



**Supporting human resources
in educational institutions:
Teacher views on
administrator support**

**Eğitim kurumlarında insan
kaynaklarının desteklenmesi:
Yönetici desteğine yönelik
öğretmen görüşleri**

Türkan Argon¹

Abstract

Current research examined administrator support based on teacher views in primary schools. Case study model, a qualitative research design, was used. Working group, identified according to convenience sampling method, consisted of 51 teachers employed in Bolu primary schools. Interview forms were used as data collection tools. According to results, supportive school administrators have positive personal characteristics, facilitate teachers' personal and professional developments and provide motivation, ensure effective teaching environments and lead teachers by presenting a collaborative attitude through including staff in decision making. Teachers supported by administrators experience positive feelings in personal and professional terms and reflect these feelings behaviorally. Factors preventing administrators from supporting teachers are personality and management characteristics, school practices, school-environment relationships and lack of financial means. While 30% of teachers believe administrators support teachers in Turkish Educational System, 21% state that administrators inhibit them.

Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşleri doğrultusunda ilkokullarda yönetici desteği konusunu incelemektir. Nitel araştırma deseni esas alınan araştırmada durum çalışması modeli benimsenmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesine göre belirlenen araştırmanın çalışma grubunu Bolu merkez ilçe ilkokullarında görev yapan 51 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya göre destekleyici okul yöneticisi; olumlu kişilik özelliklerine sahip, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde kolaylaştırıcı olup motive edebilen, eğitim öğretim ortamının etkili oluşturulmasını sağlayan, çalışanlarını alınan kararlara katarak işbirlikçi bir tutum sergileyerek liderlik yapan yöneticidir. Yöneticisi tarafından desteklenen öğretmen hem de kendisine hem de işine yönelik olumlu duygular yaşayıp bunu davranışlarına yansıtılmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesini engelleyen faktörler kişilik ve yöneticilik özellikleri, okul içi uygulamalar, okul çevre ilişkileri ve okulun maddi olanaksızlıklarıdır. Öğretmenlerin 30'una göre Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticileri öğretmenleri desteklemekte, 21'ine göre ise engellemektedir.

¹ Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 14280 Bolu/Türkiye
turkanargon@hotmail.com

Keywords: Administrator support; teacher; primary school.

Anahtar Kelimeler: Yönetici desteği, öğretmen, ilkokul.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

İnsan ihtiyaçlarının farklılaşması ve değişmesine paralel olarak bu ihtiyaçların karşılanması için kurulan örgütler de hayatta kalabilmek için bir değişim süreci içerisine girmişlerdir. Bu süreçte örgütlerin başarılı olmasında en önemli rolü insan kaynakları oynamaktadır. Çünkü örgütler, varlık sebebi olan amaçlarını gerçekleştirirken sahip oldukları insan ve madde kaynaklarını kullanmaktadırlar. Hem insan hem de madde kaynaklarını kullanmadaki başarıları, pozisyonlara uygun yetkin ve yeterli insan kaynaklarına sahip olmaları ile bu kaynakların sahip olduğu bilgi ve becerilerde saklıdır. Bu yüzden örgütlerin değeri sahip olduğu insan kaynakları ile ölçülmektedir. Örgütlerde ise yöneticiler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden ilk elden sorumlu olan insan kaynağıdır. Yöneticilerin sahip olduğu yeterlilik ve özellikler örgütsel başarı ya da başarısızlıkta kendisini göstermektedir. İnsan kaynaklarının bu kadar önemli ve gündemde olduğu bir dönemde yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerden birisinin de insan kaynaklarını yönetme becerisi olduğu düşünülürse, yöneticinin aynı zamanda iyi bir insan kaynakları yöneticisi olması gerektiği söylenebilir. Örgütlerde insan kaynaklarından istenilen verimliliğin en üst düzeyde sağlanabilmesi için, yöneticilerin bu özelliklere sahip olması kadar örgütün insan kaynaklarını yakından tanıması gerekmektedir.

Bugünün çalışanları, yöneticilerin rutin yönetim görevleriyle klasik yöneticilik davranışlarında bulunmalarını değil, liderlik özelliklerine sahip olup, kendileri ve kurumları için katma değer yaratan kişiler olmasını beklemektedirler. Bu durum yöneticilerin özelliklerinin de ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, yeterlilik ve rollere yönelik yapılan araştırmalardan bazıları (Binbaşıoğlu, 1983; Drucker, 1994; Sarıtaş, 1997; Tanrıöğen, 1988; Bursalıoğlu, 2000; Dönmez, 2002; Şişman, 2010; Peker ve Selçuk, 2011) incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılabilecektir. Şişman (2010) yöneticinin temel görevinin örgütte amaçları, ilgileri ve çıkarları farklı olan insan grupları arasında uzlaşma ve koalisyon sağlamak ve sürdürmek olduğunu belirtip, bu görev kapsamında çeşitli rolleri gerçekleştirmesini bunun için de teknik, insani ve kavramsal yeterliliklere sahip olması gerektiğini belirtirken, Drucker (1994) etkili bir yöneticinin zamanı etkili kullanma, somut hedef koyma, sahip oldukları güçlere dayalı çalışma, yüksek performans için öncelikler koyma, etkili karar alma gibi zihinsel becerilerine vurgu yapmıştır. Binbaşıoğlu (1983) iyi bir yöneticinin iyi bir lider olması gerektiğini vurgulayıp, sahip olması gereken nitelikleri sıralamıştır. Bursalıoğlu (2000) yöneticilerde, modern yönetim bilgisine sahip olma, liderlik

becerisi ve astların yönetimi, etkin karar verebilme gibi yeterlikler arandığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Dönmez (2002) de 21. yüzyılda etkili okul liderlerinin gerektirdiği rollerin kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişim, destekleyicilik olduğunu belirtmiştir. Sarıtaş (1997)'ın örgütlerde iyi insan ilişkilerinin geliştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi için belirttiği yöneticilerin olumlu kişilik özelliklerinden bazıları tarafsız, çifte standartsız, önyargısız, dürüst, adil, olma, güven verme, kararlı ve sorumluluk sahibi olma, takdir edip cesaretlendirme, insana değer verme, paylaşma, kolaylaştırma ve destekleme vb. olduğunu belirtmiştir. Belirtilen niteliklerle birlikte halen yönetici özellikleri ve yeterliliklerine yönelik çalışmaların devam ettiği de görülmektedir.

Bu araştırmada yönetici özelliklerinden destekleyici olması üzerinde durulmuştur. Çünkü etkili değişim sürecinde hem örgütsel hem de bireysel anlamda farklılaşan durumlardan birisi de çalışanların desteklenmesidir. Özellikle örgütsel başarıda bireysel çalışmalardan çok grup çalışmalarının önem kazandığı günümüzde; grup çalışmalarında verim sağlayacak tartışmacı, işbirlikçi, paylaşımcı, açıklığa dayalı ve katkı sağlayıcı ortak bir bilincin oluşması ve bunun için destekleyici bir ortamın oluşturulması gereği; örgütte çalışanların desteklenmesine yönelik geçişi ve bu konuda etkili bir değişim sürecini göstermektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Nitekim örgütler, çalışanlarını desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığı zaman çalışanlarıyla sosyal bir değişim başlattığının da sinyallerini vermektedirler (Allen vd., 2003, Akt: Turunç ve Çelik, 2010; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sonuçta örgütler etkili ve olumlu insan kaynakları uygulamaları için, değer yaratabilecek elemanlarını sıklıkla desteklemelidirler (Keçecioglu, Kelgökmen, 2004). Ayrıca geleneksel tarzdaki bürokratik örgüt yapısının çalışanlarının kendi işleri dışında başka sorun ve gelişimlere kayıtsız kaldığı yapının aksine destekleyici bir örgüt yapısında fikirler dikkate alınıp değerlendirilerek uygulamaya konulduğu (Gürbüz, Bekmezci ve Mert, 2010) düşünülürse örgütsel katkısının olumlu yönde artacağı da görülecektir. Çalışanların performanslarının artırılarak verimliliğin sağlanmasında atılacak adımlar onların istek ve ihtiyaçlarının net olarak ortaya konmasını, beklentilerinin tespit edilmesini sağlayacak, böylece çalışanların kişisel amaç ve hedefleri tespit edilerek anlaşılabilir, örgütün hedefleri ile uyumlaştırılıp, yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi kolaylaşacaktır (Argon, 2004).

Diğer yandan insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgütlerde çalışanların önemsenmesini gerekli kılmış, bir anlamda örgütsel destek günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmiştir. Örgütsel destek, ancak insan kaynaklarının yönetiminin bilincinde olan örgütlerde bulunabilecek özel bir anlayış olup, bu anlayışa sahip olan örgütlerde insanları yaptıkları katkılar dikkate alındığı ve refah düzeyi artırıldığı için büyük gurur ve mutluluk duymaktadır (Watkins, 1995,

akt: Akın, 2008). Çünkü çalışanlara değer verilmesi, görüşlerinin önemsenmesi, işle ilgili ya da iş dışı her konuda destek olunması onların örgüte bağlanmalarına neden olduğu gibi motivasyonlarını yükselterek performanslarını da arttırmaktadır (Çakır, 2001).

Literatürde örgütsel destek ve yönetici desteğine yönelik pek çok çalışmanın yapıldığı bu çalışmaların çoğunda Eisenberger ve arkadaşları tarafından yapılan tanımlamanın atıf aldığı görülmektedir (bakınız: <http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/POS.html>).

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa'a (1986) göre örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade ederken, Bhanthumnavin (2003)'a göre yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisini yansıtmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların algıladığı örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin pozitif yönde ilişkili olduğunu (Rhoades ve Eisenberger, 2002), yönetici desteğinin örgütsel destek üzerinde önemli etkileri bulunduğunu (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe and Sucharski, 2002) ve personelin örgütsel destek algılamasında yöneticilerin önem taşıdığını göstermektedir (Johlke, Stamper, Shoemaker, 2002; Stamper ve Johlke, 2003). Yöneticilerin örgütlerin bir yansıması ve temsilcisi olarak görüldüklerinden çalışanların performanslarını değerlendirme ve yönlendirmeden sorumlulardır. Bu durum çalışanların, yöneticilerinin olumlu ya da olumsuz yönelimlerini örgütsel desteğin bir göstergesi olarak görmelerine neden olmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Örgütsel desteğin unsurları olan adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları (ödeme, terfi, iş güvencesi, otonomi, rol stresi) ve çalışanın kişilik özellikleri (yaş, eğitim, olumlu duygu ve öz disiplin vb.) (Rhoades ve Eisenberger, 2002) göz önüne alınıp, belirtilen durumlarla ilgili örgütteki iş ve işlemlerden ilk elden sorumlu olan kişinin yönetici olduğu düşünülürse, örgütsel destek konusunda yöneticinin önemi ayrıca ortaya çıkacaktır.

Özdevecioğlu (2003) çalışanlarını destekleyici bir örgütte ve yönetimde bulunması gereken özellikleri şu şekilde belirtmiştir: 1. Çalışanların fikir, öneri ve eleştirilerini dikkate alıp uygulamaya aktarmak, 2. Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek, 3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak, 4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek, 5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak. Belirtilen özellikler göz önüne alındığında çalışanların fikirlerinin önemsenip öneri ve eleştirilerinin dikkate alındığı, hatalarının hoşgörüsü ile karşılanıp başarıları devam ettiği sürece çalışmaya devam edeceklerine yönelik iş güvencesinin verildiği, ilişkilerin olumlu ve pozitif olduğu, başarıların övülüp takdir edildiği, haksızlık yapılmayarak adaletli davranılan ortam çalışanlarca örgütsel desteğin olduğu bir ortam

olarak algılanacaktır. Yönetimin örgüt içi bu tarz uygulamalarından ilk elden sorumlu kişi yönetici olduğu için böyle bir ortamdaki yöneticiler de çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Örgütsel destek ve yönetici desteği konusu eğitim örgütleri açısından düşünüldüğünde, bu örgütlerin amaç, yapı, süreç ve ürün açısından değerlendirildiğinde diğer örgütlerden farklı olduğu göz önüne alınmalıdır. Eğitim örgütleri her şeyden önce bütün boyutlarıyla toplumun neredeyse tamamını ilgilendiren kurumlar olup, yaşanan süreç ve ortaya çıkacak ürün toplumun niteliğini artırması açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan eğitim kurumlarında yapılacak olan değişiklik ve yenilikler rastlantıya bırakılamaz. Eğitim kurumlarının niteliğini çalışanları ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları öğretmenleri değerli bir kaynak olarak algılamaları ve onların gelişmeleri doğrultusunda desteklemeleri, bunun için de koşullarını hazırlamaları oldukça önemlidir (Can, 2004).

Okullar açısından geliştirme, destekleyici ve olumlu bir örgüt ikliminde gerçekleştirilebilir bir etkinliktir. Bireyler, önemli gereksinimlerini karşılayan yeterli olanaklara sahip örgütsel ortamlarda başarıya ve gelişmeye daha yatkın olmaktadır (Lee ve Terrence, 1988; akt: Can, 2004). Destekleyici yöneticilik tarzı ise insancıl bir örgüt atmosferi yaratmanın temel koşullarından biri olup, yöneticileri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi destek gören çalışanlar, yönetim ve kurumlarına daha olumlu duygularla bağlandıkları gibi (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005), çalıştıkları kurumun ve yöneticinin desteğini hisseden çalışanlar, algılanan yüksek güven ortamı içerisinde işlerine daha sıkı bağlanmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2006; akt: Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). Okul ortamında öğretmenler de örgütlerini ne ölçüde destekleyici görüyorlarsa, iyileştirmeye ilişkin önerilerde bulunma, toplantılara gönüllü olarak katılma ve meslektaşlarına yardımcı olma gibi faydalı etkinliklerde de o ölçüde bulunma ihtimaline sahiptirler (Özdemir, 2010). Kendilerini geliştiren, yöneticileri tarafından desteklenen öğretmenlerin, öğretim ve sınıf yönetiminde etkili öğretmen davranışlarını göstermeleri de beklenmektedir (Can, 2004). Balıbey, Cantürk, Özcan, Argon ve diğer. (2010) yaptığı çalışmada da yöneticilerin göstereceği destekleyici yaklaşımın, hem okul içinde ihtiyaç duyulan alanlarda hem de okul dışında öğretmenin sosyal hayatında oldukça önemli olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın örgütsel desteğin yeterince algılanmadığı ortamlarda, karşılıklı güven ve paylaşımın olmadığı, çalışanların kendisini değersiz hissettiği ve bunun da performanslarına olumsuz olarak yansıdığı görülmektedir (Suliman, 2001). Bu durumda örgütsel desteğin güçlendirilmesi açısından çalışanların önemli gördükleri şeylerin kuruma ve kişiye göre değiştiği düşünüülerek saptanması önem taşımaktadır (Akın, 2008). Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile Türk Eğitim Sisteminde eğitim kurumları içinde en büyük yeri kapsayan kurumlardan biri olan ilkokullarda yönetici desteği konusu incelenmiş, öğretmenlerin destekleyici bir

yöneticide aradıkları özellik ve davranışlar tespit edilerek, hangi konularda yönetici desteğini gördükleri, hangi konularda engellendikleri, yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin hissettikleri ve davranışları ortaya konularak destekleyici bir ortama yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu durumun Türk Eğitim Sisteminde var olan durumun ortaya konulması ve geliştirilmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin destekleyici okul yöneticisine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği araştırma, kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesi (Ekiz, 2003) algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik olduğu (Yıldırım ve Şimşek, 2005) için nitel araştırma deseni esas alınarak yürütülmüştür. Gerçekleştirilen araştırmanın amacına uygunluğu göz önünde bulundurularak nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması modeli benimsenmiştir. Durum çalışması araştırmacının neden? ve nasıl? sorularına odaklanarak hedeflenen durumu derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelemek istediğinde kullanılmaktadır (Ekiz, 2003). Bu model kapsamında ise tek bir durumu ele alan bütüncül tek durum deseni (Yıldırım ve Şimşek, 2005) kullanılmıştır. Bu araştırmadaki tek durum Bolu merkezde bulunan eğitim kurumları yöneticilerinden sadece ilkökul yöneticileridir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Bolu merkez ilçe ilkokullarında görevli 51 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde nitel araştırma yöntemlerinden amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklem türünden ise “kolay ulaşılabilir durum örneklemesinin” uygun olduğu düşünülmüştür. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer ve bu örneklem türü araştırmaya hız ve kolaylık sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırmalar için zengin bilgi kaynağının toplanmasında önemli etkenlerden biri katılımcıların gönüllü katılımında bulunması, diğeri ise doğru verilerin alınabileceği kişilere ulaşmaktır. Bu nedenlerden dolayı gerçekleştirilen araştırmada; 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Bolu merkez ilçe ilkokullarında görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 51 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretmenlerin destekleyici okul yöneticisine yönelik görüşlerini belirlemek için standartlaştırılmış açık uçlu soru tekniğine uygun olarak yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir

görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış soruya dayanan görüşme formu, esnekliği ve sahip olduğu belli standartlığı ve belli bir konuda derinlemesine bilgi toplama imkânı verdiği, daha çok katılımcıya ulaşılabildiği, katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökme imkânı sağladığı, veri toplama ve çözümleme kolaylığı sağladığı için araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin görüşmeciden etkilenmeden gerçek düşünce ve deneyimlerini yansıtma temin etmek ve görüşmeci yanlılığı ile öznelliğinin doğuracağı zararları engellemek, görüşlerini sınırlandırmadan düşüncelerini yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Ekiz, 2003; Balci, 2009).

Formun hazırlanma sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için; ilgili literatür taranarak açık uçlu sorular hazırlanmış, iç geçerliliğini sağlamak için eğitim bilimleri alanında uzman iki kişinin görüşü ve katılımcı teyidi alınmıştır. Kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla uzman görüşüne sunulan form gelen geribildirimler doğrultusunda, Türkçe öğretimi alan uzmanlarının önerdiği düzeltmeler de yapılarak düzenlenmiş ve lisansüstü eğitim alan 10 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Veri toplama araçlarının denenmesi araştırmacının geçerlik ve güvenilirliği ile doğrudan ilintilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Ön uygulama ile görüşme sorularının rahat bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların içeriği dışında bir konuya değinip değinmediği incelenmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Öğretmenlerden elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiş ve form düzenlenmiştir. Düzenlenen form öğretmen görüşleri alınmak üzere dağıtılmıştır. Görüşme formunda sekiz açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

1. Destekleyici okul yöneticisi kavramı sizce ne anlama gelmektedir?
2. Destekleyici okul yöneticisinin özellikleri ve davranışları nelerdir?
3. Okul yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin neler hisseder?
4. Okul yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin davranışları nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin öğretmeni desteklemesini engelleyen faktörler nelerdir?
6. Sizce Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticileri öğretmenleri destekliyorlar mı?
7. Siz okul yöneticiniz tarafından destekleniyor musunuz?
8. Okullarda öğretmenlerin yöneticileri tarafından desteklenen bir ortam oluşturulması için önerileriniz nelerdir?

Verilerin Analiz

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 265-270) gibi stratejilerden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen bulguların gerçekliği, benzer ortamlarda sonuçların geçerliği, süreçlerin birbirleriyle tutarlığı, verilerin nesnel bir yaklaşımla toplanması ve sonuçların nesnel bir biçimde

ortaya konulmasına yönelik kanıtlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmayı okuyarak yararlanmak isteyenlerin benzer ortamlar ve süreçlere ilişkin bir anlayış oluşturabilmesi, kendi uygulamalarına daha deneyimli ve bilinçli yaklaşabilmelerinin sağlanabilmesi amacıyla araştırmanın verilerinin toplanması ve analizi süreci ayrıntılı biçimde ele alınarak açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçların dayandığı veriler, analiz süreci ve kodlamalar kontrol amaçlı olarak düzenlenerek denetim altına alınmıştır.

Görüşme formu sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analiz tekniği ve nitel verilerin sayısallaştırılması yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu doğrultuda araştırma verileri içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Temel olarak birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Araştırma soruları ana tema olarak kabul edilmiş, sorular altında alt temalara ulaşılmıştır. Elde edilen verilerden hareketle yapılan yorumların benzerlikleri, farklılıkları ve ilişkileri dikkate alınarak, katılımcı görüşleri temalara yerleştirilmiştir. Her bir görüşün hangi sıklıkla tekrar ettiği (frekansı) bulunarak veriler sayısallaştırılmıştır. Verilerin sayısallaştırılmasındaki amaç, güvenilirliği arttırmak, yanlılığı azaltmak, kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). İçerik analizi ile elde edilen verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanılmakta (Büyüköztürk vd., 2008) yani sayısallaştırılmaktadır. Araştırmada her bir kategorinin hangi sıklıkla tekrar ettiği katılımcı görüş sayısı (n=X) ile tablolarda gösterilmiştir. Tablolarda katılımcı görüşlerinin belirtilmesinde kavramlar oluşturulurken, bir kişi birden fazla farklı görüş belirttiği için toplam “n” sayıları alınmamıştır. Ayrıca içerik analizinden elde edilen sonuçları desteklemek amacıyla da betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analiz çerçevesinde katılımcıların ilgili konuya yönelik görüşleri değiştirilmeden aktarılmış ve elde edilen bulgular kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) geliştirdiği güvenilirlik formülü olan $[Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliğı}{Görüş\ Birliğı + Görüş\ Ayrılığı} \times 100]$ kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırmacı ile nitel araştırma konusunda deneyimli iki eğitim bilimlari uzmanı ayrı ayrı yazılı verileri kodlamışlardır (SK, TA, ŞN). Daha sonra yapılan kodlamalar karşılaştırılmıştır. Çalışmadaki uzmanların ham veriler üzerinde kodlamalardaki uyumu her bir soru için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

1. Soru için; SK ile TA %79, SK ile ŞN; %78, TA ile ŞN % 87 ve ortalama uyum % 81,
2. Soru için SK ile TA %75, SK ile ŞN %75, TA ile ŞN %;90 ve ortalama uyum % 80,
3. Soruda SK ile TA %85, SK ile ŞN %83, TA ile ŞN %93 ve ortalama uyum %87,

4. Soru için, SK ile TA % 73, SK ile ŞN %70 TA ile ŞN %81 ve ortalama uyum %75,
5. Soru için SK ile TA %80, SK ile ŞN %80, TA ile ŞN %86 ve ortalama uyum %82,
6. Soru için SK ile TA % 84, SK ile ŞN %88, TA ile ŞN %94 ve ortalama uyum %89,
7. Soru için SK ile TA % 87, SK ile ŞN %85, TA ile ŞN %90 ve ortalama uyum %87,
8. Soru için SK ile TA %90, SK ile ŞN %88, TA ile ŞN %94 ve ortalama uyum %91.

Hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği %84 olarak hesaplanmış ve %70'in üzerinde çıktığından dolayı güvenilir olarak kabul edilmiştir. Uyuşum yüzdesinin %70 veya daha üstü olması veri analizi açısından güvenilirliğin sağlanması için yeterli görülmüştür (Miles ve Huberman, 1994). Temalar ve kodların son hali uzmanlara gönderilerek teyit edilmiştir. Çalışmadaki katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunduğu için bulguların sunumunda öğretmenler Ö1, Ö2... Ö51 şeklinde kısaltılarak adlandırma yapılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde görüşme formları ile öğretmenlerden elde edilen veriler tablolar halinde sunulmuş ve sonuçlar tartışılarak yorumlanmıştır.

Destekleyici Okul Yöneticisi Kavramına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tablo 1'de destekleyici okul yöneticisi kavramına yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 1. Destekleyici Okul Yöneticisi Kavramına Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	n
Destek ve Yardım	Çalışmalarda öğretmene yardımcı olma	20
	Yaptığı çalışmalarda her zaman öğretmenin yanında olma	14
	İhtiyaç belirleyip giderme	7
	Sosyal faaliyetlere katılımı sağlamada kolaylaştırıcı olma	2
Kişilik Özellikleri	Yapıcı ve olumlu olma	9
	Değişime ve gelişime açık olma	9
	Saygılı olma	5
	Samimi olma	2
	Güvenilir olma	2
	Uyumlu olma	2
	Objektif olma	1
Motivasyon	Motive edici davranışlar sergileme	9
	Yapıcı eleştiride bulunma	5
	Teşvik etme	3
Eğitim-Öğretim	Proje ve çalışmalarda destek verme	10
	Araç, gereç, donanım sağlama	12
	Fikir alışverişinde bulunma	12
	Başarıyı yükseltmek için çalışma	5
Kişisel ve Mesleki Gelişim	Değişim ve gelişim için destekleyip yol gösterme	13
	Kariyer gelişiminde kolaylaştırıcı olma	5
Yönetim	Karar sürecine öğretmeni katma	11
	İşbirlikçi olma	6
	Bürokratik işlemlerde önü açma	2
	Lider olma	2

Tablo 1 incelendiğinde okul yöneticisinin destekleyici olması kavramına yönelik olarak destek ve yardım, kişilik özellikleri, motivasyon, eğitim öğretim, kişisel ve mesleki gelişim ve yönetim olmak üzere altı temaya ulaşıldığı görülmektedir.

Destek ve yardım teması ile bağlantılı kodlar incelendiğinde en çok yinelenen görüşlerin çalışmalarda öğretmene yardımcı olma (n=20), yaptığı çalışmalarda her zaman öğretmenin yanında olma (n=14) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan Ö1 “*Her durum ve koşulda öğretmenin yanında olduğunu hissettirmesi*”, Ö21 “*Manevi anlamda öğretmenin yanında olması, bir etkinlik yapmak istediğinde onu engellememesi, yeni bir karar aldığı anda öğretmeni desteklemesi*”, Ö24 “*Öğretmenin yeni bir yöntemi denemek istediğinde ya da yeni bir uygulamaya ihtiyacı olduğunda otorite ya da alışkanlıkların değişim kaygısı duymadan yöneticinin gücünü ve desteğini arkasında hissetmesi*”, Ö11 “*Öğretmenin ihtiyaçlarını sağlamada yardımcı olma*” görüşleri çalışmalarda öğretmene yardımcı olma ve yanında olma kodlarına örnek görüşlerdir. Kişilik özellikleri temasıyla bağlantılı kodlardan en çok yinelenenler ise yapıcı ve olumlu olma (n=9), değişime ve gelişime açık olma (n=9), saygılı olma (n=5) şeklindedir. Katılımcılardan Ö30 “*Yapıcı eleştiride bulunan, değişime ve gelişime açık olan*” görüşü ile yapıcı ve olumlu olma ile değişim ve gelişime açık olmaya; Ö28 “*Saygılı, sabırlı, uyumlu, yönlendirici olması*” görüşü ise saygılı olmaya örnek gösterilebilir. Motivasyon teması ile bağlantılı kodlar ise motive edici davranışlar sergileme (n=9), yapıcı eleştiride bulunma (n=5) en çok vurgulananlar olup, katılımcılardan Ö27 “*Öğretmeni eleştirirken bir eksikliğini söylerken doğru bir dille kırıcı olmadan söylemesidir*” görüşü ile yapıcı eleştiride bulunmaya, Ö48 “*Destekleyici ve teşvik edici bir tutum içinde olması*” görüşü ile teşvik etmeye örnek gösterilebilir. Eğitim öğretim teması ile bağlantılı kodlarda en çok yinelenen görüşler proje ve çalışmalarda destek verme (n=10), araç, gereç, donanım sağlama (n=12) ve fikir alışverişinde bulunmadır (n=12). Katılımcılardan Ö26 “*Öğretmenin sunduğu projeleri desteklemesi ve takip etmesi*”; Ö35 “*Okulun gelişimi için düşünülen fikir ve projelerde öğretmen görüşlerinin alınması*” görüşleri ile proje ve çalışmalarda destek vermeye, Ö33 “*Öğretmenle fikir alışverişinde bulunması, onların görüşlerine değer vermesi, proje ve çalışmalarında önünü açıp kolaylaştırması*” görüşü fikir alışverişinde bulunmaya, Ö19 “*Öğretmenlerin eğitim durumunu yükselten fikirlerini organize eden, organize edilmiş faaliyetleri sürdürmeye yardım etme gibi faaliyetlerde öğretmene her türlü araç, gereç ve imkanları sunma*” görüşü ile araç, gereç, donanım sağlamaya örnek görüşlerdir. Kişisel ve mesleki gelişim temasında katılımcıların en çok yinelledikleri kod değişim ve gelişim için destekleyip yol gösterme (n=13) şeklinde olup, katılımcılardan Ö31 “*Öğretmenlerin gelişimi için maddi ve manevi anlamda destek vermesidir*” görüşü bu duruma örnek görüştür. Yönetim teması ile bağlantılı kodlarda ise karar sürecine öğretmeni katma (n=11), işbirlikçi olma (n=6) en çok yinelenen görüşlerdir. Katılımcılardan Ö4 “*Okulda alınan kararlarda öğretmenleri de sürece katması onları önemsemesi*” görüşü karar sürecine öğretmenleri katması koduna örnek görüştür.

Katılımcı görüşlerine göre destekleyici okul yöneticisi; olumlu kişilik özelliklerine sahip, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde kolaylaştırıcı olup motive edebilen ve her konuda yardımcı olan, okulda eğitim öğretim ortamının etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayan, çalışanlarını alınan kararlara katarak işbirlikçi bir tutum sergileyerek liderlik yapan, kısaca okulda çağdaş yönetim uygulamaları sergileyen yöneticidir. Balıbey, Cantürk, Özcan, Argon ve diğerlerinin (2010) yaptığı çalışmada da mesleki gelişimi kolaylaştırıcı yöneticide olması gereken yeterliklerden birinin yöneticinin destekleyici yaklaşım içinde olma yeterliliği olduğu tespit edilmiştir. Adı geçen çalışmada bu yeterlik alanına giren davranışların zor anlarda hep çalışanın yanında olma, deneyimlerini paylaşma, kişisel gelişimin önünü açma ve personelin işlerini kolaylaştırma vb. olma sonuçları bu araştırma sonuçları ile paralellik taşımaktadır. Öğretmenlerin destekleyici okul yöneticisi kavramına yükledikleri anlamlar göz önüne alındığında, daha çok insan boyutlu davranışların öne çıktığı ve yöneticilerin hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektiği görülmektedir. Yöneticilerin göstereceği bu davranışlar, aynı zamanda olumlu okul ikliminin oluşmasında doğrudan rolü olan insan kaynaklarının beklentilerine yönelik davranışları da göstermektedir. Çünkü yöneticiler sergileyecekleri bu davranışlar ile okul çalışanlarını önemsediklerini ve değer verdiklerini göstererek, insan kaynaklarının desteklenmesini sağlayan olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunacaklardır. Çalışanların ise bu tür yönetici davranışları karşısında göstereceği davranışlar genellikle olumlu olması beklenmektedir. Yapılan araştırmalar da yöneticilerin destekleyici liderlik biçiminin, iş doyumunu sağlama, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu gösterdiği gibi, üstleri tarafından desteklenen, maddi ve manevi destek gören, takdir edilen çalışanların yönetim ve kuruma bağlılıklarının yüksek olacağını (Tengilimoğlu ve Yiğit 2005), yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferin gelişeceğini (Yılmaz ve Karahan, 2010) ortaya koymaktadır. Bu durumda okul çalışanlarının yöneticilerinden insan kaynaklarının önemini vurgulayan ve destekleyen çalışmalar bekledikleri de söylenebilir.

Destekleyici Okul Yöneticisinin Özellikleri ve Davranışları

Tablo 2'de destekleyici okul yöneticisinin özellikleri ve davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2. Destekleyici Okul Yöneticisinin Özellikleri ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tema	Özellikler ile ilgili kodlar	n	Davranışlar ile ilgili kodlar	n
Kişilik Özellikleri	Güler yüz ve naziklik	22	Güler yüzlü ve nazik davranma	12
	Hoşgörü ve anlayış	17	Samimi ve içten davranma	12
	Yenilikçi ve girişimci	16	Sorumluluk sahibi olma	10
	Saygı	15	Çalışkan olma	10
	Güvenilir ve samimiyet	10	Güvenilir olma	8
	Yardımseverlik	8	Otokontrol sahibi olma	6
	Risk alabilme ve cesur olma	7	İsteklerinde ısrarcı olmama	4
	Tutarlılık	6		
	Açık fikirlilik	5		
	Mantıklı karar verme	5		
Sabırlılık	5			
Çalışma ortamı özellikleri	İşbirlikçi ve paylaşımcı	14	İşleri kolaylaştırma	14
	Problemlere farklı bakıp çözme	11	Faaliyetlere katılma	12
	Tarafsız, objektif, adil	11	Söyledikleri ve yaptıkları tutarlı	11
	Bilgilendirici	6	Sorunları çözme	7
	Öğrenci ve sorunlarına duyarlı	3	İşleri planlayıp organize etme	6
Yönetim	Liderlik	18	Görevleri adil-objektif dağıtma	9
	Mevzuat bilgisi	13	Ödül ve cezayı adil dağıtma	9
	Yetki devredebilme	2	Liderlik yapma	5
			Bürokratik işlemlere takılmama	3
			Takım çalışması yapabilme	2
Motivasyon	Değer verme, inanma	9	Yardımcı olma	12
	Takdir edici olma	8	Anlayışlı olma	10
	Cesaret verip yönlendirme	4	Takdir edip ödüllendirme	9
			Değer verdiğini gösterme	7
İletişim	Etkili dinleme-konuşma becerisi	18	Öğretmeni dinleyip konuşma	18
	Eleştiride bulunma ve açık olma	8	Farklı fikirleri kabul etme	14
	Empatik olma	4	Öğretmenler odasına uğrama	4
Gelişimsel özellikler	Araştırmacı, kendini geliştirme	9	Kendini yenileme	6
	Vizyon sahibi	4	Vizyon sahibi olma	4

Tablo 2'ye göre, destekleyici okul yöneticisinin özellikleri ve davranışlarıyla ilgili temalar; kişilik özellikleri, çalışma ortamı özellikleri, yönetim, motivasyon, iletişim ve gelişimsel özelliklerdir.

Oluşturulan temalara yönelik kodlar incelendiğinde kişilik özellikleriyle ilgili en çok yinelenen kod olan güler yüzlü ve nazik olmanın hem özellik (n=22) hem de davranış (n=12) olarak ilk sırada belirtildiği görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin en çok önem verdiği yönetici özelliği ve davranışının güler yüzlü ve naziklik olup bunu davranışlarına yansıtmak olduğu söylenebilir. Belirtilen diğer özellikler içinde dikkat çekici olanlar hoşgörü ve anlayış (n=17), yenilikçi ve girişimci (n=16), saygı (n=15), güvenilir ve samimiyet (n=10), yardımseverliktir (n=8). Kişilik özelliklerine yönelik belirtilen diğer davranışlar içinde en çok dikkat çekenleri ise samimi ve içten davranma (n=12), sorumluluk sahibi olma (n=10), çalışkan olma (n=10), güvenilir olma (n=8) şeklindedir. Ulaşılan diğer temalar ve kodlar incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: Çalışma ortamı özellikleri temasında en çok vurgu yapılan kodların özelliklerde işbirlikçi ve paylaşımcı (n=14), problemlere

farklı bakıp çözebilme (n=11), tarafsız, adil, objektiflik (n=11), davranışlarda işleri kolaylaştırma (n=14), faaliyetlere katılma (n=12) ve sorunları çözme (n=11) olduğu; yönetim temasında özellik olarak liderlik (n=18) ve mevzuat bilgisi (n=13), davranış olarak görevleri adil objektif dağıtma (n=9), ödül ve cezayı adil dağıtma (n=9); motivasyon temasında özellik olarak değer verme ve inanma (n=9) ve takdir edici olma (n=8), davranış olarak yardımcı olma (n=12) ve anlayışlı olma (n=10); iletişim temasında özellik olarak etkili dinleme ve konuşma becerisi (n=18) davranış olarak öğretmeni dinleyip konuşma (n=18) ve farklı fikirleri kabul etme (n=14); gelişimsel özellikler temasında özellik olarak kendini geliştirme (n=9), davranış olarak da kendini yenileme (n=6) kodlarının en çok yinelenen kodlar olduğu görülmektedir.

Destekleyici okul yöneticisinin özellikleri ve davranışlarına vurgu yapan katılımcı görüşleri incelendiğinde, katılımcılar tarafından pek çok özelliğin ve davranışın bir arada belirtildiği görülmektedir. Örneğin katılımcılardan Ö4 “Okul müdürünün sahip olması gereken en önemli özellik bulunduğu sosyal alan içinde etkin bir gücünün olup liderlik yapması ve iyi bir iletişiminin olmasıdır” görüşü ile yönetim becerileri ve iletişim özelliğine vurgu yaparken, Ö19 “Girişken, cesur, takdir edebilen, eleştiriye açık, hoşgörülü, sabırlı, işbirlikçi, personele inanan, gelişime açık olma gibi özelliklere sahip olmalıdır” görüşü ile kişilik özellikleri, motivasyon, gelişimsel özellikler ve iletişimi birlikte ele alınmıştır. Benzer şekilde Ö47 “Öğretmeni dinleyen, destekleyen, güler yüzlü, öğretmenine güven telkin eden, güvenen, gerektiğinde yetki devredebilen” görüşü ile kişilik özellikleri, iletişim, yönetim özelliklerine, Ö8 “Liderlik vasfı, mantıklı karar verebilme, problemlere farklı açıdan bakabilme”, Ö24 “Güdüleyici, motive edici, cesaret verici, risk alabilen ve girişimci olmalıdır”, Ö18 “Okul müdürü çalıştığı personeli ile düzensiz, içten ve samimi bir iletişim kurmalı”, Ö34 “Lider, öngörü sahibi, etkili dinleyici” görüşleri yönetim, çalışma ortamı, kişilik ve iletişim özelliklerine birlikte değinen görüşlere örnek gösterilebilir. Destekleyici okul yöneticisi davranışlarına yönelik görüşler incelendiğinde Ö28 “Öğretmenine değer verir, özgüven sağlar, yapılanları destekler, sorumluluk sahibi, sosyaldır, güler yüzlü, işbirlikçi, sevecen, yardımcı biridir.” görüşü kişilik özellikleri ve motivasyona; Ö9 “Destekleyicidir, teşvik edicidir, empati kurar, denetlemekten çok takdir edicidir.” görüşü motivasyon ve iletişim özelliklerine; Ö40 “Objektif olup, kişilere özel değil, çalışmasına göre değerlendirir, arkadaşlık ile yöneticilik özelliklerini karıştırmaz.” görüşü yönetim, çalışma ve kişisel özelliklere yönelik davranışlara değinen görüşlere örnek gösterilebilir. Benzer şekilde Ö39 “Bu özellikleri taşıyan bir okul müdürü öğretmenleri ile ilişkilerinde yapıcı bir yaklaşım sergiler. Olumsuzlukları değil başarıları ön plana çıkararak öğretmenleri motive eder. Öğretmenleri dinler önerilerini dikkate alır” görüşü motivasyon ve iletişime yönelik davranışların, Ö41 “Fırsat buldukça öğretmenler odasına uğrar.”, Ö52 “Okulu, eğitimi bir ekip çalışması olarak görür, öğretmenleri sadece kontrol eden bir amir konumundan çok onları dinleyen ve eğitimin daha kaliteli olabilmesi için her zaman farklı seslerin önemli olduğunu bilerek hareket eder. Öğretmenlerle konuşur, konuşmaya teşvik eder.” görüşleri yönetim, iletişime yönelik davranışlara,

Ö45 “Öğretmenleriyle iç içedir, onların görüşlerini önemser, saygı duyar ve işbirliği yapar, ödüllendirir.” görüşleri yöneticilerin kişilik özellikleri ve motivasyona yönelik davranışlar sergilemeleri gerektiğini vurgulayan görüşlere örnek verilebilir.

Katılımcı görüşlerine göre destekleyici bir okul yöneticisinin özellikleri; olumlu kişilik özellikleri, çalışma ortamı özellikleri, yönetim, motivasyon, iletişim ve gelişimsel özelliklerden, destekleyici okul yöneticisinin davranışları da bu özelliklere dayalı davranışlardan oluşmaktadır. Bu durumda destekleyici bir okul yöneticisinin olumlu kişilik özellikleri ile yüksek iletişim becerisine sahip, çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilen ve onları motive edebilen, kurum içi yönetsel uygulamalarında liderlik yapabilen, gelişime açık özelliklere sahip bir yönetici olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin destekleyici okul yöneticisinden bekledikleri davranışlar ise farklı fikirlere açık olma, çalışanları dinleyip konuşarak etkili bir iletişim sistemi kurma, öğretmene değer verip takdir etme, motivasyonu artırıcı davranışlar gösterme, çalışma ortamında öğretmenlerle birlikte işleri organize ederek kolaylaştırıcı bir tutum içinde faaliyetlere katılma, ödül, ceza, görev dağılımlarını objektif ve adil yaparak yönetim sürecinde çalışanlarına liderlik yapma şeklindedir. Görüldüğü gibi öğretmenler yöneticiden okulda çalışan odaklı yani öğretmen odaklı çalışmasını beklemekte, bunu yaparken de olumlu kişilik özelliklerine yönelik olarak yöneticilerden güler yüzlü, nazik, samimi ve içten davranmalarını, çalışkan, sorumluluk ve otokontrol sahibi olmalarını beklemektedirler. Hause (1971) ve Turan (1998)’in çalışmalarını aktaran Yılmaz (2007)’a göre destekleyici liderler; örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine yardım eden, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışmalara göndermede bulunan, nazik, mutluluk ve ihtiyaçlara ilgili, açıklık ve yakınlık gösteren statü ve davranışları arasında denge olan kişilerdir. Bu kişiler örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından çalışanlarının beklentileri ve duygularına önem verirler ve çalışanlarının duyguları ve beklentileri noktasında tutumda bulunurlar (Tsui, Zhan, Wang, Xin ve Wu., 2006). Davranışçı yaklaşıma göre de liderlerin, kurumsal amaçları yönetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemesi, onların kişisel değerlerini yönetici davranışlar sergilemesi yönetici ile çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin gelişmesine olumlu katkılar sağlamaktadır (Yılmaz, Ceylan, 2011). Çünkü destekleyici yöneticiler, kurumlarıyla birlikte çalışanlarıyla gurur duyan, çalışanlar arasında adil bir denge kuran ve onların ihtiyaçlarını dikkate alan kişiler olarak görülmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Bolton ve Bolton (1984; akt: Güçlü, 1995) da insanın sosyal davranış tarzını dostane, analitik, anlatımcı ve destekleyici olmak üzere dört grupta toplamış, her insanda bu tarzlardan birinin baskın olduğunu ve bu tarzın onun çalışma şeklini, başkalarıyla ilişkilerini ve iletişim kurma şeklini belirlediğini söylemektedir. Buna göre destekleyici sosyal davranış tarzındaki yöneticiler, iş yönelimli, nereye gittiklerini ve ne istediklerini bilen, kendilerini açıkça ifade edebilen, çoğunlukla faydacı,

kararlı, sonuç yönelimli, tarafsızdırlar. Bu kişiler genellikle bağımsız çalışıp, risk almaya gönüllüdürler ve işlerin yapılmasındaki yeteneklerinden dolayı takdir edilmektedirler. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin görüşleri göz önüne alındığında destekleyici bir okul yöneticisinde aradıkları özelliklerin literatürde bahsedilen özelliklerle benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Okul Yöneticisi Tarafından Desteklenen Bir Öğretmenin Hissettikleri ve Davranışları

Tablo 3’de okul yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin hissettikleri ve davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3. Okul Yöneticisi Tarafından Desteklenen Bir Öğretmenin Hissettikleri ve Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tema	Hissettiklerine yönelik kodlar	n	Davranışlarına yönelik kodlar	n
Kendisine yönelik	Mutluluk	15	Daha gayretli ve özverili olma	13
	Huzur	9	İşbirliği ve paylaşım içinde olma	12
	Azim ve gayret	7	Kendine güvenli davranış sergileme	10
	Kendine güven	6	İçten samimi davranma	8
	Değerli olduğunu hissetme	5	Gelişim ve değişim için çabalama	7
	Özgüven	4	Girişimci davranma	3
			Risk alma	3
			Olumsuzluklarda kötü niyet aramama	3
			Tutarlı olma	3
	Kuruma-işe yönelik	Okula güven	14	İşini severek yapma
Güç		9	Daha verimli çalışma	8
Başarı		9	Yaptığı işten emin olma	8
Daha yüksek performans gösterme isteği		9	İşini eksiksiz yapıp suüstimal etmeme	8
Daha verimli olma isteği		8	Görev paylaşımında gönüllü olma	8
Sorumluluğun daha fazla farkında olma		8	Başarıyı artırma yolları arama	7
Okulda kendini rahat hissetme		6	Performansı artma	7
Okula ait ve bağlı olma		6	Yönetime ekstra yardımcı olma	6
Çalışmaktan keyif alma		6	Yeni yöntemler denemekten çekinmeme	6
Yeni fikir ve projelere istekli olma		5	Birbirine yardımcı olma	5
Motivasyonu yükselme		4	Okulunu sahiplenme ve benimseme	5
Daha fazla fedakârlık		4	İşini isteyerek çalışma	4
İşini sevmeye		4	Çevresiyle daha uyumlu olma	4
İşine saygı duyma		2	İşini zamanından erken yapma	4

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin hissettikleri ve davranışlarına yönelik, kendisi ve kuruma-işe yönelik olmak üzere iki temaya ulaşıldığı görülmektedir. Okul yöneticisi tarafından desteklenen öğretmen kendisiyle ilgili olarak mutluluk (n=15), huzur (n=9), azim ve gayret (n=7), güven (n=6), değerli olduğunu hissetme (n=5) vb.; işine yönelik olarak da okula güven (n=14), güç (n=9), başarı (n=9), daha yüksek performans gösterme (n=9) ve daha verimli olma (n=8) isteği vb. duygular yaşamaktadır. Okul yöneticisi tarafından desteklenen öğretmenin davranışları incelendiğinde ise en çok yinelenenlerin kendisine yönelik

olarak daha gayretli ve özverili olma (n=13), işbirliği ve paylaşım içinde olma (n=12), kendine güvenli davranışlar sergileme (n=10), içten samimi davranma (n=8), gelişim ve değişim için çabalama (n=7); işine yönelik olarak da işini severek yapma (n=11), daha verimli çalışma (n=8), yaptığı işten emin olma (n=8), işini eksiksiz yapıp suüstimal etmeme (n=8), görev paylaşımlarında gönüllü olma (n=8), başarıyı artırma yolları arama (n=7) davranışları olduğu görülmektedir.

Yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin işine hissettiklerine yönelik olarak öğretmen görüşlerinden bazıları Ö24“Çalışmakta keyif alıp, mutlu ve motivasyonu en yüksek düzeyde olur”, Ö39“Çalışma ortamında kendini huzurlu ve güvenli hisseder.”, Ö42“Okulun bir parçası olduğunu hisseder ve görevi için elinden geleni yapar”, Ö35“Örgüte bağlılık, daha fazla fedakârlık göstererek çalışma ve okul başarısı için yeni fikirler, projeler üretmeye istekli olma”, Ö50 “Daha iyi performans sergiler, işini sever ve işine saygı duyar”, Ö19“Yaptığı işlerin doğru ya da doğruya yakın olduğunu anlar yaptığı işten memnun olur böylece girişimcilik ruhu tetiklenir.”, Ö40“Okul müdürü tarafından desteklenen öğretmen işini daha iyi benimseyip, severek yapar, mutlu bir çalışma ortamı olduğu için daha verimli çalışmalar yapabilir.”, Ö52“Desteklendiğini bilmek okul ve öğretmen arasında güven yaratır” şeklindedir. Katılımcı görüşlerinden yola çıkılırsa desteklenen bir öğretmenin kurumuna karşı olumlu duygular geliştirdiği, okulda kendisini güvende hissettiği, motivasyonunu artırıp bu durumu performansına yansıttığı, sorumluluklarının iyice farkına varıp yeniliklere yöneldiği, kurumuna karşı bağlılık ve aidiyet duygularını geliştirdiği söylenebilir. Yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin kurumuna ve işine yönelik geliştirdiği olumlu duyguların aynı zamanda kendisine yönelik olarak da olumlu duygular geliştirmesine neden olduğu görülmektedir. Katılımcılardan Ö33“Kendini mutlu, huzurlu ve güvende hisseder, yalnız olmadığını bilir, azmi, çalışma isteği ve heyecanı artar.”, Ö25“Kendinin anlaşılmasından ötürü mutlu olur, yeni projelerde gönüllü olarak çalışmak ister.”, Ö9“Özgüven duyar, olumlu bir iklimde çalışmanın huzurunu hisseder.”, Ö28“Mutlu olur, görevinde başarılı olur, sorumluluklarının bilincinde olur, daha güzel ve iyi işler başarır. Çevresizle daha uyumlu olur, öğrenci ve veliyle daha uyumlu olur.”, Ö48 “Kendine güveni artar, okul için daha fazlasını yapar”, Ö52“Kendini geliştirmeye yeni fikirler üretmeye istekli olur.” görüşleri bu durumu göstermektedir. Bu durumda yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin iş ortamında geliştirdiği olumlu duyguların kendisine de yansıtıldığı; dolayısıyla, mutluluk, huzur, değerli olduğu hissetme, azim ve gayret gösterme, kendine güven duyma ve özgüven sahibi olma gibi olumlu duygulara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin kendisine ve işine yönelik geliştirdiği olumlu duygular onların davranışlarında da kendisini göstermektedir. Katılımcılardan Ö18“Kayırma taraf tutma vb. olmayan ortamlarda müdürün inandırıcılığı artar. Böylece öğretmen pozitif duygularla işine yoğunlaşabilir.”, Ö9“Azimli çalışır, söylenmeden de iş yapar, otokontrollüdür, otorite olmadan da kurallara uyar.”, Ö39“Okul müdürü tarafından desteklenen bir öğretmen bu destek ve güveni boşa çıkarmamak için daha gayretli

olacaktır. Verilen görevleri yapması gerekenleri göstermelik olarak değil gerçekten severek yapacaktır.”, Ö10“Kendini borçlu hissetmeden eğitim öğretime adanır”, Ö27“Okul müdürü tarafından destekleniyorum diye bunu suiistimal etmez”, Ö35“Okul yönetimi tarafından verilen görevleri eksiksiz ve iyi yapmaya özen gösterir. Okul yönetimine ekstra yardımcı olmaya çalışır. Okulda akademik ve fiziksel gelişim için katkıda bulunur”, Ö41“Okulla ilgili görev paylaşımlarında gönüllü davranır, okulunu sabıplenir, kendini geliştirmek adına uğraşır.”, Ö40“Yapıcı, istekli, verimli olmak için her şeyi gönüllü yapar.” görüşler incelendiğinde, öğretmenlerin işlerine yönelik olarak pozitif duygularla daha gayretli ve özverili davrandıkları, işlerini eksiksiz yapıp suiistimal etmedikleri, görev paylaşımlarında gönüllü oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcı görüşlerinden öğretmenlerin işlerine yönelik olarak gösterdikleri olumlu davranışların benzer şekilde kendilerine yönelik olarak da sergiledikleri görülmektedir. Katılımcı görüşlerinden Ö38“Daha bilinçli, istekli ve saygılı davranır ve dürüst olur.”, Ö8“Verdiği eğitimin kalitesini artırmak için daha çok çaba sarf eder, farklı yöntem ve teknikleri kullanmaya istekli olur”, Ö3“Etrafına olumlu elektrik verir, arkadaşlarıyla ve yöneticilerle paylaşım içinde olur, hep bir şeyler yapmak ister.”, Ö34“Kendine güvenli ve yaptığı işten emin davranır”, Ö44“Kendinden emin, motivasyonu ve performansı yüksek ders işler, azimli ve gayretli davranır.”, Ö49“Kendini geliştirmek için çabalar, sınıfı, öğrencileri ve okulunun gelişmesi için araştırmalar yapar, yaptığı araştırmaları hayata geçirecek projeler geliştirir.”, Ö48“Yeni projeler uygular, başarıyı artırma yolları arar” ve Ö36 “Yenilikleri araştırıp sınıfta uygular.” görüşleri bu durumu göstermektedir.

Elde edilen bulgular yöneticileri tarafından desteklenen öğretmenlerin kendilerine güvenlerinin arttığı, sevgi ve saygı ortamı içinde işbirliği ve paylaşım yöneldikleri, işini severek daha verimli çalıştıkları ve başarıyı artırma yolları aradıkları anlaşılmaktadır. Zampetakis ve arkadaşları (2009) yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlarda görev ve sorumluluk alma isteğinde artış, performans ve çalışma azimlerinde yükselme gözlemlendiğini belirtmektedirler. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen daha verimli çalışma, suiistimal etmeme, motivasyonu ve performansı artırma, yönetime ekstra yardımcı olma sonuçları bu durumu desteklemektedir. Dolayısıyla Zampetakis ve arkadaşları (2009)'in belirttiği gibi yönetici desteğini algılayan öğretmenler daha yüksek sorumluluk duygusuyla işlerine yönelerek, kendilerine verilen desteğe hem tutumsal hem davranışsal yollarla karşılık verme eğilimindedirler. Görüldüğü gibi çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğuna inançları ölçüsünde bağlılık ve performans ile karşılık vermekte (Rhoades ve Eisenberger, 2002), kendilerine olumlu bir şekilde davranıldıklarını hissettiklerinde büyük olasılıkla örgüte bağlı olup işte kalmayı tercih etmektedirler (Perryer, Jordan, Fins ve Travaglione, 2010). Okul müdürünün dürüst, anlayışlı ve açık sözlü olması, öğretmenlerin eğitim öğretime dair kararlarını desteklemesi gibi davranışları, öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissedip, okula olan bağlılıklarının artmasını sağlayabildiği gibi (Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013), iş performansına da olumlu katkı yapmaktadır (Gagnon ve Michael, 2004; akt: Kaplan ve Öğüt, 2012).

Bu durum aynı zamanda öğretmenlerin işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ve stresli durumlarla başa çıkabilmeleri için, gerek duyulduğunda yönetici tarafından yardım sağlanacağına güvencesi olarak da değerlendirilmektedir (Randall ve arkadaşları, 1999; akt: Özdemir, 2010). Görüldüğü gibi yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin hem bireysel hem de kurumsal başarı için katkısı oldukça fazladır. Öğretmenin yönetici desteğini alması okulda kendini mutlu hissetmesiyle beraber bireysel olarak da iyi hissetmesine yol açacaktır. Diğer bir ifadeyle kurum desteği adı altında ele alınan yönetici desteği, çalışanın hem kurumdaki mutluluğunu hem de bireysel olarak iyiliğini belirlemede önemli rol oynamaktadır (Giray, 2013). Araştırma doğrultusunda elde edilen bulgular literatürde belirtilen sonuçları destekler nitelikte çıkmıştır.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Desteklemesini Engelleyen Faktörler

Tablo 4'de okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesini engelleyen faktörlere yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Desteklemesini Engelleyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	n
Kişilik Özellikleri	Yeniliklere kapalı olma ve kaçınma	6
	Alışkanlıklar	5
	Aşırı kuralcı olma	5
	Tükenmişlik duygusu	5
	Rahatını bozmak istememe	5
	Sorumluluk almak istememe	3
	Risk almama	3
Yöneticilik özellikleri	Olumsuz kişilik özelliklerini yönetime yansıtma	19
	Yönetici özelliklerine sahip olmama	11
	Liderlik vasfına sahip olmama	7
	Makamını kaybetme korkusu	6
	Otoriteyi kaybetme korkusu	6
	Eğitim eksikliği	6
	Disiplini kaybetme korkusu	3
Okul içi uygulamalar	Yönetmelikler	14
	Üst makamların baskısı	14
	Üst makamlardan çekinme	9
	Fikir ve düşünce ayırımı yapma	6
Okul çevre ilişkileri	Veli ve sosyal çevre baskısı	5
	Sosyal alanda yaşanan iletişimsizlik	5
	Sosyal hayattan uzak olma	2
Okul olanakları	Maddi olanaksızlıklar	8

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmeni desteklemesini engelleyen faktörlerle ilgili kişilik özellikleri, yöneticilik özellikleri, okul içi uygulamalar, okul çevre ilişkileri ve okul olanakları olmak üzere beş temaya ulaşıldığı görülmektedir. Oluşturulan temalara yönelik kodlar incelendiğinde kişilik özelliklerinde yeniliklere kapalı olma ve kaçınma (n=6), alışkanlıklar (n=5), aşırı kuralcı olma (n=5), tükenmişlik duygusu (n=5) ve rahatını bozmak istememe (n=5); yöneticilik

özelliklerinde olumsuz kişilik özelliklerini yönetime yansıtma (n=19), yönetici özelliklerine sahip olmama (n=11), liderlik vasfına sahip olmama (n=7), makamını (n=6) ve otoriteyi kaybetme korkuları (n=6) ile eğitim eksiklikleri (n=6); okul içi uygulamalarda yönetmelikler (n=14), üst makamların baskısı (n=14) ve üst makamlardan çekinme (n=9); okul çevre ilişkilerinde veli ve sosyal çevre baskısı (n=5), sosyal alanda yaşanan iletişimsizlik (n=5); okul olanaklarında da okulun maddi olanaksızlıkların (n=8) dikkat çeken kodlar olduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerine yönelik katılımcı görüşlerinden Ö33“*Kendisini yenilememesi, teknolojik gelişmeleri takip etmemesi, yeniliklere açık olmaması, sabit fikirli olması, kendini öğretmenlerden daha üst seviyede görmesi*”, Ö22“*Yeniliklere açık olmamaları, işten kaçmaları*”, Ö20“*Kişilik özellikleri, yeniliklere açık olmama, bireysel farklılıkları dikkate almamak*” görüşlerinin yöneticilerin yeniliklere kapalı olup kaçınmasına; Ö24“*Alışkanlıklar, değişime direnç gösterme*” ve Ö32“*Eskiye yönelik olup, alışkanlıklarını değiştirmemeleri*” görüşleri alışkanlıklarından vazgeçememelerine; Ö48“*Kurallara aşırı bağlılık*”; Ö31“*Müdürlerin aşırı kuralcı, kıskanç, bulunduğu mevkiinin ulaşılmaz olduğunu zannetmesi*”, Ö37“*Fazla kuralcı olması, fazla pasif olması, donanımsızlığından güven kaybı yaşayarak okulun kontrolünü kaybetmesi*” görüşleri aşırı kuralcılığa örnek görüşlerdir. Bunların yanında Ö49“*Beni uğraştırmayın düşüncesi*” görüşü yöneticilerin rahatlarını bozmak istememelerine; Ö12“*Bencilik, risk almama*”, Ö34“*Sorumluluk almak istememeleri, çeşitli yazışmalar, gerekli işlerin alınma zorunluluğu, eğitsel faaliyetlerin sektöre uğrayacağı düşüncesi*” görüşleri yöneticilerin sorumluluk almak istemeyip risk almaktan çekinmelerine, Ö35“*Uzun yıllar çalışmış olmanın vermiş olduğu bir tükenmişlik*” görüşü ise yöneticilerdeki tükenmişliğin desteklemeyi engelleyici faktörler olduğuna örnek görüşlerdir.

Yönetici temasına yönelik olarak katılımcılardan Ö25“*Kişilik faktörü*”, Ö1“*Olumsuz kişilik özellikleri*”, Ö14“*Kişisel özelliklerin eksikliği*” görüşleri ve daha pek çok görüş (Ö11,Ö24,Ö36,Ö38) yöneticilerdeki olumsuz kişilik özelliklerinin desteklemeyi engel olarak belirtildiği görülmektedir. Bunun dışında katılımcılardan Ö27“*Yönetici sıfatlarına sahip olmaması*”, Ö46“*İdarecilik sıfatını taşımamaları, kendi çıkarları için müdürlük vasfını kullanmaları*”, Ö7“*Eğitim ve vizyon yetersizliği, yetkilerinin dar olması*”, Ö35“*Eğitim eksikliğinden kaynaklanan bir bakış açısı darlığı, araştırmacı ve yenilikçi bir kişiliğe sahip olmama*” ve Ö44“*Önyargılı olmaları yeterli donanıma sahip olmamaları*”, Ö43“*Liderlik vasfının düşük olması*” görüşleri ile eğitim eksiklikleri ile yönetici ve liderlik özelliklerine sahip olmamalarının desteklemeyi engellediği belirtilmiştir. Ayrıca Ö26“*Kendi konumuna zarar vereceğinden korkan bir müdür öğretmeni engeller ya da rahatını bozmak istemektedir.*”, Ö52“*Otoriteyi disiplini kaybetme korkusu olabilir*”, Ö9“*Yönetmeliklere takılıyor olmaları, otoriteyi kaybetme korkuları, sınırları çizemiyor olmaları, kendi öz yetersizlikleri, özgüven eksikliği*” görüşlerinden yöneticilerin makamını, otoriteyi ve disiplini kaybetme korkularının katılımcılar tarafından öğretmenleri desteklemeyi engelleyici faktörler olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Okul içi uygulamalar temasına yönelik olarak katılımcılardan Ö6“Kurallar, müfredat”, Ö23“Çok fazla prosedürün olması”, Ö40“Engelleyen faktörlerin en büyüğü yönetmeliklerdeki boşluklar”, Ö43“Kendi vizyonları, yönetmelikler”, Ö16“Bürokrasi onlara göre, yazı teferruatı, maddi yetersizlik bahaneleri”, Ö4“Mevzuat baskısı, sosyal alanda yaşanan iletişimsizlik, okul sosyal hayatından uzak durma, kariyer kaygısı” görüşleri yönetmeliklere, Ö39“Üst makamların baskısı, kişilik özellikleri”, Ö21“Bürokratik anlamda engellenmesi, maddi yetersizlikler, yeterince bilgi sahibi olmamaları, öğretmenlere güvenmemeleri” görüşleri üst makamların baskısına, Ö17“Kendi yetersizlikleri, benmerkezci oluşları, üst makamlardan çekinmeleri”, Ö3“Kendi başarısızlıkları, kompleksi oluşları, üst makamlardan çekinmeleri, sabit fikirli olmaları, iş yapmaktan kaçınmak istemeleri ve kolayca kaçmak istemeleri”, Ö22“Üst makamlardan korkmaları” görüşleri üst makamlardan çekinmelerine örnek görüş olarak verilebilir.

Katılımcılardan Ö19“Çevresel faktörler, ekonomik durumlar, sosyo-kültürel hayat, o bölgenin geleceğe bakış şekli, başarıdan çok okulun, sınıfın görünümü, öğretmenin başarısından çok müdürün kendi başarısını ön planda tutması.”, Ö8“Okulun ve bulunduğu ilin şartları okul müdürünün davranışlarının belirleyicisi olabileceği gibi müdürün kendi düşünceleri de öğretmenlere destekleyici olmamasından etkili olabilir” görüşleri okul çevre ilişkisine; Ö14“Maddi imkansızlıklar, kişisel problemler”, Ö2“Ön yargılı olmak, maddi sorunlar çevre şartları”, Ö49“Maddi yetersizlikler”, Ö28“Yönetmelikler, baskıcı tutum, para bırsı, veli ve sosyal çevre baskısı” görüşleri ise okulun maddi olanakları temalarına yönelik katılımcı görüşleridir.

Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin öğretmenleri desteklemesini engelleyen durumlar; yöneticilerin olumsuz kişilik ve yöneticilik özellikleri, okul içi uygulamalar, okul çevre ilişkilerini yönetememeleri ve okulun maddi olanaksızlığıdır. Bu durumda yöneticilerin yeniliklere kapalı olması, aşırı kuralcı davranmaları, alışkanlıkları ve rahatlarını bozmak istememeleri, sorumluluk almaktan kaçınmalarına yönelik kişilik özellikleriyle, yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip olmamaları, makamları, otorite ve disiplinlerini kaybetmekten korkmaları ve eğitim eksiklikleri okulda öğretmenlerin destekleneceği bir ortam oluşturulmasını engellediği söylenebilir. Belirtilen kişilik ve yöneticiliğe yönelik özellikler çalışanların yöneticilerine yaklaşımlarına, destek istemelerine engel olabileceği gibi yönetici ve öğretmenler arasında hem görünmez bir duvar hem de korkuya dayalı bir çalışma ortamı oluşturacaktır. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin, yönetimin başarısında oynadığı rol yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Robertson, Baron, Gibbons, MacIver ve Nyfield, 2000). Ayrıca ilgili alan yazında çalışma yaşamının kalitesinin artırılması ile bireylerin sahip olduğu kişilik tipi arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilmiş, uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireylerin iş yerinin etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir (Soysal, 2008). Hizmet veren ve alan açısından düşünüldüğünde okullar, çalışanların kişilik özelliklerinin karşılıklı olarak etkili olduğu en önemli kurumlardan biridir. Çünkü yönetici ve

öğretmenler okulda davranışlarıyla birbirlerine olduğu kadar öğrencilere ve topluma da örnek olarak öğretim-öğretim faaliyetlerini yürütürler. Özellikle yöneticiler istenilen nitelikleri gösterebilecek kişilik özelliklerine sahip değilseler, yani iyi bir model değilseler, bu durum okulda hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından olumsuz sonuçlara neden olabilecek, hatta var olan mevcut niteliklerinin de yok olmasına neden olabilecektir (Yazıcı, 2006).

Diğer yandan yöneticilerin kişilik özellikleri çalışanların iş doyumunu ve verimliliğini etkileyen en önemli konulardan birisidir. Yönetici, çalışanlarla ve üstleri ile uygun bir ilişki kurmasını sağlayan kişilik özelliklerine sahip değilse işle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri ne olursa olsun görevinde başarısız olmaya mahkûmdurlar (Özeren, 2011). Kişilik özellikleri kadar yöneticilerin yönetim konusundaki bilgi ve becerisi okul yaşamının kalitesini artıracak, öğretmenlerin okulda huzurlu bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır. Yöneticinin yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip olmaması ve bu konuda eğitim almamaları, okulda yönetim sürecini etkili bir şekilde işletmesini engelleyeceği gibi, öğretmenleri kurum amaçları doğrultusunda yöneltmede de yetersiz kalmasına neden olacaktır. Alanında ve mesleğinde yetersiz olan yönetici, makamını, otoritesini ve disiplini kaybetme korkusu yaşayacak, bu durum onları yönetim açısından istenmeyen davranışlara yöneltecektir. Süreç Türkiye açısından değerlendirildiğinde ne yazık ki okul yöneticiliğinin, okulu yoktur. Bu durum zaman zaman yöneticilik vasfı taşımayan kişilerin yönetime gelmesine neden olmuş, bu durum kurum ve çalışanlara zarar vermiştir. Diğer yandan yöneticilik anlamında yeterli olan bir kişi bu kaygıları yaşamayacağı gibi, çalışanlarına da yansıtmayacaktır.

Okul içi uygulamalarda yöneticiler çalışanlarını okul amaçları doğrultusunda istenilen davranışa yönlendirebilmelidir. Bunun için de en etkili yollardan biri çalışanları etkileme, onlarla iletişime girmedir. Çünkü okullar en yoğun insan topluluklarının olduğu kurumlar olup, iletişimi özellikle de informal iletişimi diğer kurumlardan daha yoğun olarak yaşayan kurumlardır. Yönetici, çoğu iş ve işlemleri yazışmalara gerek kalmaksızın informal iletişim süreci işletilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin etkili iletişim becerisine sahip olmamaları, öğretmenlerle arasında bu konuda engeller koymaları, öğretmenlerin farklı fikir ve düşüncelerine saygı göstermemeleri çalışanların bireysel motivasyon ve performanslarından okulun iklimine kadar pek çok durumda olumsuz olarak kendisini gösterecektir. Örneğin iletişim yazınında iletişim ile iş doyumunu arasında pozitif ilişkiyi gösteren belirgin destekler olup, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi verilmemesinde ve ilişkileri engellendiğinde, kendilerinden beklenen performansı doyurucu bir şekilde yerine getirmeleri mümkün olmadığı belirtilmektedir (Bilir, 2005). Yönetici çalışanlarını etkilemede ve yönlendirme konusunda yeterli olmaz, gerekli bilgi ve beceri konusunda eksik ve kendini güçsüz hissederse kendi kendine bir davranış ortaya koyabilme yeterliliğini de gösteremeyecektir. Ya da kişisel yeterliliklerin ötesinde yöneticilik makamına farklı şekillerde gelmiş ise benzer şekilde üstlerine bağımlı kalacaktır.

Tabi ki yöneticiler yönetmeliklere ve amirlerine bağlı kalacaklardır; ama bu durum onların okul içindeki uygulamalarına zarar vermemelidir. Yoksa bu araştırma da olduğu gibi yöneticiler bu konuda yetersiz görülecekler, bu anlamda yetersizlikleri de öğretmenin desteklenmesini engelleyecektir. Benzer şekilde araştırmada yöneticilerin buldukları çevre ile iletişim kuramamaları ve aile ve sosyal çevrenin baskı yapması desteklemeye engelleyen faktör olarak görülmektedir. Hâlbuki yöneticilerin okul içi kadar okul dışında da veli ve sosyal çevre üzerinde yöneticiliğini hissettirmesi son derece önemlidir. Okulların daha etkili ve verimli olabilmelerinde okul içi kadar okul dışı uygulama ve ilişkilerin de önemli olduğu unutulmamalıdır.

Türk Eğitim Sisteminde Genel Olarak Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Destekleme Düzeyleriyle İlgili Bulgular

Tablo 5’de eğitim sisteminde okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleyip desteklemedikleri ve hangi konularda destek ya da engel olduklarına yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 5. Genel Olarak Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Destekleme ve Engelleme Durumlarına Yönelik Bulgular

Tema	Desteklenen durumlara yönelik kodlar	n=30	Tema	Engellenen durumlara yönelik kodlar	n=21
Eğitim ortamı	Eğitim öğretimi geliştirme	10	Eğitim ortamı	Derse geç girme	4
	Öğrenci başarısını artırma	9		Maddi konular	4
	Okulu tanıtırıp adının duyurma	7		Okul içi-dışı etkinlikler	4
	Teknolojik donanım	5		Düzensiz okula giriş çıkış	3
	Okul içi etkinlikler	1		Materyal sağlama	1
Kişisel-mesleki gelişim	Proje geliştirip uygulama	4	Kişisel-mesleki gelişim	Yüksek lisans yapma	3
	Kariyer ve mesleki gelişim	2		Seminer ve toplantı türü organizasyonlara katılma	3
Okul-çevre ilişkileri	Veli ilişkilerinde öğretmenden yana olma	2	İletişim	Öğretmenle fikirleri çatışması	4
	Sorunların çözümü	2		Öğretmenin iletişim yetersizliği	1
Motivasyon	Motivasyonu artırma	3	Yönetimsel uygulamalar	Liderlik vasıflarını göstermeme	5
	Öğretmene değer verme	1		Üstlerinden çekinme	5
				Öğretmeni evrak kalabalığına itme	3
			İdare etme (destek/engel olmama)	2	

Tablo 5 incelendiğinde araştırma kapsamındaki öğretmenlerin 30’unun okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklediğine yönelik görüş belirttikleri görülürken; azımsanmayacak bir sayı olan 21 öğretmenin okul müdürlerinin öğretmenleri desteklemeyip engellediğine yönelik görüş belirttiği görülmektedir. Öğretmen görüşlerinden okul yöneticilerinin desteklediği konulara yönelik eğitim ortamı, kişisel mesleki gelişim, okul çevre ilişkileri ve motivasyon temalarına ulaşılırken, engellediği konularla ilgili olarak benzer şekilde eğitim ortamı, kişisel-mesleki gelişim ile birlikte farklı olarak iletişim ve yönetimsel uygulamalar temalarına ulaşılmıştır.

Eğitim ortamı temasıyla ilişkili yöneticilerin öğretmenlere verdikleri desteğe yönelik kodlarda en çok dikkat çekenler eğitim öğretimi geliştirme (n=10) ve öğrenci başarısını artırmadır (n=9). Katılımcılardan Ö8“Okul ve eğitim açısından fayda sağlanan konularda destekler”, Ö23“Daha çok eğitim öğretim açısından destekliyor”, Ö48“Okul için etkinliklerde destekliyor”, Ö33“Genel anlamda eğitim-öğretimin daha verimli olması ve okulun daha iyi bir seviyeye gelmesi hususlarında” görüşleri eğitim öğretimi geliştirmeye; Ö6“Başarının artması yönünde”, Ö9“Okulun akademik başarısını artırmak için destek verir”, Ö27“Öğretmenlerin öğrenci başarısını artırmak için yapacağı işlerde destekleyici oluyorlar” görüşleri öğrenci başarısını artırma yönündeki desteğe örnek görüşlerdir. Katılımcılardan Ö35“Öğretmenleri kariyer ve mesleki açıdan desteklemeleri (yüksek lisans, seminer, gelişim konularında olduğu gibi)” görüşü kariyer ve mesleki gelişim; Ö15“Öğretmenin her türlü araştırmasında yanında olur ve yapacağı projelere destek verir” ve Ö45“Öğretmenleri, projeleri hayata geçirmede, motivasyonu artırmada destek veriyorlar.” görüşleri proje geliştirip uygulamada yöneticilerin öğretmenlere destek olduklarını göstermektedir. Bunların yanında katılımcılardan Ö24“Moral vererek, motive ederek, etüt yapılması, proje süreçlerine maddi ve manevi destekler verilmesi yoluyla destekliyorlar” ve Ö44“Mesleki bilgilerine güvenip müdahale etmiyor. Sorun çözümünde öğretmenlerin fikirlerini alıp, nesnel yaklaşarak öğretmenine değer vererek onun pozitif motivasyonunu sağlayarak destekliyorlar.” görüşlerinden motivasyon temasıyla ilgili öğretmen motivasyonu artırmaya yönelik destekleme çalışmalarının olduğu görülmektedir. Okul çevre ilişkilerine yönelik olarak katılımcılardan Ö4“Sosyal hayatta ve bürokratik yapıda karşılaşılabilecek sorunların çözümüne destek oluyor” ve Ö14“Eğitim amaçlı gezi vb. konularda bürokrasiyi aşmamızı sağlıyor, ayrıca veli ilişkilerinde bizden yana tavırları var” görüşleri de yöneticilerin sosyal hayat ve bürokratik yapıda karşılaşılabilecek sorunların çözümünde öğretmenleri desteklediklerine yönelik örnek görüşlerdir.

Yöneticilerin engellediği konulara yönelik katılımcı görüşlerinden eğitim ortamı temasına yönelik olarak Ö8“Okul ve eğitim açısından fayda sağlanmayan konularda engeller”, Ö13“Derse geç girme vb. konularda engelliyor” görüşleri okul içi olumsuz uygulamalara; Ö2“Maddi konularda engelleyebiliyor, çevre şartlarına uymadığında engelliyor”, Ö27“Maddi konularda engelleyici olabiliyorlar”, Ö31“Bazen maddi konularda engelliyor” görüşleri maddi konulara; Ö24“Öğrencilerin gezilere katılması konusunda engelleyici oluyorlar.”, Ö6“Ders dışı etkinliklerde” görüşü de okul dışı etkinliklerde yöneticilerin engelleyici davranışlarına örnek gösterilebilir. Kişisel ve mesleki gelişim temasında katılımcıların yöneticilerin öğretmenlerin yüksek lisans yapması ve seminer-toplantı türü organizasyonlara katılması konusunda engelleyici olduğu görülmektedir. Katılımcılardan Ö35“Yüksek lisans yapıyorsa izinlerde kolaylık sağlamayıp bir engelleme söz konusu olabilir, öğretmenin kendini geliştirmek için katılacağı seminer, toplantı vb. organizasyonlarda engelleyici tavır sergiliyor”, Ö9“Sosyal faaliyet ve etkinlikler için öğretmenin kişisel gelişimi için engellemeler var”, Ö34“Öğretmenlerin kendi kişisel eğitimleri ve öğrencileriyle birlikte yapmak istedikleri sosyal faaliyetlerde engellendiğini düşünüyorum” görüşleri belirtilen durumlara örnek gösterilebilir. Yönetimsel uygulamalar

temasında katılımcılar daha çok yöneticilerin liderlik vasıflarını gösterememesi (n=5) ve üstlerinden çekinmeleri (n=5) üzerinde durmuştur. Katılımcılardan Ö40“*Liderlik vasfı olmayan okul müdürleri bu açıklarını her şeye engel olarak ve okul için faydalı olup olmadığını düşünmeden engel olabiliyorlar.*”, Ö32“*Alınan kararlarda müdürlerin kendi kararlarının iyi olduğunu düşünüp, öğretmen söz hakkı vermemeleri onları engellemektedir*” görüşleri yöneticilerin liderlik vasıflarının olmamasına; Ö22“*Çoğu zaman engelliyorlar çünkü üst makamlardan çekiniyorlar. Genelde yeni bir şeyler yapmaktan üst makamlara taşınacak konularda engel çıkarıyorlar.*”, Ö3“*Eğer öğretmen bir proje yapıp üst makamlara kadar yansıyacaksa bu konuda çekinik davranıyorlar*” ve Ö37“*Engelleyen müdürler ya üstlerinden aşırı çekinen kuralcı kişilerdir ya da çok pasif kişilerdir.*” görüşleri yöneticilerin üstlerinden çekinmelerinin engelleyici bir durum olduğuna dikkat çeken görüşlere örnek gösterilebilir.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde eğitim sisteminde öğretmenleri destekleyen yöneticilerle birlikte azımsanmayacak kadar engelleyen yöneticilerin bulunduğu da anlaşılmaktadır. Yöneticiler öğretmenleri eğitim ortamı, kişisel-mesleki gelişim konularında hem desteklerken hem de engelleyici olabilmektedirler. Ayrıca yöneticiler öğretmenleri okul çevre ilişkisi ve motivasyon konularında desteklerken, iletişim ve yönetsel uygulamalar konularında engelleyici olabilmektedirler. Temalar ayrıntılı olarak incelendiğinde; eğitim ortamına yönelik olarak yöneticiler eğitim-öğretimi geliştirme, öğrenci başarısını artırma, okulu tanıtırma, teknolojik donanım ve okul içi etkinliklerde öğretmeni desteklerken; derse geç girme, düzensiz okul gidip gelme, maddi konular ve materyal sağlamada engel olabilmektedirler. Yöneticilerin engellediği durumlardan derse geç girme ve düzensiz okula gidip gelme zaten okulun usul ve işleyişini bozan uygulamalar olduğu için yöneticilerin göstermesi gereken davranışlar arasındadır ve engelleyici davranış olarak görülmesi manidardır. Bu iki davranışın yöneticilerin engelleyici davranışları içinde gösterilmesinin nedeni okullarda düzeni bozan bu tip davranışların yaşanması ve yöneticilerin de bu davranışları engelleme adına bir takım uygulamalar yapmaları olabilir. Ayrıca okullarda usul ve işleyiş bozan istenmeyen durumların varlığının göstergesi olarak da kabul edilebilir. Diğer yandan bu durumun yöneticinin engelleyici davranışı olarak görülmesi de gerekmemektedir. Maddi konular ve materyal sağlama okulun finansmanı ile ilgili konular olup, bugün okulların ödeneklerinin az olduğu ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Her ne kadar okulların eksiklikleri olsa da bu durum, okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleyici olumlu bir iklim yaratmasına engel oluşturmamalıdır. Yöneticinin öğretmenlerden beklentilerini açık bir şekilde belirtmesi, okulda alınan kararlara onları dâhil etmesi, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmesi, başarıyı tanıyarak ödüllendirilmesi, kişisel ve mesleki gelişim için fırsatlar yaratması, her şekilde öğretmenin yanında olduğunu davranışlarıyla hissettirmesi öğretmenin yöneticisine ve okuluna karşı olumlu duygular

geliştirmesine neden olacak, okulun maddi imkansızlık gibi olumsuzluklarını görmezlikten gelmesi ya da olumlu davranış için bir engel oluşturmaması gerektiğini bilmesini sağlayacaktır.

Kişisel ve mesleki gelişim açısından bazı yöneticiler öğretmenleri desteklerken bazıları engel olmaktadır. Aslında bu durum bir çelişkinin de göstergesidir. Eğitim ve öğretim kurumları öncelikle kendileri ve yöneticileri gelişime açık olan kurumlar olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarını bu konuda sürekli teşvik edip yönlendirmelidirler. Fakat yöneticinin gerek kendi tavrı gerekse yönetmeliklerin bu konuda (özellikle lisansüstü eğitim) net olmayıp yoruma açık olması, yöneticilerin bu durumu kendi istedikleri gibi yorumlamalarına ve farklı uygulamalar yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum ise öğretmenlerin önünde kişisel ve mesleki gelişim adına büyük engeldir. Diğer yandan okul içi ve okul dışı iletişim konusunda yaşanan çatışmalar ve yöneticilerdeki yönetsel özelliklerindeki yetersizlikler, öğretmenlerin alacağı desteğe engel olduğu da görülmektedir. Yöneticilerin okul çevre ilişkisinde öğretmenin yanında olup sahiplenmesi, motivasyon artırıcı uygulamalar yapması öğretilerde kurumuna yönelik olumlu duyguları beraberinde getirmektedir. Bu durum, desteklenen bir öğretmenin hissettikleri ve davranışlarına yönelik oluşturulan Tablo.3'de de gösterilmişti. Yöneticiler tarafından engelleyici davranışların neler olduğunun bilinmesi, bu davranışları yapmalarını engelleyeceği gibi yaşanacak olumsuzlukların da önünü kesecektir.

Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Okul Yöneticileri Tarafından Desteklenme Düzeyleriyle İlgili Bulgular

Tablo 6'da bu araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yöneticileri tarafından desteklenip desteklenmediklerine ve bu durumlara yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Okul Yöneticileri Tarafından Desteklendikleri ve Engellendikleri Durumlara Yönelik Bulgular

Okul yöneticisinin destekleme durumu (tema ve kodlar)		n=46	Okul yöneticisinin engelleme durumu (tema ve kodlar)		n=12
Desteklendiğini düşünme		29	Engellendiğini düşünme		8
Desteklenme ama aynı zamanda engellenme		8	Engellenme		3
Destek alma		7	Neden belirtmeyen		1
Kendi haline bırakma		2			
Eğitim ortamı	Başarıyı artırıcı çalışmalar	28	Eğitim ortamı	Gezi-sosyal etkinlikler	5
	Kaynak, materyal temini	13		Sınıf düzenlemesi	5
	Kurs, etüt açma	9		Eğitsel faaliyetler	4
	Sosyal etkinlikler	8		Derse geç girme	1
	Sınıf ortamı iyileştirme	7		Materyal sağlama	1
Kişisel-mesleki gelişim	Okulun tanıtımı	6	Kişisel-mesleki gelişim	Kendini geliştirme	1
	Kendini geliştirme(kariyer) Projeler	4		Projeler	1
Yönetsel uygulamalar	Kararlara katılım	9	Yönetsel uygulamalar	Görevlendirmeler (adillik)	1

				Disiplin cezası (reddetme)	1
	İzin	3		Hatalar	2
Okul içi uygulamalar	Nöbet tutma	1	Okul içi uygulamalar	Maddi konular	2
	Maddi konular	1		Kılık kıyafet	1
				Nöbetler	1
Rehberlik	Öğretmen-veli ilişkisi	12	Yönetici kaygısı	Kontrolü kaybetme	2
	Öğrenci ilişkisi	8		Para hırsı	2
	İşle ilgili yönlendirmeler	7			
	Öğrenci davranışları	4			
Motivasyon	Başarı takdiri	4	İletişim	Farklı görüşler	4
				Ailelerle ilişkiler	3

Tablo 6'ya göre araştırma kapsamındaki katılımcıların büyük çoğunluğu (n=46) yöneticileri tarafından desteklenirken, azımsanmayacak kadarı (n=12) desteklenmemektedir. Desteklendiğini belirten öğretmenlerin 29'u desteklendiğini düşündüğünü belirtirken, doğrudan destek aldığını belirten öğretmen sayısı 7'dir. Öğretmenlerin 8'i ise desteklendiği ama aynı zamanda engellendiği durumların olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde engellenen öğretmenlerin 8'i engellendiğini düşündüğünü belirtirken, 3'ü doğrudan engellediği durumlar olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan Ö22“Benim okul müdürüm her konuda beni destekliyor. Çünkü kendisi de çok çalışkan ve işten kaçmayan bir müdürdür.” ve Ö40“Ben okul müdürüm tarafından desteklendiğimi düşünüyorum. Fakat ilk mesleğe başladığımda okul müdürümün yıkıcı tavırlarından dolayı istifa etmeyi düşünmüştüm” görüşleri öğretmenlerin desteklendiklerine yönelik bulgularken; Ö29“Engelliyor tamamen yapılan çalışmaların kendi otokontrolünde olmasını istediği için.”, Ö34“Okul müdürlerimin bazı eğitsel faaliyetlerde beni engellediğini düşünüyorum” ve Ö47 “Engellendiğimi, zaman zaman performansımın düştüğünü hissediyorum” görüşleri ise öğretmenlerin engellendiklerine yönelik görüşlerdir. Katılımcılardan Ö41“Kendi halime bırakıldığımı düşünüyorum. Destek de engel de görmüyorum ama bu tatmin edici bir durum değil.” ve Ö3“Çoğu yerde desteklensem de okuldaki öğretmen arkadaşlarımla müdürümüze etkilemelerinden dolayı bazı konularda önüme engeller çıkıyor” görüşleri öğretmenlerin hem destek hem de engel yaşadıkları durumlara örnektir.

Araştırma kapsamındaki katılımcı görüşlerinden öğretmenlerin okul yöneticilerinden destek aldıkları ve engellendikleri durumlara yönelik eğitim ortamı, kişisel-mesleki gelişim, yönetsel uygulamalar, okul içi uygulamalar ulaşılan ortak temalarken; rehberlik, ve motivasyon destek konusunda, iletişim ve yönetici kaygısı engel durumlarına yönelik ulaşılan diğer temalardır.

Yöneticilerin destek oldukları durumlara yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde eğitim ortamı temasıyla ilgili olarak Ö8“Eğitim, öğretim, materyal geliştirme, sınıf ortamının iyileştirilmesi, kaliteli eğitim.” ve Ö33“Eğitimin kalitesini artırma konusunda hem fikir olduğumuzu ve desteklendiğimi düşünüyorum” eğitimde başarıyı artırıcı çalışmalara; Ö49“Eğitim öğretim materyallerimin temini konusunda,” kaynak ve materyal teminine; Ö9“Kurs açma, etüt yapmada destek”, Ö24“Etütler, eğitim öğretim yöntem ve teknikleri, eğitim öğretim araç gereçlerinin tespit ve temini, yarışmalara katılım konularında onay vermek ve teşekkür etmek suretiyle

desteğini hissettiriyor.” kurs ve etüt açmaya; Ö19“*Sosyal konular, okul başarısı vb. konularda fikirleri not alması ve bunları yapmaya çalışması*” ise sosyal etkinliklere yönelik örnek öğretmen görüşleridir. Kişisel ve mesleki gelişim temasında en çok yinelenen kod kendini geliştirme (kariyer) (n=13), olup, Ö5“*Kariyer yapma konusunda*”, Ö21“*Alanımla ilgili tüm konularda bilgi sahibi olmak için gerekli eğitimlere gitmeyi istiyorum. Müdürüm bu eğitimlere gitmem için gerekli zamanı veriyor.*”, Ö34“*Bulduğum okuldaki okul müdürüm kişisel gelişimim ve sosyal faaliyetlerin birçoğunda okulun işleyişini bozmaması hainde desteklemektedir*” ve Ö35“*Mesleki açıdan, kişisel gelişim ve kariyerim konusunda destek gördüğümü söyleyebilirim.*” görüşleri bu duruma örnek gösterilebilir. Yönetmel uygulamalar temasında katılımcılar yöneticilerin kararlara katılım (n=9) konusunda destek olduğunu belirtmişler, Ö18“*Okul kararlarına katılma ve söz hakkı sahibi olma*”, Ö16“*Müdürümüz güler yüzlü bir fikrimiz olduğunda olabilir yapalım diyor, mutlu oluyoruz ya da bazı konularda fikrimizi alıyor, değer veriyor*”, Ö15“*Okula gerekli olan materyal eksikliklerinde fikir birliği ile nelerin olması gerektiğine birlikte karar veriyoruz.*” görüşleri bu duruma örnek gösterilebilir. Bunun yanında Ö35“*İzin konularında, destek gördüğümü söyleyebilirim.*” ve Ö9“*Kurs açma, etüt yapma, nöbet konularında destek*” görüşleri öğretmenlerin okul içi uygulamalarda izin ve nöbet konusunda destek gördüklerini gösterirken; Ö13“*Velilerin tutumlarında bize karşı daha korumacı.*”, Ö49“*Öğrenci-veli-öğretmen ilişkisinin olumlu ilerlemesi konusunda destek gördüğümü düşünüyorum*”, Ö16 “*Ders, veli ilişkileri, programlarda düşüncelerimize destek sağlıyor*”, Ö28“*Veli öğrenci ilişkilerinde yenilikleri takip etmede yardım görüyorum*” görüşleri öğretmen ve veli-öğrenci ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda yöneticilerin rehberlik konusunda destek verdiklerini göstermektedir. Ö39“*Okul müdürümüz tarafından başarılarımız takdir edilmekte, kendisi düşünce ve önerilerimize saygı göstermekte ve öğretmenlere karşı ilkeli, güler yüzlü ve samimi bir tavur sergilemektedir*” görüşü ise motivasyon temasındaki başarı takdirine yönelik örnek öğretmen görüşüdür.

Engel olunan durumlara yönelik olarak eğitim ortamı temasıyla ilgili olarak katılımcılar en çok gezi ve sosyal etkinlikler (n=5) ve sınıf düzenlemesi (n=5) kodlarını yinelemişlerdir. Katılımcılardan Ö47“*Gezi, etkinlik, bir alışveriş merkezine gezi vb.*” ve Ö34 “*Öğrencilere yönelik sosyal aktiviteler için sorumluluk almaktan ve kendileri için fuzuli gelen etkinliklerde engellenmekteyim*” görüşleri gezi ve sosyal etkinliklere; Ö3“*Öğrencilerimle olan ilişkilerimde, sınıfın fiziki ortamın düzenlenmesi konusunda ve yararlandığım kaynaklarda engellendim*”, Ö42 “*Sınıf düzenlemesinde engelle karşılaştım*”, Ö25 “*Fiziksel şartlar*” ve Ö45 “*Sadece fiziksel koşullar konusunda engellendiğimi düşünüyorum*” görüşleri sınıf düzenlemesine örnek gösterilebilir. Yönetmel uygulamalar temasıyla ilgili olarak Ö37 “*Okulda tüm personele karşı aynı mesafede ve hoşgörüde olunmadığını, görevlendirmelerde tam adil davranılmadığını düşünüyorum*” görüşü öğretmenlerin görevlendirmeler konusunda adil davranılmama durumuyla karşılaştıklarını belirtirken; okul içi uygulamalar temasına yönelik Ö31 “*Bazen maddi konularda ama okul bütçesi tarafından zorunlu olduğu için.*” ve Ö28 “*Sıkıcı, baskıcı ve para hususundan dolayı hataları kabul etmiyor,*

öğretmenin üzerinde baskı kuruyor.” görüşleri maddi konulardaki engel durumuna; Ö9 “Kılık kıyafet, sosyal etkinlik, kişisel gelişim konusunda engel.” ve Ö6 “Ders ve nöbetler konusunda” görüşleri nöbet ve kılık kıyafet konusunda engellemeler olduğuna örnektir. İletişim temasına yönelik olarak katılımcılar farklı görüşler (n=4) ve ailelerle ilişkiler (n=3) kodlarına değinmişlerdir. Katılımcılardan Ö27“Benim fikir ve görüşlerim dikkate alınmadığında önemsenmediğimi bana güvenilmediğini hissediyorum bu da benim okuldaki bütün enerjimi, ruh halimi ve isteğimi etkiliyor” ve Ö33 “Fikir beyan etme konusunda zira karşı tarafın fikri değişmediği gibi ani ve sert tepki verebiliyor” görüşleri farklılıklar durumunda yaşanan engellere örnek gösterilebilir.

Katılımcı görüşlerinden yola çıkılırsa araştırma kapsamındaki öğretmenlerin büyük çoğunluğunun yöneticilerinin desteğini aldıkları anlaşılmaktadır. Destek aldıkları durumların başında eğitim ortamında başarıyı artırma, kurs-etüt düzenleme, sınıf ortamının iyileştirilmesi, kaynak bulma ve sosyal etkinlikler; kişisel ve mesleki gelişimde kendini geliştirme (kariyer); yönetsel uygulamalarda alınan kararlara katılım; okul içi uygulamalarda izin ve nöbet; rehberlikte veli ve öğrenci ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda öğretmenlerin destek gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer yandan öğretmenlerin bir kısmı eğitim ortamına yönelik gezi-sosyal etkinlikler, sınıf düzenlemesi, materyal sağlama ve eğitsel faaliyetlerde, kişisel ve mesleki gelişimde kendini geliştirme ve projelerde, okul içi uygulamalarda görevlendirme ve nöbet konularında yönetici engeliyle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin kontrolünü kaybetme korkusu, para hırsı ve farklı görüşlere açık olmaması da öğretmenler tarafından engelleyici faktörler olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel ve mesleki gelişim için fırsatlar sağlayan, öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri olması gerekmektedir (Sagor ve Barnett, 1994; akt: Özdemir ve Sezgin, 2002). Yöneticilerin engelleyici olumsuz kurum içi davranışlarının uygun ve yerinde olmaması durumunda öğretmenlerden aynı şekilde olumsuz tepkiler alması, okul ortamını olumsuz etkileyebileceği gibi bireysel anlamda öğretmenlerin olumlu davranışlarına da ket vuracağı unutulmamalıdır.

Okullarda Yöneticileri Tarafından Desteklenen Bir Ortam Oluşturulması İçin Öğretmen Önerileri

Tablo 7’de öğretmenlerin okullarda yöneticiler tarafından desteklenen bir oluşturulmasına yönelik önerileri yer almaktadır.

Tablo 7. Okullarda Öğretmenlerin Yöneticiler Tarafından Desteklenen Bir Ortam Oluşturulması İçin Önerilere Yönelik Bulgular

Tema	Kodlar	n
Çalışma ortamı	Hoşgörü ve samimiyet	27
	Karşılıklı iletişime açık	24
	Karşılıklı güven duygusu	13
	Düşüncelerin açıkça ifade etme	10
	Her çalışanın fikrini değerlendirme	7
	Sık sık öğretmenler odasına girme	4
	Maddi sorunları giderme	1
Kişilik Özellikleri	Anlayışlı ve yapıcı	10
	Çıkarları ön plana koymama	4
	İş ve arkadaş ilişkilerini ayırma	3
	Siyasi görüş ve ideolojileri okula sokmama	2
	Sorunlara çözüm odaklı yaklaşma	2
Motivasyon	Özgüven destekleyici çalışmalar yapma	7
	Paylaşım için yemek, piknik vb. etkinlikler düzenleme	7
	Öğretmeni teşvik etme	4
	Öğretmeni onura etme	4
Yönetimsel uygulamalar	Yetkin ve yeterli yönetici ataması yapma	12
	Liderlik yapma	8
	Adil ve eşit görev dağıtma	7
	Takım ruhuyla çalışma	5
	Öğretmenleri alınan kararlara katma	4
	Üst makamlardan çekinerek hareket etmeme	2

Tablo 7'ye göre yöneticiler tarafından desteklenen bir ortam oluşturulmasına yönelik katılımcı önerileri dikkate alındığında çalışma ortamı, kişilik özellikleri, motivasyon, yönetimsel uygulamalar temalarına ulaşıldığı görülecektir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde destekleyici bir ortama yönelik öğretmenlerin birden çok özelliğe vurgu yaptıkları görülmektedir.

Çalışma ortamı temasına yönelik katılımcı önerileri incelendiğinde en fazla vurgu yapılan kodların çalışma ortamının hoşgörü ve samimi (n=27) ve karşılıklı iletişime açık olma (n=24), karşılıklı güven duygusu (n=13) ve düşünceleri açıkça ifade etme (n=10) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan Ö5“*Daba esnek, hoşgörülü, iletişim gücü güçlü olan bir ortam oluşturulmalıdır*”, Ö37“*Okulda sıcak hoşgörülü bir ortam hazırlanmasında aktif rol almalıdır. Okul idaresi işi zorlaştıran değil, kolaylaştıran olmalıdır.*”, Ö44“*Anlayışın sağlanması iletişimin sağlanması, karşılıklı güven ve huzur ortamı sağlanmalı*”, Ö45 “*Her iki tarafın iletişime açık olması, birbirine hoşgörülü davranması ve önyargılı yaklaşmaması gerekir.*” görüşleri hoşgörülü ve samimi bir ortam oluşturmaya; Ö10“*Diyalogların iyi olması gerekir, herkesin birbirine saygı göstermesi*”, Ö11“*Personelle iyi bir iletişim, sağlıklı bir çalışma ortamı*”, Ö28“*Fikir alışverişi yapılmalı, sürekli öğretmen-müdür arasında iyi iletişim olmalı, yeniliklere açık olmalı, öğretmenini yönlendirmeli ama baskı uygulamamalı, sosyal olmalı.*”, Ö19“*Empatik düşünce, yıpratıcı değil yapıcı dil kullanma öğretmenlerle etkileşim ve beraber hareket etme yapılacak faaliyetlere inanma ve başkalarını inandırma*”, Ö39“*Öncelikle tarafların birbirine karşı ön yargı ve ön kabullerini yıkarak yapıcı bir yaklaşım içinde bulunmaları gerekmektedir. Okul müdürününün*

tarafsız bir duruş sergilemeli?, Ö41 “Müdürler fırsat buldukça öğretmenler odasına uğramalı, öğretmenlerle iletişime geçmeli” görüşleri karşılıklı iletişime açık olma önerisine örnek görüşlerdir. Katılımcılardan Ö47 “Sürekli gözetlenen bir öğretmen nasıl rahat çalışır. Okul müdürleri öğretmenine güvenmeli öğretmen de bu güveni suiistimal etmemeli, 6 saat boyunca teneffüse çıkmayan bir öğretmenin 1 bardak çay içmesi problem olmamalı, gereksiz engellemeler yaşamamalı” görüşü karşılıklı güven duygusuna; Ö20 “Sağlıklı iletişim kurulan bir ortam oluşturulmalı, insanlar düşüncelerini açıkça ifade edebilmeli ve ilgili bireylerin görüşleri alınarak karara varılmalıdır.” görüşü düşünceleri açıkça ifade etmeye örnek verilebilir.

Kişilik özellikleri temasına yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde en fazla vurgu yapılan önerinin anlayışlı ve yapıcı olma (n=10) özelliği olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden Ö29 “Anlayışlı ve yapıcı olmalı”, Ö23 “Hoşgörülü, öğretmenleri arasında husumete sebep olacak davranışlardan kaçınan müdürler olmalı, güven vermelidir.”, Ö8 “Okul müdürleri hoşgörülü ve empatik olmalıdır.” ve Ö31 “İkili ilişkilerin dışına çıkılıp etrafına daha olumlu bakmalı. İyi niyet her zaman iyi şeyleri beraberinde getirir.” görüşleri yöneticilerin anlayışlı ve yapıcı olması önerisine örnek görüşlerdir. Kişilik özellikleri temasında değinilen diğer öneriler çıkarları ön plana koymama (n=4), iş ve arkadaş ilişkilerini ayırma (n=3), siyasi görüş ve ideolojileri okula sokmama (n=2) ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşma (n=2) şeklindedir. Katılımcı görüşlerinden Ö46 “Çıkarlarını düşünmeyip, okula girdiğinde siyasi görüşünü, zikrini, ideolojisini çantasına kilitleyip okula gelmesi?” görüşü çıkarları ön plana koymaması ile siyasi görüş ve ideolojileri okula sokmamasına, Ö40 “Müdürler tatlı sert olabilmeli, istediklerini sert ve sivri dille değil yumuşak ve yapıcı olarak söylemelidir. Objektif olmalı yeri geldiğinde takdir etmeli, yeri geldiğinde ceza verebilmelidir. Bunu yaparken de arkadaş iş ilişkilerini karıştırmamalıdır.” görüşü iş ve arkadaş ilişkilerini ayırmaya; Ö13 “Öğretmenlerin özveriyle davranması gerekir. Okul müdürünün de saf kuralcı değil, şartlara göre çözüm odaklı olması gerekmektedir.” görüşü de sorunlara çözüm odaklı yaklaşıma örnek olarak verilebilir.

Motivasyon temasına yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde yöneticinin özgüven destekleyici çalışmalar yapması (n=7), paylaşım için yemek, piknik vb. etkinlikler düzenlemesi (n=7), öğretmeni teşvik etmesi (n=4) ve öğretmeni onura etmesi (n=4) öneri olarak sunulmuştur. Katılımcı görüşlerinden Ö19 “Özgüven destekleyici küçük çalışmalar yapmak, çalışmalarını takdir etmek, yapılacak çalışmalara yardımcı olmak, güven duygusunu geliştirecek davranışlar sergileme vb.” destekleyici çalışmalara; Ö34” Sosyal faaliyetler için daha çok süre ayrılmalı, öğretmenleri kaynaştırmalı” paylaşım için yemek, piknik vb. etkinlikler düzenlemeye; Ö52 “Öğretmenleri teşvik edici olmamaları, belli zaman aralıklarıyla sadece bu yönden ortaya iyi şeyler çıkarmak için toplantılar yapmamaları. Öğretmenlerin dinlendiği, fikirlerine önem verildiği kendilerine hissettirilmeli. Paylaşım üst düzeyde olduğu bir eğitim ortamı sağlanmalı” farklı etkinlikler için öğretmeni teşvik etmeye; Ö1 “Okul müdürleri ve öğretmenler arasında samimi bir ortam yaratılmalıdır, öğretmenler yönetim sürecine katılmalı, fikirleri alınmalı ve önemsendikleri hissettirilmelidir”, Ö41 “Öğretmenler

yaptıkları farklı etkinliklerde teşvik edilip onura edilmeli, tüm okulu öğretmenleri bir araya getirecek etkinliklerin önü açılmalıdır.” öğretmeni onura etmeye örnek görüşler olarak verilebilir.

Yönetimsel uygulamalara yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde en fazla vurgu yapılan önerinin yetkin ve yeterli yönetici ataması yapma (n=12) olduğu görülmektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde Ö27” *Müdürlerin yönetici sıfatlarına sahip olmaları sağlanmalıdır*”, Ö23”*Okul müdürleri yöneticilik vasfına sahip olmalı, yani herkese objektif yaklaşan, önyargısız olmalı.*”, Ö4”*Okul müdürü mevzuata hakim olmalı ve karşılaşılabilecek problemlerde yol gösterici olmalıdır.*” ve Ö46”*İdarecinin idarecilik sıfatı taşıması, çifte standart uygulamaması, idare edebilmesi, yardımcı olması, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yönetmesi*” görüşleri yöneticilerin yetkin ve yeterli olması gerektiğini gösterirken, Ö32”*Müdür olmak bu kadar kolay olmamalı. Farklı eğitimler almalıdırlar.*”, Ö18”*Okul müdürlerine yetkileri süreli hatırlatılmalı, bolca yönetmelik tekrarı yaptırılmalı, sorunlar hatırlatılmalı, iletişim konusunda hizmet içi iletişim verilmeli*”, Ö33”*Müdürlerin kendilerini okul öğretmenlerinden üstün bir seviyede görmemesinin gerekli olduğunu düşünüyorum. Bu konuda tek tek her öğretmenin görüşü alınıp çoğunluğa göre hareket edilmeli, müdürlerin iletişimle ilgili bir sınava tabi tutulmaları aynı zamanda mesleki bilgi ve genel kültür düzeylerinin de sınaması gerektiğini düşünüyorum*” görüşleri ise okul müdürlerinin bu çerçevede bazı eğitim ve sınavlara tabi tutulmasını önermiştir. Yetkin ve yeterli yönetici atama önerisini liderlik yapma (n=8), adaletli ve eşit görev dağıtım (n=8), takım ruhuyla çalışma (n=5) vb. öneriler takip etmektedir. Katılımcılardan Ö3”*Okul müdürleri öğretmenler arasında dengeyi iyi kurmalıdır, adaletli yaklaşmalıdır, görev dağılımını eşit yapmalıdır, olaylara yaklaşırken kişilerin etkisinde kalmamalıdır, üst makamlardan çekinerek hareket etmemelidir, öğretmenlerini iyi tanımalı, yaklaşımını ona göre ayarlamalıdır, örnek, lider, sabırlı, açık fikirli, güvenilir ve destekleyici olmalıdır.*” görüşü liderlik yapmasına; Ö43”*Eşitlik ortamı sağlanmalı ve objektif olunmalıdır.*” adaletli ve eşit görev dağıtımına; Ö22”*Öğretmenlerin fikirlerine önem verilmeli, ekip çalışması yapılmalı, idareciler üst makamlardan çekinmemeli, gerekli fiziki ortam sağlanmalı, öğrenciler de bilinçlendirilmelidir.*”, Ö7”*Takım ruhuyla çalışmaların gerçekleşmesi gerekir*” takım ruhuyla çalışmaya yönelik getirilen önerilere örnek görüş olarak gösterilebilir.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde öğretmenlerin yöneticileri tarafından desteklenen bir ortam oluşturulmasına yönelik çalışma ortamının iyileştirilmesi, yöneticilerin kişilik özellikleri, öğretmenin motivasyonunun sağlanması ve okulda gerçekleşen yönetimsel uygulamalara yönelik önerilerin geliştirildiği görülmektedir. Katılımcılar destekleyici bir ortam için çalışma ortamının karşılıklı iletişim ve güven duygusunun olduğu, hoşgörülü ve önyargısız, her çalışanın fikrini açıkça söyleyip değerlendirildiği bir ortam olması gerektiğini belirtmişlerdir. İletişim ve etkileşim sürecinde, çift yönlü iletişim kurulmalı, açık ve net bir biçimde iletişim kurulmalıdır. Yönetici sadece kendisi ile kurulacak iletişimin değil, okul çalışanları ve öğrenciler arasındaki iletişimin geliştirilmesi için de çaba göstermelidir. Çünkü okulda yürütülen tüm yönetim süreçlerinin temelinde ve okul başarısında

sağlıklı ve güçlü bir iletişim süreci yatmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Böyle bir ortamda yöneticinin çıkarlarını ortaya koymadan, siyasi görüş ve ideolojileri okul dışında bırakarak, iş ve arkadaşlık ilişkilerini ayırarak anlayışlı ve yapıcı kişilik özellikleri sergilemesi beklenmektedir. Bu durum yöneticiye güveni de beraberinde getirecektir. Özarallı ve Torun (2011) yöneticiye duyulan güvenin öncüllerinin çalışanlarını destekleme, dürüst ve adil davranma, takım lideri olma, olumlu çalışma ortamı yaratma, kendine güvenme, bilgiyi paylaşma, gerginlik yaratmamam, güven verme, yetkin olma, yetki verme ve astını önemseme olduğunu belirtmiştir. Belirtilen özelliklerin tamamı katılımcıların belirttiği ve daha önce Tablo 2'de de gösterilen özelliklerle uyumaktadır. Bu durumda yöneticinin güven ortamı yaratması ile sahip olduğu özellikler arasında sıkı bir ilişki olduğundan yola çıkılırsa yöneticiler bu özelliklerini davranışlarına yansıtmalı, çalışanlarına güven vermelidirler. Yöneticiler öğretmenin motivasyonunu artırmak için öğretmeni teşvik ve onura etmeli, destekleyici çalışmalar yapmak ve paylaşımı artırmak için sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Okul içi uygulamalar açısından, okul yöneticisi atama ve görevlendirmelerinde yetkinlik ve yeterliliğe dikkat edilmelidir. Zaman zaman yöneticilerin eğitime alınıp, sınava tabi tutulmaları gelişmeleri adına olumlu olabilir. Yöneticiler okulda görevleri eşit ve adaletli dağıtmalı, öğretmenleri karar sürecine katmalı, takım çalışmasına önem vermeli, öğretmenlerine liderlik yapmalıdırlar. Bunun yanında yöneticiler okullarını yönetirken üst makamlardan çekinmemeli yeri geldiğinde risk alabilmelidirler. Çünkü günümüz yöneticiliği, gelişme ve değişimleri izleyebilen ve bunları davranışlarına yansıtabilen, gerektiğinde risk alabilen yöneticilerin sistemde olmasını gerektirmektedir. Yöneticilerin değişen dış çevresel-örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkabilmeleri için vizyoner, stratejist, girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici ve baş destekçi rollerini üstlenmeleri gerekmektedir (Yatkın, 2013). Risk alamayan, çalışanlarına karşı davranışları ve söyledikleri birbirini tutmayan, çalışanların yanında olduklarını davranışlarıyla göstermeyen yöneticiler çalışanların ikileme düşmesine neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar, kendilerine gerçeklerin açıklıkla söylendiği kurumda kalıcı olmaları için çaba gösterilip tutarlı davranıldığı gördüklerinde iş ortamıyla ilgili olumlu bir algılamaya geliştirmektedirler (Chathoth, Mak, Sim, Jauhari ve Manaktola, 2011). Örgütler, çalışanlarına sağladıkları örgütsel destekle, onların katkılarının farkında olduklarını, mutluluklarına değer verdiklerini ve aynı ortamı paylaşmaktan zevk aldıklarını ifade ederek, çalışanların ait olma, saygı görme ve başkalarından onay görme ihtiyaçlarını karşılarlar (Armeli, Eisenberger ve Lynech, 1998).

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticisinin destekleyici olması kavramına yönelik destek ve yardım, kişilik özellikleri, motivasyon, eğitim öğretim, kişisel ve mesleki gelişim ile yönetim olmak üzere altı temaya

ulaşmıştır. En çok yinelenen kodlar; destek ve yardım temasında öğretmene yardımcı olma, yaptığı çalışmalarda her zaman yanında olma; kişilik özellikleri temasında yapıcı ve olumlu olma, değişime ve gelişime açık olma, saygılı olma; motivasyon temasında motive edici davranışlar sergileme, yapıcı eleştiride bulunma; eğitim öğretim temasında proje ve çalışmalarda destek verme, araç, gereç, donanım sağlama, fikir alışverişinde bulunma; kişisel ve mesleki gelişim temasında değişim ve gelişim için destekleyip yol gösterme şeklindedir. Bu doğrultuda destekleyici okul yöneticisi; olumlu kişilik özelliklerine sahip, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde kolaylaştırıcı olup motive edebilen, her konuda yardımcı olan, eğitim öğretim ortamının okulda etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayan, çalışanlarını alınan kararlara katarak işbirlikçi bir tutum sergileyerek liderlik yapan yöneticidir.

Destekleyici bir okul yöneticisinin özelliklerine yönelik olumlu kişilik özellikleri, çalışma ortamı özellikleri, yönetim, motivasyon, iletişim ve gelişimsel özellikler temalarına ulaşılmış olup destekleyici okul yöneticisinin davranışları da bu özelliklere dayalı davranışlardan oluşmaktadır. Buna göre destekleyici bir okul yöneticisi; güler yüzlü, nazik, hoşgörülü, anlayışlı, yenilikçi, girişimci, saygılı, güvenilir, samimi ve yardımsever olma şeklinde olumlu kişilik özelliklerine, çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilmek için yüksek iletişim becerisine, çalışanlarına değer verip, inanıp, takdir ederek motive etme; çalışma ortamında ve yönetsel uygulamalarda işbirlikçi, paylaşımcı, tarafsız, adil ve objektif bir şekilde liderlik yapabilme, gelişime açık olup kendini geliştirme özelliklerine sahiptir. Destekleyici okul yöneticisinin davranışları ise kişilik özelliklerine yönelik olarak güler yüzlü, nazik, samimi, içten davranma, sorumluluk sahibi, çalışkan ve güvenilir olma; çalışma ortamında öğretmenlerle birlikte işleri organize ederek kolaylaştırıcı bir tutum içinde faaliyetlere katılma ve sorunları çözme; yönetimde ödül, ceza ve görevleri adil ve objektif dağıtma; motivasyonda öğretmene değer verip takdir etme, yardımcı ve anlayışlı olma; iletişimde farklı fikirlere açık olup kabul etme, etkili bir iletişim sistemi kurma; gelişimsel olarak kendini yenileyerek çalışanlarına liderlik yapma şeklindedir.

Okul yöneticisi tarafından desteklenen öğretmen kendisiyle ilgili olarak mutluluk, huzur, azim, gayret, güven, değerli olduğunu hissetme duygularını yaşarken; işine yönelik olarak okula güven, güç, başarı, daha yüksek performans gösterme ve daha verimli olma isteği vb. duygular yaşamaktadır. Okul yöneticisi tarafından desteklenen öğretmenin davranışları ise kendisiyle ilgili olarak daha gayretli ve özverili olma, işbirliği ve paylaşım içinde olma, kendine güvenme, içten samimi davranma, gelişim ve değişim için çabalama davranışlarıyla; işiyle ilgili olarak işini severek yapma, daha verimli çalışma, yaptığı işten emin olma, işini eksiksiz yapıp suüstimal etmeme, görev paylaşımlarında gönüllü olma, başarıyı artırma şeklindedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesini engelleyen faktörlere yönelik kişilik özellikleri, yöneticilik özellikleri, okul içi uygulamalar, okul çevre ilişkileri ve okul olanakları temalarına ulaşılmıştır. Buna göre, yöneticilerin kişilik özellikleri olarak yeniliklere kapalı olup kaçınmaları, alışkanlıkları, aşırı kuralcılıkları, tükenmişlik duyguları, rahatını bozmak istememeleri; yöneticilik özellikleri olarak yöneticilik ve liderlik vasfına sahip olmamaları, makamını ve otoriteyi kaybetme korkuları, eğitim eksiklikleri ve olumsuz kişilik özelliklerini yönetime yansıtmaları; okul içi uygulamalarda yönetmelikler, üst makamların baskısı ve üst makamlardan çekinmeleri; okul çevre ilişkilerinde veli ve sosyal çevre baskısı ile bu alanda yaşadıkları iletişimsizlikleri; okul olanaklarında da okulun maddi olanaksızlıkları desteklemeyi engelleyici faktörlerdir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin 30'una göre Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticileri öğretmenleri desteklemekte, 21'ine göre engellemektedir. Eğitim ortamı, kişisel mesleki gelişim hem destek hem de engel olunan durumlara yönelik ulaşılan ortak temalarken, okul çevre ilişkileri ve motivasyon destek konusunda, iletişim ve yönetsel uygulamalar engel konusunda ulaşılan diğer temalardır. Temalara göre; eğitim ortamına yönelik yöneticiler eğitim-öğretimi geliştirme, öğrenci başarısını artırma, okulu tanıtırıp adını duyurma ve teknolojik donanımda öğretmeni desteklerken; derse geç girme, düzensiz okul gidip gelme, maddi konular ve materyal sağlamada engel olabilmektedirler. Kişisel ve mesleki gelişim açısından proje geliştirip uygulama, kariyer ve mesleki gelişim konusunda yöneticiler destekleyici oldukları gibi yüksek lisans yapma ve seminer ve toplantı türü organizasyonlara katılma konularında engelleyici olabilmektedirler. Destek olunan diğer durumlar okul çevre ilişkilerinde veli ilişkilerinde öğretmenden yana olma, sorunların çözümü, motivasyon konusunda da motivasyon artırma ve öğretmene değer vermedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların büyük çoğunluğu (n=46) yöneticileri tarafından desteklenirken, 12'si desteklenmemektedir. Eğitim ortamı, kişisel-mesleki gelişim, yönetsel uygulamalar, okul içi uygulamalar öğretmenlerin okul yöneticilerinden destek aldıkları ve engellendikleri durumlara yönelik ulaşılan ortak temalarken; rehberlik ve motivasyon destek konusunda, iletişim ve yönetici kaygısı engel durumlarında ulaşılan diğer temalardır. Temalara göre eğitim ortamında eğitimde başarıyı artırıcı çalışmalar, kaynak ve materyal temini, kurs ve etüt açma ve sosyal etkinlikler; kişisel ve mesleki gelişimde kendini geliştirme (kariyer); yönetsel uygulamalarda kararlara katılım; okul içi uygulamalarda izin; rehberlikte öğretmen ve veli, öğrenci ilişkilerinin geliştirilmesi en fazla yinelenen destek konularıdır. Engel olunan durumlar ise eğitim ortamında gezi-sosyal etkinlikler, sınıf düzenlemesi; kişisel mesleki gelişimde kendini geliştirme, projeler; yönetsel uygulamalarda görevlendirmelerin adil olmaması; okul içi uygulamalarda hatalar, maddi konular; iletişimde farklı görüşlere açık olmama ve ailelerle ilişkiler şeklindedir. Ayrıca yönetici

kaygısı olarak yöneticilerin kontrolünü kaybetme korkusu ve para hırsı öğretmenler tarafından engelleyici faktörler olarak görülmektedir.

Öğretmenlerin okullarda yöneticiler tarafından desteklenen bir ortam oluşturulmasına yönelik önerileri aynı zamanda araştırma sonucunda ulaşılabilecek önerileri de ortaya çıkarmıştır. Çalışma ortamı, kişilik özellikleri, motivasyon, yönetsel uygulamalar desteklenen bir ortam oluşturulmasına yönelik önerilerle ilgili ulaşılan temalardır. Temalar doğrultusunda çalışma ortamında hoşgörü, samimiyet, karşılıklı iletişime açık olma, karşılıklı güven duygusu ve düşünceleri açıkça ifade etmeye yönelik bir ortam oluşturulması; kişilik özelliklerinde yöneticilerin anlayışlı ve yapıcı olup, çıkarları ön plana koymayarak, iş ve arkadaş ilişkilerini ayırıp, siyasi görüş ve ideolojileri okula sokmaması ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşması; motivasyonda yöneticinin özgüven destekleyici çalışmalar yapması, paylaşım için yemek, piknik vb. etkinlikler düzenlemesi, öğretmeni teşvik etmesi ve onura etmesi; yönetsel uygulamalarda yetkin ve yeterli yönetici ataması yapılması, okul müdürlerinin bazı eğitim ve sınavlara tabi tutulması, okullarda yöneticilerin liderlik yapması, adaletli ve eşit görev dağıtması, takım ruhuyla çalışması araştırmanın önerilerini oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 141-170. [Online]: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_25/10-%20141-170.%20syf_.pdf
- Akkoç, İ. , A. Çalışkan ve Ö. Turunç. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* 19 (1), 105-135. [Online]: http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C19S12012/105_135.pdf
- Argon, T. (2004). İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(7), 82-83.
- Armeli, S., P. F. Eisenberger ve P. Lynech. (1998). Perceived organizational support of police performance: The moderating influence of sociemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297. [Online]: http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/13_Perceived_Organizational_Support_and_Police_Performance.pdf
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma* (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balıbey, Ö., N. Cantürk, M. Özcan, T. Argon, M. Tuncel, B. Topçu, S. Kaya, S. Kartallıoğlu, H. Yalçınkaya, E. Dalgın, F. Mete, M. K. Efe, S. A. Albuz, B. Kocaman. (2010). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı yönetici modeli. *Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. "Eğitim Yönetiminde Vizyon" EYUDER 9 Ekim Ankara*. <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/5.pdf>
- Bhantumnavin D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*. 14 (1), 74-97. [Online]: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1051/pdf>
- Beycioğlu, K. ve M. Aslan. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. VII (II), 153-173. [Online]: <http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/ciltVII/haziran2010/2010kadir%20beycioglu.pdf>

- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algulamaları*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana. [Online]: <http://library.cu.edu.tr/tezler/5732.pdf>
- Binbaşoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K. Ö., Akgün, E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 103-119. [Online]: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_16/08_can.pdf
- Chathoth, P. K., B. Mak, J. Sim, V. Jauhari. ve K. Manaktola. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 30 (2), 233-242. [Online]: http://ac.els-cdn.com/S0278431910001052/1-s2.0-S0278431910001052-main.pdf?tid=ec8325e6-442c-11e4-95ba-00000aacb35f&acdnat=1411592226_70c1a355fa06808dcdc529d9c6d0537a
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 29, 27-45.
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik*. (2. Baskı). (Çev: N. Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison ve D. Sowa. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 500-507. [Online]: http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/22Perceived_Organizational_Support.pdf
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski & L. Rhoades. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87, 565-573. [Online]: http://eisenberger.psych.udel.edu/files/02_Perceived_Supervisor_Support.pdf
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 15 (3), 65-81. [Online]: <http://www.isguc.org/index.php?p=article&id=517&cilt=15&sayi=3&yil=2013>
- Güçlü, N. (1998). Liderlerin sosyal davranış tarzları ve geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 14, 167-178. www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/636/448
- Günbayı, İ., E., Dağlı ve F. Kalkan. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19 (4), 575-602. [Online]: <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/984/752%E2%80%8E>
- Gürbüz, S., M. Bekmezci ve İ. S. Mert (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimcilğe etkisi: İş tatminini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (2), 127-135. [Online]: http://www.academia.edu/2044490/Orgutsel_Faktorlerin_Ic_Girisimcilge_Etkisi_Is_Tatminini_Araci_Degisken_Mi_Impact_of_organizational_factor_on_intrapreneurship_is_job_satisfaction_a_mediator
- Johlke, M., C., C. L. Stamper, M. E. Shoemaker. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*. 17(2), 116-128. [Online]: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=17&issue=2>
- Kaplan, M. ve A. Öğüt. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17 (1), 387-401. [Online]: <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-1-19.pdf>
- Keçecioglu, T. ve D. Kelgökmen. (2004). Yetkinlik modellerinin insan kaynakları yönetiminde yapılandırılması ve bir yetkinlik modeli önerisi *Review of Social, Economic & Business Studies*. 3(4), 216-232.

- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729. doi: [10.14687/ijhs.v11i2.2848](http://dx.doi.org/10.14687/ijhs.v11i2.2848)
- Miles, M. B. and A. M. Huberman. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd Edition). California: SAGE Publications.
- Özarallı, N. ve A. Torun. (2011). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. VI (II), 101-113 [Online]: http://www.beykon.org/dergi/2011/FALL/N_Ozaralli.pdf
- Özeren, V. (25.05.2011). İyi bir yönetici olmak için kişilik gelişim çabasına katılın. *Parakende Bülten*. [Online]: http://www.perakende.tv/bulten/yazarlar/Vedat_ozeren/iyi_bir_yoneti_ci_olmak_icin_kisilik_gelisim_cabasina_katilin.htm
- Özdemir, S. ve F. Sezgin. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282 [Online]: http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasde_rgi/sbd/sbd3/sbd-3-16.pdf
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16 (1), 93-112. [Online]: https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/105779-20110602152738-ozdemir_asim.pdf
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*. 18(2), 113-130 http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/download/.../pdf_134
- Peker, S., G. Selçuk. (2011) . Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (2), 472-480. [Online]: http://sbe.cbu.edu.tr/2011-2/45peke_rselcuk.pdf
- Perryer, C. Jordan, C., Fins, I., ve Travaglione. (2010). Predicting turnover intentions the interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*. 33 (9), 911-923. [Online]: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01409171011070323>
- Rhoades, L. ve R. Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87, 698-714. http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/01_Perceived_Organizational_Support.pdf
- Robertson, I. T., H. Baron, P. Gibbons, R. MacIver and G. Nyfield (2000). Conscientiousness and managerial performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 73 (2), 171-181. [Online]: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317900166967/pdf>
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi*. 3(4), 527-548. [Online]: <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/688/495>
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: Bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*. 4-19. [Online]: <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>
- Stamper, C. L. ve M. C. Johlke. (2003). The impact of Perceived organizational on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*. 29(4), 569-588. [Online]: <http://jom.sagepub.com/content/29/4/569.full.pdf+html>
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: Is it one thing or many things? the multidimensionality of performance in a middle eastern context. *The International Journal of Human Resource Management*. 6, 1049-1061. [Online]: <http://www.cefims.ac.uk/documents/sample-113.pdf>
- Şişman, M. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. [Online]: <http://www.gokhandokuyucu.com/y1/eoy.pdf>
- Tengilimoğlu, D. ve A. Yiğit (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8(3), 374-400. [Online]: http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/4626/makaleler/8/3/arastirma_x-hastanelerde-liderlik-davranislarinin-personel-isdoyumuna-etkisini-belirlemeye-yonelik-bir-ala_n-calismasi.pdf

- Tanrıöğen, A. (1988). Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tsui, A.S., Zhan, Z., Wang, H., Xin, K.R. ve Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137. [Online]: <http://ac.els-cdn.com/S1048984305001712/1-s2.0-S1048984305001712-main.pdf?tid=7c5351be-923f-11e3-87d4-00000aabb0f01&acdnat=13920288912c365aa4227fdf32c6f1ac5d77bbece>
- Turunç, Ö. ve M. Çelik. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1), 209-232. e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/2819/2731
- Yatkın, A. (2013). Kamu yönetimi etiği ve üst düzey yöneticilerin çalışanlarına karşı etik yükümlülükleri. *Akademik Bakış Dergisi. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 38, 1-17. [Online]:http://www.arastirmax.com/en/system/files/dergiler/9383/makaleler/1/38/aras-trm_x_9383_1_pp_1-17.pdf
- Yazıcı, K. (2006). Değerler eğitime genel bir bakış. *Türklük Bilimi Araştırmaları*. 19, 499-522. [Online]:<http://www.tubar.com.tr/TUBAR%20DOSYA/pdf/2006BAHAR/19.31.kubilay.yazici.s.499-522.pdf>
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yay.
- Yılmaz, A. ve Ç. B. Ceylan. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*. 17 (2), 277-294. www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/917/693
- Yılmaz, H. ve A. Karahan. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* 17 (2). [Online]: http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S2_2010/145_158.pdf
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*. 32 (146), 12-23.
- Zampetakis, L.A., P. Beldekos, V. S. Moustakis. (2009). "Day to day" Entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*. 27, 165-175. [Online]: http://ac.els-cdn.com/S0263237308001011/1-s2.0-S0263237308001011-main.pdf?tid=98a443b8-925e-11e3-931e-00000aacb35d&acdnat=1392042253_fba9b763ac32132ca534_d80678234e55

Extended English Abstract

One of the organizational and individual transformations in effective change process is the support for employees. New recent management models such as human resources management, total quality management, excellence approach, employee empowerment necessitate taking employees into consideration in organizations and organizational support has become one of the crucial rights of today's employees in a sense. The importance of administrators in organizational support issues will be better understood when elements of organizational support such as justice, administrator support, organizational rewards, working conditions and employee characteristics (Rhoades & Eisenberger, 2002) and the fact that administrators are responsible first hand from all operations and procedures are considered. When administrator support issue is regarded in terms of educational organizations, the importance of school administrators to perceive teachers as valuable

assets, support them in their developments and prepare the necessary conditions for development will be better comprehended (Can, 2004). The degree of teachers' perceptions of their organization's support affects the degree of their participation in beneficial activities such as providing suggestions for improvement, taking parts in meetings voluntarily and helping colleagues (Özdemir, 2010). Teachers supported by their administrators and who develop themselves are expected to present effective teaching behaviors in teaching and classroom management (Can, 2004). In their study, Balıbey, Cantürk, Özcan, Argon et. al (2010) reported that administrators' supportive approaches are crucial both in the school and in their social lives out of school. Current study examined administrator support in primary schools in Turkish Education System. The study is believed to be essential since it presents the existing situation and facilitates its improvement.

Case study model was used based on a qualitative research design. Working group of the study, identified according to convenience sampling method, consisted of 51 teachers employed in Bolu central district primary schools during 2012-2013 academic year. Interview form composed of semi-structured questions and eight open-ended questions was used as data collection tool. Open-ended questions sought teacher views on the concept of school administrator, administrator characteristics and behaviors, feelings and behaviors of teachers supported by their administrators, factors that prevent administrators from supporting teachers, whether school administrators in Turkish Education System support teachers, whether teachers participating in the study were supported by their administrators and teacher suggestions on creating an administrator supported environment for teachers. Content analysis technique and digitalization of qualitative data were used in data analysis and descriptive analysis was undertaken to support the results. Reliability formula developed by Miles and Huberman (1994) was utilized in calculating the reliability of the study which was found to be 84%.

Some of the results obtained in the study are as follows: Supportive school administrators have positive personal characteristics, facilitate teachers' personal and professional developments and provide motivation, ensure effective teaching environments and lead teachers by presenting a collaborative attitude through including staff in decision making. Characteristics of a supportive school administrator are based on characteristics such as positive personality, working conditions, management, motivation, communication and developmental features on which their behaviors are founded. Teachers supported by school administrators experiences happiness, peace, determination, ardor, confidence and feel valuable and are inclined to have better performance and be more productive. Factors that prevent administrators from supporting teachers are personality characteristics such as lack of openness towards and refusal of innovations, habits, extreme prescriptivism, administrator characteristics such as lack of management and leadership qualifications, in-school practices, school-environment relationships and lack of financial resources at school. While 30% of teachers believe administrators support teachers in Turkish Educational System, 21% state that administrators inhibit them. Majority of the participants (n=46) were found to be supported by their administrators. While educational environment, personal-professional development, management practices and in-school practices were identified as themes related to situations in which teachers were supported or inhibited, themes related to guidance and motivation were the themes related to support and communication and administrator anxiety were identified as among the other themes related to inhibition. Suggestions provided by teachers for providing a supportive environment included tolerance, sincerity, mutual communication and trust at workplace and expressing ideas openly, being constructive, not focusing on personal benefits, separating personal relationships from those based on work, not letting political views and ideologies into school were suggested in terms of personality characteristics; organizing activities and honoring teachers were suggested for motivation and assignment of effective and efficient administrators, giving administrators some tests and providing them with education in specific areas, provision of leadership behaviors by administrators and assigning tasks in a fair and equal manner were suggested in terms of management practices.