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin astlarına karşı ödül güçlerini çoğunlukla sözlü teşekkür olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Bu da [Özcanay \(2017\)](#) in yaptığı çalışmada tespit ettiği yöneticilerin ödül gücünü yeteri kadar kullanmadıkları sonucuyla örtüşmektedir.

Etkileme süreci içerisinde okul müdürleri müdür yardımcıları ve öğretmenlerle aynı fikirde almadıkları zaman kendi fikirlerini tekrar gözden geçirip ikna olurlarsa çoğunluğun sesini dinlediklerini belirtmişlerdir. Hatta başka okul müdürlerine ve konu ile uzman kişilere danışacaklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları ise okul müdürlerinin çoğunluğun sesini dinleseler bile genellikle kendi söylediklerini yaptıklarını hatta ters tavırlar takındıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler ise okul müdürlerinin bu süreçte kendi bildiklerini yaptıklarını az da olsa ikna etmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin etkileme sürecindeki tutumları ile müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları örtüşmemektedir. Etkileme sürecinde müdür yardımcıları öğretmenlerle aynı fikirde olmazlarsa onları ikna etmeye çalıştıklarını olmazsa müdüre gönderdikleri belirtmişlerdir. Öğretmenlerin süreçte müdür yardımcılarının tutumları ile ilgili söylemleri ile müdür yardımcılarının ifadeleri örtüşmektedir. İkna etme ile ilgili sonuçlar [Bülbül \(2019\)](#), [Tekben ve Koşar \(2019\)](#), [Koşar ve Pehlivan \(2020\)](#) ve [Güleş \(2016\)](#) in araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmak için özel bir çaba göstermedikleri tespit edilmiştir. İletişim kanallarını güçlü tutmanın müdür yardımcıları ve öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artacağını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının özel gün ve gecelerde yaptıkları faaliyetleri ise öğretmenler yeterli bulmamaktadır. [Coşkun \(2006\)](#) araştırmasındaki okul müdürlerinin moral ve motivasyon verme becerisine sahip olduklarının söylenebileceği bulgusuyla ters düşmektedir.

Bazı okul müdürlerinin müdür yardımcıları ve öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zamanlarda etkileme sürecinde diğerlerinin fikirlerini dinleseler de genelde kendi fikirlerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Müdür yardımcıları ise öğretmenlerle aynı fikirde olmadıkları zaman genellikle sorumluluk almadan müdüre yönlendirdikleri görülmüştür.

Okul müdürleri değerlendirme sürecinin öncelikle yasal bir zorunluluk olduğunu, bunun ilgili amirlerce istendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okulun ve öğrencilerin gelişiminin, yapılan eğitim aktivitelerinin işleyişi ve sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ile artacağı ifade edilmiştir. O yüzden hem müdür yardımcılarıyla hem de öğretmenlerle değerlendirme yaptıklarını söylemişlerdir. Ancak bazı okul müdürleri iş yoğunluğu yüzünden müdür yardımcılarının değerlendirmesinin aksadığını belirtmişlerdir. Bazı müdür yardımcıları okul müdürlerinin bu konuda çok titiz olduklarını belirtirken bazı müdür yardımcılarında göre ise süreci kendilerinin takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri değerlendirme sürecinde etkin rol almaktadırlar ancak bazı öğretmenler tarafından da yetersiz kaldıkları ifade edilmektedir. Bu sonuç Karagöz (2006) ün araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

## 2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir

Uygulamacılara şu öneriler sunulabilir: Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde karar alma ve planlama aşamasında müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin fikirlerine daha fazla yer vermesi gerektiği önerilir. Yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin etkisi büyük olduğu için eğitim öğretimin her kademesinde iletişim ön planda tutulmalıdır. Alan uzmanları tarafından okul müdürlerine güç kaynaklarının neler olduğu ve nasıl etkin kullanabilecekleri hakkında kurs ya da seminer verilebilir. Okul müdürlerinin yasal konularından kaynaklanan yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü kullanımı yerine kişisel güç kaynakları olan uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı konusunda kurs ya da seminerler verilebilir. Okul müdürlerinin güç kaynakları kullanım süreçleri içerisinde örgütsel davranış, yönetim süreçleri konularında eğitim verilebilir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi, insan ilişkileri gibi konularda seminer veya kurslar verilebilir.

Araştırmacılara şu öneriler sunulabilir: Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki tutumlarının öğretmenlerin iş stresi, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisi araştırılabilir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki araştırılabilir. Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırma becerilerinin ve öğretmenlerin bu konudaki algılarının tespiti araştırılabilir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, sinizm düzeyleri, iş tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişki araştırılabilir. Araştırmaların büyük çoğunluğu nicel araştırma türünde olup, aynı araştırmalar daha iyi anlaşılması için nitel araştırma türünde yapılabilir. Araştırma farklı okul türleri ve farklı okullarda tekrarlanarak sonuçları karşılaştırılabilir.

## Kaynakça/References

- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye.
- Aşkun, İ. C. (1978). *İşgören*. Bayteş Yayıncılık.
- Atatürk Araştırma Merkezi (2006). *Atatürk'ün söylev ve demeçleri*. Ankara
- Aydın E. (2019). *Temel eğitim kurumları yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya Türkiye



- Aydın S. (2019). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanma becerilerinin okul iklimine etkisi (Kocaeli ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye
- Bilici, S. C. (2019). *Örnekleme yöntemleri*. H. Özmen ve O. Karamustafaoğlu. (Editörler). *Eğitimde araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 56-78
- Bozan M. (2002). *Merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime geçişte alternatif yaklaşımlar (Milli Eğitim Bakanlığı Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 137-145.
- Bucak, E. B. (2002). *Abant İzzet Baysal Üniversitesinde örgüt iklimi: "Yönetimde ast üst ilişkileri"*. Muğla Üniversitesi SBE Dergisi. (7)
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (21. Baskı). Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (15. Baskı). Pegem Akademi.
- Bülbül, S. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, Türkiye
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. Baskı). Pegem Akademi.
- Coşkun Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd edition). Sage
- Demirel, Ö. (Ed.). (2022). *Eğitimde yeni yönelimler*. Pegem Akademi.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık
- Dinçer, M. (1997). *Eğitim yönetimine giriş*. Ege Üniversitesi Basımevi.
- Erçetin, Ş. (1993). *Ast üst ilişkileri (Okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Şafak Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (1998). *Araştırma dizaynı ve istatistik yöntemleri*. Emel Matbaası.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa Yayıncılık
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. (A. Çalıkoğlu Çev.). Adres Yayın (Orijinal eserin basım tarihi, 1916).
- Fişek, K. (2011). *Yönetim*. Kilit
- French, J. P. ve Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Institute For Social Researcrh.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Mikro Yayınları.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2007). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. MediCat.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Yayınları.
- Karagöz, B. K (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne, Türkiye
- Kıymaz, Ç. (2020). *Lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin alguları (Acıpayam özel)* (Tezsiz yüksek lisans projesi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye
- Koşar, S., Pehlivan, Ü. (2020). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Eğitim ve Bilim, 45(201).
- More, H.W. ve Wegener, W.F. (1992). *Behavioral police mamagement*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Öcal, H. (1996). *Okul müdürlerinin yönetsel işlevi ve güdüleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Özcanay, T. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yakındoğu Üniversitesi, Kıbrıs.

- Özdemir, E. (2003). *Liderlik ve etik*. Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 151-168.
- Resmi Gazete (1974), Milli eğitim temel kanunu. T.C. Resmi Gazete, 14574, 14 Haziran 1974.
- Resmi Gazete (2021), Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici Seçme ve görevlendirme yönetmeliği, T.C. Resmi Gazete, 31386, 2 Mayıs 2021.
- Resmi Gazete (2022), Millî Eğitim Bakanlığı disiplin amirleri yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete, 31707, 2 Ocak 2022.
- Sertkaya, F. (2016). *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Türkiye.
- Şimşek, M.Ş., Çelik A. Ve Akgemci T. (2019). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi.
- Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2022, Mart). Kurum türlerine göre özet veriler T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. <https://istatistik.meb.gov.tr/OzetlerKurumTuru/Index>
- Taş, A., Çelik K. ve Tomul, E. (2007). *Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2), 85-98.
- Taşar, H. H. (2009). Merkeziyetçi yönetim yapısının kamu okulları üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(2), 108-119.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Pegem Yayınevi.
- Tekben, İ. ve Koşar, D. (2019). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(3), 987-1007. doi: 10.17679/inuefd.596949
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Milli Eğitim Dergisi, 166, 98-113.
- Toprakçı, E. (2001a). Okul müdürlerinin planlama yeterliği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 57-67.
- Toprakçı, E. (2001b). Okul müdürlerinin iletişim yeterliği. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 71(71), 29-33. Erişim: <http://journals.iku.edu.tr/yed/index.php/yed/issue/view/86/83>
- Toprakçı, E. (2001c). *Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği*. Kırşehir Eğitim Fakültesi 2(3), 31-39.
- Toprakçı, E. (2002). *Okul yöneticilerinin eşgüdümleme yeterliliği*. Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(3), 87-94.
- Tutar, H (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Ast. İçinde Güncel Türkçe sözlük. Erişim tarihi: Aralık 3, 2023, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Güç. İçinde Güncel Türkçe sözlük. Erişim tarihi: Aralık 3, 2023, <https://sozluk.gov.tr/>
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). *Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 7(13), 164-172.
- Yanar, A. İ., & Toprakçı, E. (2022). Yönetim süreci döngü ve öğelerini kullanabilme ölçek bataryası'nın (YÖSDÖKÖ-B) geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(6), 173-193. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1203763>
- Yeşilbaş, Y. (2018). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: bir karma yöntem çalışması (Aydın ili Efeler ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Üniversitesi, Aydın, Türkiye.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (1994). *Örgütlerde liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.