

## Unutulmuş Bir Okul Yöneticisi: Okul Müdür Yardımcılarının Yönetim Tarzları Okul İklimini Nasıl Etkiler?

Mehmet YİĞİT<sup>1</sup>, Bünyamin AĞALDAY<sup>2</sup>

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, okul müdür yardımcılarının benimsediği yönetim tarzlarının okul iklimine olan etkilerini incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseniyle yürütülmüştür. Araştırmanın verileri, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Mardin'deki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasında okul müdür yardımcılarının önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma, müdür yardımcılarının benimsedikleri yönetim tarzlarının okul iklimini etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır. Demokratik, işbirlikçi ve destekleyici yönetim tarzlarını benimseyen müdür yardımcılarının okul iklimini olumlu etkilediği, buna karşın otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcılarının ise okul iklimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul müdüründen sonraki en kilit rolü üstlenen müdür yardımcılarının okulda sağlıklı bir iklimin oluşması için öğretmenleri destekleyici ve motive edici bir anlayışla hareket etmeleri önemlidir.

*Anahtar Sözcükler:* Müdür Yardımcısı, Yönetim Tarzı, Okul İklimi

### A Forgotten School Administrator: How Does the Administration Style of Deputy Principals Affect the School Climate?

**Abstract:** This research aims to examine the effects of the administration styles adopted by the deputy principals on the school climate. The research was conducted using a case study design, one of the qualitative research methods. The study data were collected through a semi-structured interview form from teachers and school principals working in primary and secondary schools in Mardin during the school year 2021-2022. The content analysis technique was used to analyze the data. As a result of the research, it has been seen that deputy principals have an important role in forming a healthy school climate. The research provides evidence that the administration styles adopted by deputy principals affect the school climate. It has been concluded that deputy principals who adopt democratic, collaborative and supportive administration styles positively impact the school climate, whereas deputy principals who adopt an authoritarian, disinterested, and oppositional administration style negatively affect the school climate. In this context, it is essential that deputy principals, who assume the most critical role after the school principal, act with a supportive and motivating understanding to create a healthy climate at school.

*Keywords:* Deputy Principal, Administration Style, School Climate

Geliş Tarihi: 23.03.2022

Kabul Tarihi: 29.08.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Mardin, Türkiye, e-posta: [mhmt\\_2834@hotmail.com](mailto:mhmt_2834@hotmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3776-4437>

<sup>2</sup> Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Mardin, Türkiye, [bunyaminagalday@artuklu.edu.tr](mailto:bunyaminagalday@artuklu.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0128-5055>

**Atf için/ To cite:**

Yiğit, B. ve Ağalday, B. (2022). Unutulmuş bir okul yöneticisi: okul müdür yardımcılarının yönetim tarzları okul iklimini nasıl etkiler?. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 732-750

©2022 Yaşadıkça Eğitim Dergisi. Bu makale [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) lisansı altında açık erişimli bir makedir.

Okullarda nitelikli eğitimin verilmesi ve eğitim kalitesinin çağdaş düzeye çıkmasında okul yöneticilerinin yönetim anlayışları ciddi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütü olarak toplumsal yapının şekillenmesinde büyük payı olan okulların belirlenen hedeflere ulaşma yolunda elindeki kaynakların tümünü en verimli şekilde kullanarak gerekli değişimi sağlayabilmeleri öncelikle bir yönetim sorunudur (Güzelgörür ve diğerleri, 2021). Eğitim yöneticilerinden görev yaptıkları okullarda bir eğitim lideri olmasının yanında okulu en iyi şekilde yönetmeleri de beklenmektedir (Hunt, 2012). Okulun verimliliği ve etkinliği açısından kritik öneme sahip bir konumda bulunan okul yöneticileri, bilgi ve becerileri ile okulun geleceğini planlayarak okula yön vermekte ve okuldaki yenilik ve değişim çabalarına öncülük etmektedir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2007). Okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim anlayışları okul iklimini yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda okullarda yöneticilerin benimsedikleri yönetim anlayışı, okul ikliminin olumlu veya olumsuz olmasında belirleyici olmaktadır (Nartgün ve Ertürk, 2018).

Okul yönetimi denildiğinde genelde akla ilk olarak okul müdürü gelmektedir. Ancak yönetim bir ekip işidir ve bu ekipte okul müdür yardımcılarının önemli bir konumda yer aldıkları bilinmektedir. Okul yönetiminde okul müdürü kadar, okul müdür yardımcılarının da kritik bir rolü olduğu söylenebilir. Okullarda yönetim işinin önemli bir kısmını üstlenen okul müdür yardımcılarının gerçekleştirdikleri yönetsel faaliyetlerin yalnızca mevzuat gereği yapılan rutin işlerle sınırlı kalmaması, eğitim yöneticileri olarak okul yönetiminde aktif bir şekilde yer almaları elzemdir (Özyılmaz, 2013). Okulun yönetilmesinde müdür yardımcısının üstlendiği sorumluluklar ve bulunduğu konumun önemi gittikçe artmaktadır (Oleszewski ve diğerleri, 2012). Okulların belirlenen hedeflere ulaşmasında okul müdür yardımcılarının; okul müdürü ve öğretmenlerle iş birliği içinde olması, verimliliği arttırmak için çalışanların motivasyonunu arttırmaya dönük etkili liderlik becerileri sergilemeleri, okulu oluşturan bütün unsurlarla olumlu bir iletişim içinde olması oldukça önemlidir. Okulların akademik performanslarının daha da yükseltilmesi için müdür yardımcılarının geleneksel yönetim yaklaşımları yerine okulun eğitim programına katkı sunan ve geliştiren çağdaş bir yönetim tarzını benimsemesi gerektiği ileri sürülebilir (Konan ve diğerleri, 2017).

Yönetim tarzı basitçe örgütü yönetmenin bir yolu olarak tanımlanır (Uche ve Timinepere, 2012). Yönetim tarzı bir örgütten diğerine veya örgüt içinde bir yöneticiden diğerine farklılık gösterebilir (Güzelgörür ve diğerleri, 2021). Yönetim tarzları alanyazında genellikle demokratik, işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları (Üstüner, 2016) olarak dört farklı türde ele alınmaktadır. Yöneticinin örgütte çalışanlara karşı tutum ve davranışları ve çalışanların birbirlerine ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutum ve davranışları üzerinde örgütteki yönetim tarzı belirleyici etkindir (Thau ve diğerleri, 2008). Yönetici ve çalışanlar arasında etkili iletişim olması, çalışanların sorumluluk bilinci içinde olması ve çalışanların örgütte alınan kararlara katılım düzeyi yöneticilerin yönetim tarzlarına bağlıdır (Nartgün ve Ertürk, 2018). Dolayısıyla, okul yöneticileri benimsedikleri yönetim tarzı ile okulda çalışan öğretmenlerin tutumlarını etkileyerek okul iklimi üzerinde belirleyici etki oluşturduğu söylenebilir.

Okul iklimi kısaca okul yaşamının atmosferini ifade etmektedir (Cohen, 2009). Bu, basit bir bireysel deneyimden çok, bir grup olgusudur (Cohen ve diğerleri, 2013). Hoy ve Miskel (2010) okul iklimini “bir okulu diğerinden ayıran ve insanların davranışlarını etkileyen içsel özellikler dizisi” olarak tanımlamaktadır. Eğitim örgütleri olarak insani ilişkiler üzerine inşa edilen okulların amaç ve yapıları aynı olsa bile her bir okul bireyler üzerinde farklı etkiler bırakmaktadır. Bireyler açısından okulları farklılaştıran ise iklimleridir (John ve Taylor, 1999). Okul iklimi, okul çalışanlarının okulu nasıl algıladıkları ve okula karşı duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir (Sherblom ve diğerleri, 2006). Okul iklimi; öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki etkileşimin yönünü belirleyen ve yazılı olmayan inanç, değer ve tutumlardan oluşur. Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin her gün okulda bulanmaktan ne hissettikleri ile yakından ilgilidir (Welsh, 2000). Okulun kendine özgü bir sistem oluşturması ve çalışanlarından yüksek verimin beklenmesi sağlam ve sağlıklı bir okul iklimi ile mümkündür (Özdemir ve diğerleri, 2010).

Sağlıklı bir okul ikliminde çalışanlar arasındaki ilişkiler daha açık olmakla birlikte öğretmenler daha verimli olmakta, yöneticiler de daha yansıtıcı davranmaktadır (Hoy ve Tarter, 1992). Çalışanların moral, motivasyonu ve performansları olumlu iklime sahip okullarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Freiberg, 1998). Olumlu iklime sahip okullarda tüm paydaşlar bireysel anlamda değerli oldukları hissini taşırlar.

Okulda çalışanların birlikte hareket ettiği, birbirlerine ilgi gösterdiği, akademik ve sosyal gelişimlerine katkı sunduğu, iletişim ve katılım fırsatlarına sahip olduğu bir çalışma ortamı bulunur (Gonder ve Hymes, 1994). Olumlu iklime sahip okullarda yöneticilerin arkadaşı ve destekleyici davranışlar sergilediği; yöneticilerin öğretmenlerden beklentilerinin yüksek olduğu ve bu doğrultuda onlara gerekli her türlü desteği sunmaya hazır olduğu söylenebilir (Özdere, 2017). Bunların yanında olumlu bir okul iklimi, öğretmenler arasında iş birliği ve dayanışmayı desteklemekte, öğretmenler arasındaki bağların güçlenmesini ve öğretmenlerin iş doyumunun yükselmesini de sağlamaktadır (Finnan ve diğerleri, 2003; Ghaith, 2003; MacNeil ve diğerleri, 2009). Ayrıca okulların olumlu bir sosyal iklimin hâkim olması öğrencilerin de okula yönelik olumlu tutum geliştirmeleri üzerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir. Olumlu okul iklimi okuldaki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkileri etkilediği gibi öğretmenler ve öğrenciler arasında da saygı çerçevesinde olumlu ilişkilerin gelişmesi, adaletli ve tutarlı bir disiplin politikasının uygulanması ve ailelerin katılımı ve desteğinin güçlü biçimde sağlanması üzerinde etki etmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2017). Dolayısıyla okul iklimi öğrencilerin öğrenme ve güvenlik konularında duygularını etkilediği için okula aidiyet hislerini, tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2010). Bu bağlamda, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasında okul müdürleri kadar okul müdür yardımcılarının da önemli rolü olduğu düşünülmektedir.

Okul yönetiminde yakın zamana kadar müdür yardımcılarını okullarda yeterince kullanılmayan bir kaynak olmuştur (Oleszewski ve diğerleri, 2012). Müdür yardımcılarını için “unutulmuş adam” (Glanz, 2010) ve “boşa harcanmış bir eğitim kaynağı” (Harvey, 1994) tanımlamaları yapılmıştır. Bununla birlikte, okullarda eğitim liderliğini de üstlenen ve yönetimde önemli bir konumda bulunan müdür yardımcılarını ile ilgili eğitim yönetimi alanında yeterince araştırmanın yapılmadığı görülmektedir (Konan ve diğerleri, 2017). Türkiye’de okul yöneticisi olarak okul müdürlerinin daha çok ön plana çıktığı, yapılan araştırmalara bakıldığı zaman okul müdürlerinin odak noktası olarak ele alındığı ve uygulamada da ön planda okul müdürlerinin bulunduğu görülmektedir (Şimşek, 2020). Diğer taraftan, okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar da okul müdürleri üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar (Nartgün ve Ertürk, 2018; Güzelgörür ve diğerleri, 2021), okul müdürlerinin yönetim tarzlarının okul iklimi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde müdür yardımcılarını ile ilgili yapılan araştırmaların (Barnet ve Shoho, 2012; Konan ve diğerleri, 2017; Köse, 2018; Şimşek, 2020) sınırlı düzeyde olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu çalışmaların, okul iklimi ile ilişkili olmadığı ve farklı alanlara yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda yalnızca okul müdürlerinin merkeze alınması okul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi olarak göz ardı edilmesine ve daha geri planda kalmalarına yol açtığı söylenebilir (Köse, 2018). Oysaki müdür yardımcılarının okul yönetiminde müdürden sonra en yetkili konumda bulundukları, öğretmenler ve velilerle sürekli iletişim ve etkileşim halinde oldukları, okulun tüm yönetsel sorunlarının çözümünde aktif rol aldıkları düşünüldüğünde eğitim sürecinde benimsedikleri yönetim tarzı ile okul iklimini etkileyebilecek paydaşların başında geldikleri söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırma literatürdeki bu eksikliği giderme, okul yönetiminde karar verici konumunda olan okul müdürleri ve okulların en büyük paydaşı olan öğretmenlerin görüşlerine başvurulması, bundan sonra yapılacak araştırmalarda okul müdür yardımcılarının da dahil edilmesinin önünü açması ve alana katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, okul müdür yardımcılarının sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasındaki rolünün incelenecek olması da araştırmayı önemli kılan bir diğer unsurdur. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, katılımcıların görüşlerine göre okul müdür yardımcılarının benimsediği yönetim tarzlarının okul iklimine olan etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcılar okul müdür yardımcılığı görevini nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Okul müdür yardımcılarını hangi yönetim tarzlarını benimsemektedirler?
3. Müdür yardımcılarının benimsediği yönetim tarzları, okul iklimini nasıl etkilemektedir?
4. Okul müdürü ve öğretmenlerin sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasında okul müdür yardımcılarının beklentileri nelerdir?

## Yöntem

### Model

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi tabanlı bir durum çalışması deseniyle yapılmıştır. Durum çalışması ile doğal ortamında incelenen olaylar hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmekte ve olayın bireyleri ne yönde etkilediği incelenerek birtakım sonuçlar elde edilmektedir (Cresswell, 2013). Durum çalışması deseni, gerçekteki durumu, gerçek ortamında kendi akışı içerisinde derinlemesine incelemek ve etraflı bir şekilde betimlemek amaçlanmaktadır. Araştırmacıların ele alınan duruma müdahalesi olmaz. Bu nedenle araştırmacının, araştırılan konu üzerindeki etkisinin daha az olduğu ileri sürülmektedir (Yin, 2014). Mevcut araştırmada, araştırmacının amacına uygun bir şekilde, okul müdür yardımcılarının yönetsel yaklaşımlarının okulun iklimini nasıl etkilediğine ilişkin katılımcı görüşleri, gerçek ortam olarak okullarda derinlemesine incelendiği ve araştırmacıların duruma müdahalesi olmadığı için durum çalışması tercih edilmiştir.

### Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında, Mardin’de yer alan ilkokul ve ortaokullarda yürütülmüştür. Araştırmacının çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle farklı kademelerde görev yapan on öğretmen ve beş okul müdüründen oluşmuştur. Çalışma grubundakilerin takma adları ve demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcı Bilgileri

Kod	Görev	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Kademesi	Öğrenim Durumu	Yaş	Kıdem	Yöneticilik Süresi
T1	Öğretmen	Kadın	Evli	İlkokul	Lisans	36	12	-
T2	Öğretmen	Kadın	Bekar	İlkokul	Lisans	25	1	-
T3	Öğretmen	Erkek	Bekar	İlkokul	Lisans	30	7	-
T4	Öğretmen	Erkek	Evli	Ortaokul	Lisans	36	11	-
T5	Öğretmen	Kadın	Evli	Ortaokul	Lisans	32	6	-
T6	Öğretmen	Erkek	Evli	İlkokul	Lisans	48	24	-
T7	Öğretmen	Erkek	Bekar	Ortaokul	Lisansüstü	32	8	-
T8	Öğretmen	Erkek	Bekar	İlkokul	Lisans	29	6	-
T9	Öğretmen	Kadın	Evli	Ortaokul	Lisans	42	19	-
T10	Öğretmen	Kadın	Evli	İlkokul	Lisansüstü	34	10	-
P1	Okul Müdürü	Erkek	Bekar	Ortaokul	Lisansüstü	39	15	8
P2	Okul Müdürü	Erkek	Evli	İlkokul	Lisans	42	18	9
P3	Okul Müdürü	Kadın	Evli	Ortaokul	Lisans	46	22	12
P4	Okul Müdürü	Erkek	Evli	İlkokul	Lisans	52	29	17
P5	Okul Müdürü	Erkek	Bekar	İlkokul	Lisans	36	11	6

Okul isimleri, katılımcıların kimliğini açığa çıkarmasını önlemek için, verilmemiştir. Katılımcıların 6’sı kadın, 9’u erkek, 6’sı bekâr, 9’u evli, 3’ü lisansüstü mezunu, 9’u lisans mezunudur. Öğretmenlerin yaş ortalaması 34 iken, okul müdürlerinin ise 43’tür. Öğretmenlerin kıdemi 1-24 yıl arasında değişirken, okul müdürlerinin 11-29 yıl arasında değişmektedir. Diğer taraftan, okul müdürlerinin yöneticilik süreleri 6-17 yıl arasındadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacıların esnek davranabilmesi ve görüşmenin katılımcıların cevaplarına göre şekillendirilebilmesi nedeniyle eğitim alanındaki çalışmalar için uygulanabilir bir tekniktir (Türnüklü, 2000). Görüşme formunun hazırlanması sürecinde alanyazın taranmış ve araştırma konusu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Oluşturulan taslak form, yönetim tarzları ve okul iklimi ile ilgili çalışmalar yapmış ve farklı üniversitelerde görev yapan iki uzman görüşüne sunulmuştur. Öğretim üyelerinin geribildirimleri sonucu, soruların anlaşılabilirliği açısından bazı ifadeler düzeltilmiştir. Ayrıca, bir öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda görüşme formuna, okul müdürü ve öğretmenlerin sağlıklı bir okul

ikliminin oluşmasında okul müdür yardımcılarının beklentilerine ilişkin bir soru eklenmiştir. Daha sonra form üzerinde, dil bilimci aracılığıyla gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra görüşme formu, son aşamada dört temel sorudan meydana gelmiştir. Görüşme formundaki sorular şu şekildedir: “Müdür yardımcılığı görevini nasıl tanımlarsınız?”, “okul müdür yardımcısının size ve (diğer) öğretmenlere yaklaşım tarzı nasıldır?”, “müdür yardımcınızın yönetim tarzı okul iklimini nasıl etkilemektedir?” ve “olumlu bir okul ikliminin oluşmasında okul müdür yardımcısından beklentileriniz nelerdir?”.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada verilerin toplanabilmesi için etik kurul onayı, Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan alınmıştır. Veriler, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında görüşme tekniği ile toplanmıştır. Katılımda gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcılarla iletişime geçilerek görüşme için randevu alınmış ve gerekli hazırlıklar tamamlandıktan sonra görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, gizliliğin sağlanması ve her aşamada önyargısız olarak geri çekilebilecekleri konularında bilgilendirilmiş, kendilerinden bilgilendirilmiş onam (Cresswell, 2013) alınmıştır. Görüşmeler, yüz yüze gerçekleştirilmiş ve 32-45 dk. arasında sürmüştür. Görüşmeler, okul müdürleriyle öğrenciler ve öğretmenler okuldan ayrıldıktan sonra, öğretmenlerle ise derslerinin olmadığı saatlerde ve katılımcıların belirledikleri yerlerde yapılmıştır. Katılımcıların izni ile ses kaydı yapılarak, veriler yazıya dönüştürülmüştür. İçerik analizinde, birbirine benzeyen veriler belirli kodlar ve temalar çerçevesinde gruplandırılır ve bir araya getirilen bu temalar yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcı görüşlerine dikkat çekici bir özellik katmak amacıyla doğrudan alıntılara başvurulmuştur (Patton, 2001). Öncelikle ses kayıtları ile toplanan veriler yazıya geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Nitel bulgular, doğrudan alıntılarla desteklenerek verilmiştir. Doğrudan alıntılama yapılırken çalışma grubunda yer alan katılımcılar kodlanarak görüşleri verilmiştir. Kodlama, öğretmenler için T1-T10, okul müdürleri için ise P1-P5 aralığında yapılmıştır (Tablo 1).

Araştırmanın nitel bölümünde inandırıcılığı ve teyit edilebilirliği sağlamak amacıyla elde edilen veriler çözümlendikten sonra katılımcıların görüşlerine sunulmuş ve katılımcı teyidi sağlanmıştır. Aktarılabilirlik için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Tutarlılığı arttırmak için bulguların tamamı yorum yapmadan doğrudan verilmiş, verilerin düzenlenmesi aşamasında her bir form araştırmacılar tarafından incelenerek karşılaştırılmış yeniden düzenlenmiştir (Merriam, 2002).

### Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına bağlı olarak elde edilen bulgular sunulmuştur. Araştırma bulguları içerik analizi sonucunda, dört ana kategori ve on iki alt kategori çerçevesinde verilmiştir. Bulguları bir bütün olarak özetlemek amacıyla kategoriler ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Araştırmada Elde Edilen Kategori ve Kodlar**

Kategori	Alt Kategori	Kod
1-Müdür yardımcılığı tanımı	Alt Kategori 1: Bürokratik işleri yürütme	Kod 1: Resmi yazışmaları yürütme
		Kod 2: Denetim ve rehberlik yapma
		Kod 3: Karar verici konumunda bulunma
	Alt Kategori 2: Problemlerin çözüm merkezi	Kod 1: Fiziksel sorunları çözme
		Kod 2: Veli-öğrenci sorunlarını çözme
		Kod 3: Öğretmenlerin istek-şikayetleriyle ilgilenme
	Alt Kategori 3: Koordinasyon ve iş birliğini sağlama	Kod 1: Öğretmenler- müdür arasındaki koordinasyon
		Kod 2: Okul müdürüne destek olma
		Kod 3: Öğretmenler arasında işbirliğini sağlama
		Kod 4: Düzenli ve sistematik yönetim
2-Yaklaşım tarzı	Alt Kategori 1: Bürokratik işlerde yaklaşım tarzı	Kod 1: Samimi ve iyi niyetli yaklaşım
		Kod 2: Şeffaf ve adil yaklaşım
		Kod 3: Aşırı resmi tutum
		Kod 4: Ast-üst ilişkisi
	Alt Kategori 2: İletişimde yaklaşım tarzı	Kod 1: Olumlu iletişim ve ben dili
		Kod 2: Doğru üsluba sahip olma
		Kod 3: Aşırı resmi dil kullanma
		Kod 1: Saygılı ve nezaketli davranışlar

3- Yönetim tarzı	<b>Alt Kategori 3:</b> Sergilenen davranışlarda yaklaşım tarzı	Kod 2: Güven verici- destekleyici yaklaşım
		Kod 3: Etik davranışlar sergileme
		Kod 4: Engelleyici-otoriter yaklaşım
		Kod 1: Kararlara katılım fırsatı
	<b>Alt Kategori 1:</b> Demokratik yönetim tarzı	Kod 2: Olumlu çalışma ortamı
		Kod 3: Karşılıklı güven duyma
		Kod 4: Okula aidiyet duygusu
		Kod 1: Dayanışma ve birlikte hareket etme
	<b>Alt Kategori 2:</b> İş birlikçi-destekleyici yönetim tarzı	Kod 2: Olumlu tutum ve davranışlar
		Kod 3: Motive edici çalışma ortamı
		Kod 1: Katı ve baskıcı yönetim anlayışı
		Kod 2: Huzursuz ve tedirgin eden çalışma ortamı
	<b>Alt Kategori 3:</b> Otoriter yönetim tarzı	Kod 3: Düşük motivasyon ve olumsuz duygular
		Kod 1: Duyarsız davranma
		Kod 2: Başıboşluk
		Kod 3: Sorunları görmezden gelme
4- Müdür yardımcısından beklentiler	<b>Alt Kategori 1:</b> İdeal müdür yardımcısı	Kod 1: Demokratik ve adil liderlik
		Kod 2: Okul müdürüyle uyumlu çalışma
		Kod 3: Doğru üslup ve olumlu iletişim
		Kod 4: Samimi ve iyi niyetli olma
		Kod 5: Problem çözme yeteneği
	<b>Alt Kategori 2:</b> İdeal yönetim tarzı	Kod 1: Demokratik ve adil yönetim
		Kod 2: Destekleyici ve güven verici yönetim
		Kod 3: İlgili ve duyarlı yönetim

### Okul Müdür Yardımcılığı Görev Tanımına İlişkin Bulgular

İlk olarak katılımcılara “Müdür yardımcılığı görevini nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar, müdür yardımcılığı görev tanımına ilişkin okuldaki bürokratik işlerin yürütülmesi, problemlerin çözüm merkezi ve paydaşlar arasında koordinasyonun ve işbirliğinin sağlanması alt kategorileri çerçevesinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar, müdür yardımcılığı görevini okulda resmi iş ve işlemlerin yürütülmesi, resmi işlerin hızlı ve düzen içerisinde yürütülmesi ve başta öğretmenlerin yaşadığı sorunlar olmak üzere okulda yaşanan sorunların çözüm merkezi olarak tanımlamışlardır. Konuya ilişkin bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Müdür yardımcılığı görevi öğretmenler ile müdür arasında iletişimin sağlanmasında ve sorunların çözülmesinde köprü görevi görüyor. Her ne kadar okuldaki faaliyetlerin yürütülmesinden okul müdürü sorumlu gibi görünse de aslında faaliyetlerin yürütülmesi ve amaca ulaşılmasında müdür yardımcısının etkisi daha fazladır.” (T1)

“Okul müdür yardımcılığı okuldaki resmi iş ve işlemlerin yürütülmesi ve okulun yönetiminde okul müdürlüğünden sonraki en etkili görev makamıdır. Okulda işlerin daha düzenli ve tertipli yürütülmesini ve takip edilmesini sağlar. Müdür yardımcılığı görevi özellikle büyük okullar için çok gereklidir. Aksi durumda işlerin aksaması ve işlerin takibinin yapılması mümkün değildir.” (T2)

“Müdür yardımcılığı görevi; öğretmenlerle, resmi evraklarla, okulun fiziksel sıkıntılarıyla, okulun donatım eksikliğiyle veya velilerin talep-şikayetleriyle ilgilenmektir. Okul müdür yardımcılığı okulun işleyişindeki temel taşlardan birisidir. Müdür yardımcısı için okulu ayakta tutan okulun kolonlarına benzetebilirim.” (T4)

Okul müdürleri de müdür yardımcılarının okulu yönetmede en önemli paydaşlar olduğu noktasında öğretmenlerle benzer görüşlere sahiptir. P2 kodlu okul müdürünün görüşü şu şekildedir:

“Okulda bazı sorunların müdür yardımcısı aracılığıyla iletilmesi çok daha sağlıklıdır. Okul müdürünün direkt öğretmenlerle sürekli bir iletişim içerisinde olması mümkün değildir. Aynı zamanda öğretmenler için de okul müdürünün her zaman ulaşılabilirliği çok mümkün değildir. Çünkü büyük okulların her zaman başka sorunları da oluyor. Müdür yardımcısı için bu noktada hem öğretmenler hem de müdür için en önemli bağlantı noktası diyebiliriz.” (P2)

### Okul Müdür Yardımcılarının Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu doğrultusunda katılımcılara “Okul müdür yardımcısının size ve (diğer) öğretmenlere yaklaşım tarzı nasıldır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar, müdür yardımcılarının samimi ve iyi niyetli yaklaşımlarının, katılımcı bir yapıya sahip olmalarının ve etik davranışlar sergilemelerinin

öğretmenlerin motivasyonlarını arttırdığını ve kendilerini değerli hissettirdiklerini ifade etmiş; müdür yardımcılarının aşırı resmi bir tutumda olmalarının ise öğretmenlerin yeterince güvende hissetmelerini engellediğini ve bu durumun okuldaki çalışma ortamını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şu şekildedir:

“Şu an görev yaptığım okuldaki müdür yardımcım ile çok iyi bir iletişimimiz ve işbirliğimiz var. Çünkü her şeyden önce insani ilişkilerde çok iyi niyetli ve samimi biri. Odasından çıkmayan ve öğretmenlerle ilgilenmeyen, öğretmenlere çok mesafeli duran ve onlarla işbirliği yapmayan müdür yardımcılarının olduğu okullarda çalışmak ile öğretmene değer veren ve eğitimin içinde yer alan müdür yardımcılarının olduğu okullar aynı olamaz.” (T4)

“Görev dağılımında, yazışmaların iletiminde, resmi tebliğ ve tebellüğlerde, zaman çizelgeleri veya ders programlarının oluşumunda adil bir şekilde yaklaştığını kısaca öğretmeni teşvik edici bir tutum görmekteyim. Öğretmenlerin resmi işlemlerinin yapılmasında ve sorunların giderilmesinde güzel bir dil ve adaletli bir tutum sergilemektedir.” (T9)

“Müdür yardımcımız bize karşı biraz fazla mesafeli duruyor. Biraz daha samimi davranmasını doğru bulurdum. Çünkü okulda bir sorunumuz, sıkıntımız olduğu zaman mesafeli duruşundan dolayı kendisine iletmek istemiyoruz. Biz öğretmenleri ve kendisinin bulunduğu makamı çok ayrı konumlandırıyor ve biraz fazla ast-üst ilişkisi içinde davranıyor.” (T5)

Katılımcılar, yaklaşım tarzı kategorisinde müdür yardımcılarının iletişim tarzına ilişkin alt kategoride genel anlamda olumlu düşüncelere sahiptir. Konuya ilişkin bazı öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“Her şeyden önce insani ilişkilerde samimi ve içten davranan biri. Birlikte çalıştığı herkesle çok iyi bir iletişime ve pozitif bir yaklaşıma sahip. Okulda uygulanacak bir projede veya başka bir faaliyette muhakkak bizim görüşümüze başvurur ve dikkate alır. Bu durum beni olumlu yönde etkiliyor ve daha çok çalışma isteği uyandırıyor her zaman.” (T4)

“Bazı müdür yardımcılarının aşırı resmi tutumu öğretmenlerde bir uzaklaşma hissi, bazılarının aşırı sevecen tutumu öğretmenlerde aşırı rahatlığa ve başıboşluğa neden olmaktadır. Onun için dozunu iyi ayarlamak her zaman çok önemli olmaktadır.” (T9)

“Öğretmenler ile okul müdürü arasında her zaman bir mesafe olmak zorunda ama müdür yardımcılarını öğretmenlere çok fazla mesafeli durmamaktalar. Öğretmenlerin sorunlarını, isteklerini müdür yardımcısına çok daha rahat ilettiklerini görebiliyorum. Bu noktada öğretmenlerle müdür yardımcımın iletişimi, işbirliği çok iyi durumda diyebilirim.” (P5)

“Müdür yardımcımın öğretmenlere yaklaşımı çoğunlukla arada bir mesafe bırakılarak ama yakın bir ilişki kurularak iletişim kurar. Aşırı mesafeli davranmanın öğretmenlerin rahatsız hissetmesine, aşırı samimi tutumun da rehavete yol açacağını düşünüyoruz.” (P1)

Katılımcıların müdür yardımcılarının yaklaşım tarzına ilişkin odaklandıkları bir diğer husus da müdür yardımcılarının sergiledikleri davranışlardır. Müdür yardımcılarının sergiledikleri olumlu davranışların destekleyici olduğunu bunun yanında etik davranışlar sergilemelerinin de güven verici etki oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte otoriter davranışlarda bulunan müdür yardımcılarının ise öğretmenler üzerinde olumsuz etki oluşturduğu ve öğretmenlerin bu durumda engellenme hissini taşıdıklarına ilişkin görüşler de mevcuttur. Konuya ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şu şekildedir:

“Sınıf öğretmeni nasıl ki öğrencilerine örnek teşkil ediyorsa, müdür yardımcılarının da öğretmenlere, öğrencilere ve öğrenci velilerine örnek teşkil ettiğini düşünüyorum. Bir idarecinin öğretmenlere yaklaşım tarzı aslında öğretmenin öğrencilere nasıl yaklaşılması gerektiğini gösterir. Genel itibarıyla düşündüğümde müdür yardımcımızın davranışlarının etik, ölçülü ve yapıcı bir tarzda olduğunu söyleyebilirim.” (T9)

“Müdür yardımcımız sıkı bir kontrol ve sürekli denetlemek amacıyla bize yaklaşıyor. Okula geldiğimde bu durumdan dolayı endişe ile ve tedirginlik ile geliyorum. Çünkü bir sorun yaşadığımda okul yönetiminin bana yardımcı olacağını veya benim yanımda duracaklarını düşünmüyorum. Mesela bizden bir şey istendiği zaman emir verilerek ve bazen de azarlarca isteniyor.” (T7)

“Müdür yardımcım bana karşı daima saygılı ve nezaketli davranmaya özen gösterir. İş anlamında da kendi görev ve sorumluluklarının farkında olarak çalışmayı sever. Kendisiyle hem iş anlamında hem de insani ilişkilerde çok uyumlu çalışıyoruz. Ekip olarak işbirliği içerisinde hareket etmeyi bilen biri olması okulda işlerin sağlıklı yürütülmesi ve okul yönetiminde güçlü bir ekip olmamız için çok önemli.” (P4)

### **Okul Müdür Yardımcılarının Yönetim Tarzlarının Okul İklimine Etkisine İlişkin Bulgular**

Üçüncü olarak katılımcılara “Müdür yardımcınızın yönetim tarzı okul iklimini nasıl etkilemektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların tamamı müdür yardımcılarının, yönetim tarzına bağlı olarak okul iklimini olumlu veya olumsuz etkilendiğine ilişkin görüş bildirmişlerdir. Demokratik, işbirlikçi, destekleyici

yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcılarının okul iklimine pozitif etki ettiği ancak otoriter, ilgisiz veya karşı koyucu yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcılarının ise okul iklimi üzerinde negatif etki ettiği ifade edilmiştir. Müdür yardımcısının demokratik yönetim tarzını benimsemesine ilişkin T1 kodlu öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Yönetim tarzı konusunda müdür yardımcılarının müdürün etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum. Yani müdürün yönetim anlayışı aslında müdür yardımcılarının da yönetim anlayışını belirler. Bizim okulda ise alınan kararlarda bizlerin fikirleri her zaman sorulur ve dikkate alındığını da rahatlıkla söyleyebilirim. Bu durumun okulun iklimini kesinlikle olumlu etkilediğini düşünüyorum.” (T1)

P3 kodlu okul müdürü ise müdür yardımcılarının yönetim anlayışlarının müdür ile paralel olduğu görüşüne katılmakla birlikte yönetim tarzının öğretmenlerin mutlu hissetmeleri üzerindeki etkilerine şu şekilde değinmiştir:

“Okulu nasıl yönetirseniz okulunuzun iklimi de o havaya bürünür. Çok otoriter davranırsanız öğretmenleri sıkışmış ve mutsuz etmiş olursunuz. Onları fazla serbest bırakırsanız bazen görevlerini aksattıklarını ve bunu önlemede zorluk yaşayabilirsiniz. Burada dengeyi iyi kurmak lazım. Müdür yardımcım benimle paralel bir tutum içerisinde genellikle demokratik ve adil bir yönetim tarzı sergiler. Öğretmenlerimizin okulda rahat hissettiğini ve okula aidiyet duygularının yüksek olduğunu söyleyebilirim.” (P3)

Öğretmenler müdür yardımcılarının demokratik yönetim anlayışlarının yanı sıra işbirlikçi ve destekleyici yönetim tarzını benimsemelerinin de okul iklimi üzerinde olumlu etki ettiğini ifade etmişlerdir. İş birlikçi-destekleyici yönetim tarzı alt kategorisinde öğretmenler dayanışma ve iş birliği içerisinde hareket etmenin okuldaki çalışma ortamlarına olumlu yansıdığını ve motivasyonlarını arttırdığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzda işbirliği içerisinde idare ve öğretmenler olarak birlikte hareket ediyoruz. Sınıf ortamında bizi rahat bırakan, bize güvenen ancak okulda uygulanacak projelerde veya okulun tüm öğrencilerini ilgilendiren bir durum olursa da mutlaka bizlerin görüşlerini alan ve uygulayan bir okul idaremiz var. Bu yüzden çok iyi bir çalışma ortamımız var ve burada çalışmaktan çok mutluyum.” (T6)

“Bir okulda birden fazla öğretmen vardır ama az sayıda müdür yardımcısı vardır. Çoğunluğun ortalamasına göre gitmesi gereken müdür yardımcılarının demokratik, işbirlikçi ve çözüm odaklı bir tarzla öğretmenlerini desteklemesi tüm öğretmenlerin onlara karşı yaklaşımında rahat, güvenilir ve ulaşılabilir olmalarını sağlayacaktır.” (T10)

Yönetim tarzı kategorisinde öğretmenler, müdür yardımcılarının otoriter yönetim tarzını benimsemelerinin üzerlerinde baskıya neden olduğunu, tedirgin ve huzursuz hissettiklerini, okul yönetimine güvenmediklerini, iş doyumunun düşük olduğunu ve dolayısıyla okul ikliminin de olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin öğretmenlerin bazı görüşleri şu şekildedir:

“Müdür yardımcımızın hem kişilik özellikleri hem de yönetim anlayışı okulumuzun iklimini kesinlikle negatif yönde etkilemektedir. Okulda sönük ve olumsuz bir hava hâkim diyebilirim. Mesela resmi bir iş veya işlemle ilgili müdür yardımcısı bizden bir şey istediği zaman azarlarcasına ve rencide edici şekilde emreder tarzda bize iletmesi hepimizi rahatsız ediyor. Bu durum okulda huzursuz bir ortama yol açıyor. Kendimi rahat, güvende ve mutlu hissetmediğim bir çalışma ortamında istediğim şekilde verimli olamıyorum, performansım düşüyor.” (T3)

“Müdür yardımcısının otokratik bir yönetim anlayışıyla öğretmene “ben senin patronunum” mesajını vererek denetlemeye çalışması eğitimin tüm paydaşlarını (idare, öğretmen, öğrenci, veli) olumsuz etkiler. Müdür yardımcımız da maalesef kendisini öğretmenlerden üstün bir konumda görüyor ve bu durum davranışlarına da yansıyor. Bu da ister istemez bizi üzüyor, rahatsız ediyor.” (T8)

Öğrencilerin yararı ve hızlı karar alma gereksinimi ortaya çıktığı durumlarda müdür yardımcılarının otoriter davranabileceğinin altını çizen bir okul müdürü ise bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamaktadır:

“Okulu yönetmenin görünen ve görünmeyen kısımları vardır. Okuldaki her durumu her sorunu öğretmenlerle paylaşmaya zamanınız veya imkânınız olmayabiliyor. Bizim gibi büyük bir okulda tabi ki demokratik olmaya adaletli olmaya özen göstererek yola çıkıyoruz ancak bazen de otoriter olmak durumundayız. Yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşik sistem mevcut ve merkezi olarak alınan kararları bizim de aynen uygulamak gibi bir zorunluluğumuz var. Öğrencilerin menfaati söz konusu ise ve kısa zamanda karar almamız gerekirse almaktan çekinmeyiz ve bu konuda öğretmenlerin bir kısmıyla ters düşsek de ısrarcı oluruz.” (P2)

Katılımcıların görüşlerine göre okul iklimini olumsuz etkileyen bir diğer alt kategori de ilgisiz veya karşı koyucu yönetim tarzıdır. Katılımcılar, müdür yardımcılarının eğitim süreçlerinin içinde aktif biçimde



yer almaları, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmeleri ve öğretmenleri destekleyici bir tutum içerisinde olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ilgisiz yönetim tarzının güvensiz hissetmelerini ve değersiz hissetmelerine yol açtığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Yeni atanan bir öğretmen olarak daha fazla ilgi ve hassasiyet beklerken tam tersi çok da bizi dikkate almadıklarını görüyorum. Mesela olumlu davranış kazandırma ile ilgili yapmak istediğim veya akademik başarının artırılması ile ilgili bir projeyi sunduğumuzda engel olmazlar ancak gerekli desteği de sunmazlar. Oysaki bu durumlarda en çok okul idaremizin destek olması ve bunu takdir etmesini bekleriz.” (T2)

“Müdür yardımcımız bizden uzak duruyor ve çoğunlukla ‘bize iş çıkarmayın’ mantığıyla hareket ediyor. Mesela bize karşı çok ön yargılı davranıyor, bazı hatalarımızda kendisine yönelik bir kasıtmış gibi algılayıp bize karşı tavır alması ve özellikle çok resmi bir dil kullanması bizim geri çekilmemize neden oluyor.” (T5)

### **Olumlu Bir Okul İkliminin Oluşmasında Okul Müdür Yardımcılarından Beklentilere İlişkin Bulgular**

Dördüncü araştırma sorusu kapsamında “Olumlu bir okul ikliminin oluşmasında okul müdür yardımcısından beklentileriniz nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. İdeal müdür yardımcısı alt kategorisinde katılımcılar daha çok müdür yardımcılarının sahip olması gereken kişilik özellikleri, iletişim tarzı, yenilikçi ve değişime açık olma, ilgili ve duyarlı olma, etik davranışlar sergileme gibi özelliklere dikkat çekmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şu şekildedir:

“Öncelikle müdür yardımcısının ilgili ve duyarlı olmasını beklerim. Okulda mutsuz görünen veya sıkıntısı, sorunu olan öğretmene yakından ilgi gösterilmesi çok şeyi değiştirir ve okuldaki iklimi olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum. Olumlu yönde iletişim kurması ve yapıcı eleştirilerde bulunması, iyi niyetle yaklaşması da öğretmenleri ve dolayısıyla öğrencileri ve okul iklimini olumlu etkileyecektir.” (T3)

“Müdür yardımcısı klasik eğitim sistemi anlayışından uzak durmalı. Yaratıcılığa, yeniliğe ve değişime açık olmalı ve bunu desteklemeli. Çocuklar için sunulan projelere veya öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için yaptığı girişimlere engel olmamalı, desteklemeli. Birlikte çalıştığımız süre zarfında bizlerin yanında durduğunu ve sorun yaşadığımızda bizim yanımızda duracağından emin olmalıyız. Yani hem güvenilir olmalı hem de bizlere güven vermeli.” (T6)

Okul yönetiminin en önemli paydaşlarından biri olan müdür yardımcılarının okul müdürüyle uyumlu ve işbirliği içinde çalışmasının önemine dikkat çeken bir okul müdürünün beklentileri ise şu şekildedir:

“Öncelikle okul müdürüyle uyum içinde hareket etmeli, okul yönetiminin bir parçası olduğunu hissetmeli ve sorumluluk almalı. Öğretmenlerle iyi bir iletişim içinde olmalı, işbirliği yapmalı ve her konuda onları desteklemelidir.” (P5)

Müdür yardımcısından beklentiler kategorisinde bir diğer alt kategori de ideal yönetim tarzıdır. Katılımcılar, olumlu bir okul ikliminin oluşmasında müdür yardımcılarının demokratik ve adil yönetim tarzı, destekleyici ve işbirlikçi yönetim tarzı ve ilgili yönetim tarzlarına sahip olmalarını beklemektedirler. Konuya ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şu şekildedir:

“Müdür yardımcılarının demokratik ve adaletli bir yönetim anlayışıyla öğretmenlerle yakından ilgilenmelerini, onları dinlemelerini ve görüşlerine başvurmalarını beklerim. Ayrıca okulda sorun, sıkıntı yaşadığımız zaman bizi desteklemelerini, dinlemelerini beklerim. Öğretmenlerle işbirliği yapmalı ve öğrencilerin faydasına olan konularda öğretmenlerin projelerine destek vermeliler.” (T4)

“Otoriter yönetimlerin olduğu her ortamda huzursuzluk, isteksizlik vardır. Müdür yardımcılarının tamamen demokratik ve hakkaniyetli olması gerekir. Çünkü demokratik olmadığı zaman bir kesim memnun bir kesim memnun olmayacağı için öğretmenler arasında kutuplaşmaya neden olacaktır. Ve bu da okulun iklimini mahvedecektir. Bana göre okulda sağlıklı bir iklimin oluşmasının ön koşulu işbirliği olması ve okul yönetimi ile öğretmenler arasında yakın bir ilişki olmasıdır.” (T7)

Okul yönetiminde içinde bulunulan şartlara göre farklı yönetim tarzlarının benimsenmesi gerektiğine inanan bir okul müdürü ise müdür yardımcılarının yönetim tarzına dair beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul yönetiminde tek bir yönetim anlayışı yerine bence karma bir yönetim anlayışı ile hareket etmeli. Tabi ki her zaman demokratik ve adaletli olmaya özen göstermeli ancak gerektiğinde de yasal yetkilerini kullanarak otoritesini hissettirmeli. Yani başıboş bir yönetim anlayışı ile hareket etmemeli. Bunun yanında işbirliğine önem vermeli, okul müdürüne danışmalı ve mutlaka bir ekip olarak hareket etmeli.” (P3)

### Tartışma

Katılımcı görüşlerine göre okul müdür yardımcılarının yönetim tarzlarının okul iklimine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular, ilgili literatür ve farklı araştırmaların bulguları ışığında tartışılmıştır. Öncelikle öğretmenler ve okul müdürleri müdür yardımcılığı görevini; okulun bürokratik işlerini yürütme, eğitim süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözüm merkezi ve paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlama olarak tanımlamışlardır. Yapılan tanımlamalara göre müdür yardımcılığı görevinin daha çok resmi iş ve işlemlerin yürütülmesi, okulun fiziki sorunlarının çözülmesi, öğretmenler ve okul müdürü arasında iletişimin ve koordinasyonun sağlanması görevi olarak algılandığı görülmektedir. Müdür yardımcılığı görev tanımına ilişkin araştırmada elde edilen sonuçlar bu alanda yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Busch ve diğerlerine (2010) göre müdür yardımcılığı görevi, öğrenci yönetimi ve okulun sahip olduğu kaynakların verimli kullanılması rollerinin yanında öğretmenlerin gelişimine katkı sunan öğretim liderliği rolünü de içerir. Köse (2018) yapmış olduğu araştırmada müdür yardımcılarının, okulun paydaşları arasındaki koordinasyonu sağlayan ve okullarda bürokratik işleri yürüten bir görevli olarak düşünüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Şimşek (2020), müdür yardımcılarının hem resmi yazışmalar hem de öğretmen ve öğrencilerin yönetimi konusunda çok boyutlu bir sorumluluk alanında görev yaptıklarını ifade etmektedir. Bu araştırmada öğretmenler, müdür yardımcılarının paydaşlar arasındaki iş birliği ve koordinasyonun sağlanması noktasında müdür yardımcılarının öğretmenler ve okul müdürü arasında köprü görevi gördüğünü ve bu noktada önemli bir rol üstlendiğini düşünmektedirler. Dolayısıyla, öğretmenlerin müdür yardımcılarını kendilerine daha yakın gördüğü ve yaşadıkları sorunların çözümünde okul müdürüne göre daha kolay ulaşabilecekleri bir makam olarak gördükleri söylenebilir. Okul müdürleri de aynı şekilde müdür yardımcılarının öğretmenler ve okul müdürü arasında bir ara kademe niteliği taşıdığını vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin temsil makamında olmalarından dolayı müdür yardımcılarının okuldaki eğitim faaliyetlerinde daha aktif bir konumda olduğu ve okuldaki paydaşlarla daha sık iletişim ve etkileşim halinde olduğu söylenebilir. Bu araştırmada aynı zamanda, öğretmenler ve okul müdürleri, müdür yardımcılarının okul müdürünün iş yükünü önemli oranda hafiflettiğini ve yönetim süreçlerinde en büyük destekçisi konumunda olduğunu da düşünmektedirler. Bu bulguyu destekler nitelikte Konan ve diğerleri (2017), yüklendikleri sorumlulukları gittikçe artmakta olan müdür yardımcılarının 21. yüzyılda okulların yönetiminde vazgeçilmez bir konuma sahip olduğunu ileri sürmektedir. Glanz (2010) ise müdür yardımcılarının belirli rolleri ve görevlerinin, müdürlerin yükünü hafifletmekten, öğretmenlere idari destek sağlamaya, öğrencilerin refahıyla ilgilenmeye kadar uzandığını ifade ederek, müdür yardımcılarının görev alanının önemine vurgu yapmaktadır. Müdür yardımcılarının okulda müdürden sonraki en yetkili ve sorumlu kişi konumunda olması ve okulun belirlenen hedeflere ulaşmasında pek çok görevi üstlenmesi ile okul yönetiminde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Araştırmada öğretmenler ve okul müdürleri özellikle büyük okullarda resmi işlerin hızlı ve düzenli yürütülmesi ve okulun her türlü sorununun çözümü için müdür yardımcılığı görevinin gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Öğretmenler ve okul müdürleri; büyük okullarda öğrenci, öğretmen ve veli sayısının fazlalığı, resmi evrak işlerinin yoğunluğu, öğrenci velileriyle görüşmelerin fazla zaman alması, okuldaki eğitim faaliyetlerinin takibi ve denetimi gibi işlerin tek başına okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin zor olacağını düşündükleri söylenebilir.

Araştırmanın ikinci sorusu kapsamında öğretmenler, müdür yardımcılarının tutum ve yaklaşımlarını genel olarak olumlu bulmakla birlikte samimi ve iyi niyetli yaklaşımlarının motivasyonlarını ve iş doyumlarını arttırdığını ancak otoriter ve baskıcı yaklaşım tarzının ise rahatsız ve huzursuz edici etki ettiği ve çalışma ortamlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ise müdür yardımcılarının yaklaşım tarzını genellikle saygılı ve nezaketli bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirdikleri ve bu yaklaşımlarından son derece memnun oldukları görülmektedir. Müdür yardımcılarının olumlu bir iletişime sahip olması, katılımcı olması, samimi ve işbirliği içerisinde hareket etmesi, adil ve tutarlı davranmasının öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarında olumlu etki ettiği söylenebilir. Çeşitli araştırma bulguları, bu araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir. Örneğin Akbaşlı ve Diş (2019), okulu yöneten müdür ve müdür yardımcılarının samimi davranmalarının öğretmenlerin güvenlerini kazanmalarında belirleyici etken olduğunu ve bu durumun okuldaki sağlıklı bir iklimin oluşmasıyla yakından ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Argon (2015) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin okuldaki duygu durumlarına etki eden

faktörlerin başında yöneticilerin özellikleri, yöneticilerin çalışanlara değer verme ve destek olmaları ve yöneticilerin iletişim tarzı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin rahatsızlık duydukları ve mutlu hissetmedikleri olumsuz çalışma ortamlarında ise bulunmak istemedikleri ve bu durumun iş doyumlarını düşürdüğü söylenebilir. Korkmaz'a (2011) göre öğretmenler, çalıştıkları okulda davranışlarının engellenmesinden rahatsızlık duymakta ve okul yöneticilerinin kendilerine yönelik kısıtlayıcı ve yönlendirici davranışlar sergilemesini istememektedirler. Müdür yardımcılarının yaklaşım tarzına ilişkin öğretmenler üzerinde olumsuz etki eden bir diğer husus da müdür yardımcılarının aşırı resmi bir tutum benimsemeleridir. Okul yöneticilerinin emredici davranışlar sergilediği okul ortamlarında öğretmenler arasında samimi arkadaşlıklar gelişmemekte olup öğretmenlerin işe dönüklük ve moral-motivasyon düzeyleri düşük olmaktadır (Halpin ve Croft, 1963). Sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulması ve okulun işleyişi açısından okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki güvenin hayati bir önemi bulunmaktadır. (Mitchell ve Forsyth, 2004). Tschannen-Moran ve Hoy (1998), müdür ve öğretmenler arasında karşılıklı güveninin azaldığı okul ortamlarında paydaşlar arasında iletişimin düşük seviyelere indiğini ve öğretmenlerin bu durumda rahat hissetmediklerini belirtmektedir. Okul yönetiminde müdürden sonraki en yetkili kişilerin müdür yardımcısı olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin müdür yardımcılarının aşırı resmi tutumu karşısında kendilerine güvenilmediği hissine kapıldığı, iletişimlerinin sınırlı kalmasına neden olduğu ve bu da yönetici-öğretmen iş birliğine olumsuz etki ettiği söylenebilir. Buradan hareketle müdür yardımcılarının benimsedikleri yaklaşım tarzı ile okulda paydaşlar arasındaki iş birliğini, paydaşların okula karşı tutumlarını, iş doyumlarını, okuldaki çalışma ortamının verimliliğini ve okuldaki iş huzuru etkiledikleri söylenebilir.

Üçüncü araştırma sorusu bağlamında öğretmenler; demokratik, işbirlikçi ve destekleyici yönetim tarzına sahip müdür yardımcılarının okul iklimine olumlu etki ettiğini ancak otokratik, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcılarının ise okul iklimine olumsuz etki ettiğini düşünmektedirler. Araştırmada öğretmenlerin çoğunluğu müdür yardımcılarının demokratik ve işbirlikçi yönetim tarzını benimsediklerini ifade etmiş; bu durumun okul yönetimine duydukları güveni arttırdığını, birlikte etkili çalışmalar yapmalarını sağladığını, okulda alınan kararlara katılım fırsatı yakalayarak mesleğe ve okula olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ve bu sayede okulda olumlu bir çalışma ortamının oluştuğunu ifade etmişlerdir. Demokratik yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcılarının karar süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine başvurması, öğretmenler üzerinde yasal güçlerini değil de bilgi ve uzmanlık gücünü kullanması, öğretmenlere güvenip değer vermesi ve öğretmenleri destekleyerek iş birliği içerisine girmesinin okul iklimini olumlu yönde ciddi oranda etki ettiği söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu sonuç farklı araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Terzi ve Kurt'un (2005) yapmış oldukları araştırmada; okul yöneticilerin demokratik yönetim tarzı ile öğretmenlerin okula olan bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Gündüz ve Saraç (2021), araştırmalarında öğretmenlerin yöneticilerine yüksek düzeyde güven duymalarının çalışma ortamlarından memnun olduklarının göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürlerinin yönetim sürecinde demokratik bir tutum benimsemelerinin hem öğretmenleri hem de örgüt olarak okulu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Okul yönetiminde müdür ve müdür yardımcılarının işbirliği içerisinde ekip olarak hareket ettikleri düşünüldüğünde müdür yardımcılarının da demokratik tutumda olmalarının öğretmenler üzerinde benzer etkileri yarattığını söylemek mümkündür. Gonder ve Hymes'e (1994) göre olumlu bir okul ikliminde çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma, akademik ve sosyal gelişim, iletişim ve katılım fırsatları bulunmakla birlikte çalışanlar değerli oldukları hissini taşır ve okulun başarısı için çalışırlar. Buradan hareketle demokratik yönetim tarzında öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif katılım fırsatı bulmalarının okula aidiyet duygularını olumlu etkilediği ve okuldaki paydaşlarına karşı olumlu duygular geliştirdiği, okulun başarısı için daha çok çalıştıkları ve moral düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Öğretmenler, müdür yardımcılarının yönetim tarzına ilişkin olumlu görüş bildirdikleri işbirlikçi ve destekleyici yönetim tarzlarında da demokratik yönetim tarzında olduğu gibi kendilerini rahat ve huzurlu hissettikleri, görüşlerinin dikkate alınmasından dolayı önemsendiklerini, dayanışma ve iş birliği içerisinde hareket etmenin okuldaki çalışma ortamlarına olumlu yansıdığını ve motivasyonlarını arttırdığını düşünmektedirler. Araştırmada elde edilen bu sonuç ile alanyazında yapılan farklı araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Öğretmenler karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılma şansı yakaladıklarında

okul yönetiminde daha kolay sorumluluk üstlenmekte ve yönetim motivasyonları yükseldiğinden kararları daha az eleştirme eğiliminde olmaktadır (Brown ve Cregan, 2008). Okulda olumlu bir iklimin yaratılmasında çalışanların birbirlerine güven duymaları ve iş birliği içerisinde çalışmaları, öğretmenler ve yöneticilerin birbirlerine destek olmaları önemli rol oynamaktadır (Ellis, 1988). Nartgün ve Ertürk'e (2018) göre sağlıklı bir okul ikliminin ön koşulu olarak okul yöneticilerinin işbirlikçi ve destekleyici yönetim tarzlarını benimsemek ve klasik yönetim tarzı davranışlarından uzak durmaktır. Öğretmenlerin okulda yaptıkları çalışmaların okul yöneticileri tarafından desteklendiğini bilmeleri ve takdir edildiğini görmeleri motivasyonlarını ve verimliliklerini arttıracaklarını söylemek mümkündür. Buradan hareketle öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının iş birliği içerisinde ve birbirlerine yardımcı olmalarının okuldaki iç huzuru olumlu etkileyeceği, birbirlerine güven duymalarını sağlayacağı, performanslarını arttıracak, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayacağı ve böylece okul iklimine pozitif yönde etki edeceği söylenebilir.

Araştırmada müdür yardımcılarının otoriter yönetim tarzını benimsemelerinin ise okul iklimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Otoriter yönetimle karşılaşan öğretmenler baskı hissetmekte, çalışma azimleri kırılmakta, motivasyonları düşmekte ve okula aidiyet duygularında azalma olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının katı ve baskıcı yönetim anlayışlarının öğretmenlerde güvensizlik hissine yol açtığı; bu durumun da öğretmenlerin okul yönetimiyle işbirliği yapmalarına engel olduğu söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu bulgu ile bu alanda yapılan farklı araştırma sonuçları örtüşmektedir. Sarier ve Uysal (2020), yaptıkları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin otokratik liderlik davranışları sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin olumsuz tutum sergileme düzeyleri arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Karadaş ve Özer (2021) araştırmalarında, okul yöneticilerinin otokratik yönetim tarzı benimsemelerinin okul yöneticilerine güveni azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenler müdür yardımcılarının otoriter yönetim tarzını benimsemelerinin otoritelerini güçlendirmek, öğretmenlerden üstün olduğu hissine kapılmaları, yönetim becerilerinin yetersiz oluşu, iletişim becerilerinde eksiklik ve sonuç odaklı yönetim anlayışından kaynaklandığını düşünmektedirler. Jones (2011) yaptığı araştırmada olumsuz iklime sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmedikleri ve motivasyonlarının düşük olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu okullarda çalışan yöneticilerin öğretmenler tarafından otoriter, yeterince saygılı davranmayan, iletişime kapalı kişiler olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Karademir (2013) yapmış olduğu çalışmada sağlıklı iklime sahip okullarda çalışan öğretmenler, yönetim anlayışına ilişkin olarak müdür yardımcılarının aşırı kuralcı ve özgüven eksikliği yaşadıklarını düşünmektedirler. Araştırmada dikkat çeken bir diğer sonuç ise okul müdürlerinin okulda hızlı kararlar almaları gerektiği durumlarda müdür yardımcılarını ile otoriter yönetim tarzını benimsemekten çekinmediklerini ifade etmiş olmalarıdır. Bu sonucun ortaya çıkmasında hiyerarşik bir yapıyla yönetilen okullarda yoğun geçen bürokratik işlerin hızlı yürütmesini sağlama isteğinin etkili olduğu söylenebilir. Bakioğlu ve Demirbilek (2019) araştırmalarında müdür yardımcılığından istifa eden öğretmenlerin büyük çoğunluğu öğretmenlere ve diğer personele iş yaptırmakta zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle müdür ve müdür yardımcılarının otokratik yönetimi benimsemelerinin bir diğer sebebi de görevlerini aksatan öğretmenler üzerinde yetkilerini kullanarak işlerin sağlıklı ve hızlı yürütülmesini sağlamak olabilir.

Müdür yardımcılarının ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarını benimsemeleri de okul iklimini olumsuz etkilemektedir. Bu araştırmada öğretmenler, ilgisiz yönetim tarzına sahip müdür yardımcılarının eğitim süreçleri içerisinde aktif olmadıklarını, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmediklerini ve öğretmenleri destekleyici bir tutum içerisinde olmadıklarını düşünmektedir. Bu yönetim tarzının öğretmenlerde güvensizlik hissine neden olduğu ve öğretmenlerin değersiz hissetmelerine yol açarak okula aidiyet duygularının azalmasına yol açtığı söylenebilir. Öğretmenler ayrıca zaman zaman müdür yardımcılarının, iş yükünü ve sorumluluklarını arttırdıkları gerekçesiyle okulda yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinin kabul görmediğini ve yapmak istedikleri birtakım faaliyetlerin engellendiğini ifade etmişlerdir. Araştırmada elde edilen bu bulgular ile literatürde yapılan farklı araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Örneğin, Abdurrezak ve Üstüner (2020) çalışmalarında okul yöneticilerinin ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bakioğlu ve Demirbilek (2019) okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma

nedenlerine ilişkin yaptıkları araştırmada istifa eden müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun resmi evrak iş ve işlemlerinin fazla olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşmışlardır. Şimşek (2020), müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin yaptığı araştırmada müdür yardımcılarının gerek bürokratik işler gerekse de öğretmen ve öğrencilerin yönetimi konusunda çok boyutlu sorumluluklara sahip olduğunu ve yıllar içinde artan iş yükleri nedeniyle tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Göksoy (2015), okulların bürokratik işlerin yoğun olduğu ve sıkı hiyerarşik yapıyla birlikte işlemlerin yavaş işlediği ve yoğun iş yükünün olduğu kurumlar olduğunu belirtmektedir. Özellikle büyük okullarda çalışan müdür yardımcılarının ağır bürokratik işlerin varlığı ve diğer alanlardaki iş yüklerinin fazla olması gibi nedenlerden dolayı da öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenemedikleri söylenebilir. Ancak öğretmenler müdür yardımcılarının ilgisiz ve duyarsız davranmalarının nedenlerinden çok olumsuz etkilerine odaklanmışlardır. Buradan hareketle müdür yardımcılarının öğretmenlere karşı ilgisiz ve duyarsız davranmalarının öğretmenlerde ayrışma hissine yol açtığı, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını düşürdüğü, okulda önemsenmediklerini ve kabul görmediklerini düşünmelerine ve böylece okula olan bağlılıklarını azalttığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın dördüncü sorusunda, öğretmenlerin çoğunluğu sağlıklı bir okul iklimi için müdür yardımcılarının samimi ve iyi niyetli bir yaklaşıma sahip olmasını, olumlu bir iletişim ve doğru bir üslup tarzıyla yaklaşmalarını ve sorunlarıyla yakından ilgilenmelerini beklemektedirler. Bunların yanında müdür yardımcılarının problem çözme yeteneğine sahip olmasını ve eğitim süreçlerinde öğretmenlere destek olmalarını da beklemektedir. Müdür yardımcılarının yönetim tarzına ilişkin öğretmenler demokratik ve adaletli bir yönetim tarzını benimsemeleri ve iş birliği içerisinde öğretmenlere destek olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışların öğretmenlerin okula ilişkin memnuniyeti ve aidiyet duyguları üzerinde önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır (Anderman ve diğerleri, 1991). Littrell ve diğerleri (1994), öğretmenlerin okula bağlılıklarının güçlü olması için yöneticilerin onları desteklemesinin önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir. Çeşme ve Gündüz (2021) de öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümünde müdür ve müdür yardımcılardan yararlanma durumuna ilişkin yapmış oldukları araştırmada müdür yardımcılarının öğretmenlerin yüksek motivasyon ve adanmışlıkla çalışmalarına destek olmaları ve öğretmenlerle uyum içinde çalışmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırmada okul müdürleri ise öğretmenlerle aynı düşünceleri paylaşmakla birlikte müdür yardımcılarının okul müdürüyle uyumlu olması gerektiğini ve farklı durumlar karşısında farklı yönetim tarzları benimsemeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Usta ve Boğa'nın (2021) araştırması, okullarda yönetim sürecinin temelinde saygı, görüş alışverişi ve adaletli davranmanın olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunların yanında öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde karşılaştığı sorunların çözümünde müdür yardımcısından aktif ve dinamik bir yaklaşımla kendisine destek sunmasını beklediğini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle müdür yardımcılarının ilgili ve duyarlı davranmaları, öğretmenlere rehberlik ve liderlik yapmaları, demokratik ve adil bir yönetim tarzı benimsemelerinin öğretmenlerin duygu durumlarını olumlu etkileyeceği, motivasyonlarını ve okula olan bağlılıklarını arttıracığı ve dolayısıyla okul iklimini pozitif etki edeceği söylenebilir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, müdür yardımcılarının benimsedikleri yönetim tarzlarının okul iklimini etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır. Demokratik, işbirlikçi, destekleyici yönetim tarzlarını benimseyen müdür yardımcılarının okul iklimine olumlu etki ettiği ancak otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcılarının ise okul iklimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında müdür yardımcılarının öğretmenlere yaklaşım tarzında etkili olan kişilik özellikleri, iletişim tarzları ve sergiledikleri davranışların da okul iklimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasında okul müdür yardımcılarının önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Okulların belirlenen hedeflere nitelikli bir eğitimle ulaşmasında öğretmenlerin kendilerini rahat, mutlu ve huzurlu hissedecekleri, işbirliği ve kararlara katılım fırsatlarının olduğu olumlu bir çalışma ortamının yaratılması önemlidir. Okul müdüründen sonraki en kilit rolü üstlenen müdür yardımcılarının okulda sağlıklı bir iklimin oluşması için öğretmenleri destekleyici ve motive edici bir anlayışla hareket etmeleri önemlidir.

Ayrıca, müdür yardımcılarının öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmeleri, öğretmenlere çalışmalarında destek olmaları ve önemsendikleri hissini vermeleri okuldaki çalışma ortamını olumlu yönde etkileyecektir.

Okul yönetiminde konumu ve etkisi düşünüldüğünde müdür yardımcılarının çağdaş yönetim tarzlarını benimsemelerinin önemli olduğu ve bu noktada gerekli bilgi ve becerilerle donatılmaları önemlidir. Müdür yardımcılara yöneticilik görevlerine başlamadan önce yönetim tarzları ve etkilerine ilişkin eğitimler verilebilir. Doğrudan müdür yardımcılara odaklanan çalışmalar sınırlı düzeydedir. Okul müdür yardımcılarının sağlıklı bir okul iklimi oluşturulmasındaki rolü dikkate alındığında, eğitim yönetimi araştırmacılarının yürütecekleri araştırmalara okul müdür yardımcılarını daha çok dâhil etmeleri önemlidir.

Araştırma, önemli çıkarımlarda bulunsa da bazı sınırlılıklar barındırmaktadır. İlk olarak, taraflı davranabilecekleri endişesiyle, araştırmanın odak noktasında bulunan okul müdür yardımcılarının veri toplanmamıştır. İkinci olarak, araştırmaya okul öncesi ve ortaöğretim kademeleri dahil edilmemiştir. Yapılacak araştırmalar, diğer kademeleri de dahil edebilir. Üçünü sınırlılık olarak, araştırmaya katılan kadın okul müdürlerinin azlığı ile ilgilidir. Gelecek araştırmaların, daha fazla kadın okul müdürünün olabileceği illerde yapılması önerilebilir.

### Yazarların Beyanı

**Araştırmacıların katkı oranı beyanı:** 1.yazar %60, 2.yazar %40

**Etik Kurul Kararı:** Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 07.06.2021 tarihli ve 2021/5-7 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Çatışma beyanı:** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Destek ve teşekkür:** Çalışma grubuna ve görüşleriyle çalışmanın geliştirilmesine katkı sunan değerli hakemlere teşekkür ederiz.

### Kaynaklar

- Abdurrezak, S. & Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168. <https://doi.org/10.24315/tred.604753>
- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlilikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Anderman, E. M., Belzer, S. & Smith, J. (1991). Teacher commitment and job satisfaction: The role of school culture and principal leadership. (Eric ED Number: ED 375 497).
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2015.15.1-5000128614>
- Bakioğlu, A. & Demirbilek, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770. <https://doi.org/10.30964/auebfd.505268>
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). *Organizational change cynicism: the role of employee involvement*, human resource management, 47(4), 667-686. <https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Busch, S. D., MacNeil, A. J. & Baraniuk, M. S. (2010). *Critical advice from practicing deputy principals for deputy principal preparation*. Hawaii International Conference on Education, Honolulu, HA.
- Cohen, J. (2009). Transforming school climate: Educational and psychoanalytic perspectives. An introduction to a special issue on school climate. *School Studies in Education*, 6(1), 99-103. <https://doi.org/10.1086/597659>
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M. & Pickeral, T. (2013). School climate: research, policy, teacher

education and practice. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.  
<https://doi.org/10.1177/016146810911100108>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd Edition). Thousand Oaks: SAGE.

Çeşme, M. F. ve Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümünde müdür ve müdür yardımcılarının yararlanma durumu. *International Pegem Conference on Education (IPCEDU-2021)*, 171-184, Ankara. [https://ipcedu.org/dosyalar/files/ipcedu2021\\_ozetler\\_v3.pdf](https://ipcedu.org/dosyalar/files/ipcedu2021_ozetler_v3.pdf)

Durmuş, E., Aypay, A. & Aybek, E. C. (2017). Parental monitoring and positive school climate in preventing school burnout. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 355-386.  
<https://doi.org/10.14527/kuey.2017.013>

Ellis, T. I. (1988). School climate. *Research Roundup*, 4(2), 1-6.

Finnan, C., Schnepel, K., & Anderson, L. (2003). Powerful learning environments: The critical link between school and classroom cultures. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 8(4), 391-418.  
[https://doi.org/10.1207/S15327671ESPR0804\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327671ESPR0804_2)

Freiberg, H. J. (1998). Measuring school climate: Let me count the ways. *Educational Leadership*, 56(1), 22-26.

Ghaith, G. (2003). The relationship between forms of instruction, achievement and perceptions of classroom climate. *Educational Researcher*, 45(1), 83-93. <https://doi.org/10.1080/0013188032000086145>

Glanz, J. (2010). Redefining the roles and responsibilities of deputy principals. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 67(5), 283-287. <https://doi.org/10.1080/00098655.1994.9956089>

Gonder, P. O. ve Hymes, D. (1994). *Improving school climate & culture*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

Göksoy, S. (2015). Bureaucratic problems at schools. *Journal of Education and Future*, 7, 99-118.

Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.

Gündüz, Y. & Saraç, G. (2021). Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232), 335-356. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.754383>

Güzelgörür, F., Demirtaş, H. ve Balı, O. (2021). The relationship of school principals' management style and school climate. *E-International Journal of Educational Research*, 12(4), 129-150.

Halpin, A. W. ve Croft D. B. (1963). *Organizational climate of schools*. University of Chicago, Midwest Administration Center.

Harvey, M. (1994). The deputy principalship: Retrospect and prospect. *International Journal of Educational Administration*, 8(3), 15-25. <https://doi.org/10.1108/09513549410062407>

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Turan S.). Nobel Yayınları.

Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (1992). Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. *NASSP Bulletin*, 76(547), 74-79. <https://doi.org/10.1177/019263659207654709>

<https://doi.org/10.19160/e-ijer.867845>

Hunt, J. W. (2012). Illinois'de müdür mentorluğu uygulamaları ve karşılaşılan bazı sıkıntılar. R. Yirci ve İ. Kocabaş (ed.). *Dünyada mentorluk uygulamaları*. Pegem Yayıncılık.

John M. C. & Taylor, J. W. (1999). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers. *International Forum Journal*, 2(1), 25-57.

Jones, M. F. (2011). *An examination of the meanings assigned to principal-teacher interactions and the relationship to school climate* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). The University of Alabama.



- Karadaş, H. & Özer, N. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1097-1123. <https://doi.org/10.26466/opus.767321>
- Karademir, A. (2013). *Bağımsız anaokulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bakış açısından okul ikliminin eğitim-öğretim hizmetlerine yansımaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Konan, N., Yılmaz, S. & Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 105-134. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.004>
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- Köse, A. (2018). Okul müdür yardımcılarının bakış açılarıyla okul müdür yardımcılığı görevi: bir özdeğerlendirme. *Journal of Social and Humanites Sciences Research*, 5(16), 191-211. <https://doi.org/10.26450/jshsr.338>
- Littrell, P., Billingsley, B. & Cross, L. (1994). The effects of support on general and special educators' stress, job satisfaction, health, commitment, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education*, 15(5), 297-310. <https://doi.org/10.1177/074193259401500505>
- MacNeil, A. J., Prater, D. L. & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84. <https://doi.org/10.1080/13603120701576241>
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. Jossey-Bass Publishers.
- Mitchell, R. M. & Forsyth, P. B. (2004). *Trust, the principal, and student identification*. Annual Meeting of The
- Nartgün, Ş. S. & Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. (Ed. Adem İşcan), *Eğitim bilimlerinde örnek araştırmalar*. Nobel Yayıncılık.
- Oleszewski, A., Shoho, A. & Barnett, B. (2012). The development of deputy principals: A literatürereview. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 264-286. <https://doi.org/10.1108/09578231211223301>
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. & Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 213-224.
- Özdere, M. (2017). Okul iklimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: güvenirlik ve geçerlilik çalışması. *AJESI-Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 7(2), 203-233. <https://doi.org/10.18039/ajesi.333723>
- Özyılmaz, Ö. (2013). *Türk milli eğitim sisteminin sorunları ve çözüm arayışları*. Pegem Akademi.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation and methods* (3rd ed.). Sage.
- Sarier, Y. & Uysal, Ş. (2020). Türkiye'de okul yöneticilerinin liderliğinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarıyla ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065. <https://doi.org/10.18039/ajesi.733950>
- Sherblom, S. A., Marshall, J. C. & Sherblom, J. C. (2006). The relationship between school climate and math and reading achievement. *Journal of Research in Character Education*, 4(1), 19-31.
- Şimşek, Ü. (2020). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 78-97. <https://doi.org/10.31798/ses.824575>
- Terzi, A.R & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. & Marrs, M. B. (2008). How management style moderates the



relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty administration theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>

Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. R. (2007). Cultivating principals' self-efficacy: Supports that matter. *Journal of School Leadership*, 17(1), 89-114. <https://doi.org/10.1177/105268460701700104>

Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352. <https://doi.org/10.1108/09578239810211518>

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği:

Uche, N. & Timinipere, C.O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.

University Council for Education Administration. Kansas City, Missouri.

Usta, M. E. & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49. <http://dx.doi.org/10.22596/2020.0601.18.49>

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

Welsh, W. N. (2000). The effects of school climate on school disorder. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 567, 88-107. <https://doi.org/10.1177/000271620056700107>

Yıldırım, A. & Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yin, R.K. (2014). *Case study methods: design and methods* (5. Baskı). Sage Pbc.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In school administration, until recently, deputy principals were an underutilized resource in schools (Barnett et al., 2012). Deputy principals have been referred to as "the forgotten man" (Glanz, 2010) and "a wasted educational resource" (Harvey, 1994). However, it is noted that there is limited research in the field of educational administration on deputy principals, who also provide educational leadership in schools and hold an important position in the administration (Konan et al., 2017). In Turkey, it is found that principals are more prominent as school administrators; when the literature reviewed, it is found that principals are the center of attention and principals are at the forefront of practice (Şimşek, 2020). On the other hand, studies examining the relationship between principals' managerial style and school climate have also focused on principals. However, the studies show that principals' managerial styles are effective in school climate (e.g., Nartgün & Ertürk, 2018; Güzelgörür et al., 2021). In examining the literature, it is noticeable that the studies on deputy principals (Barnet & Shoho, 2012; Konan et al., 2017; Köse, 2018; Şimşek, 2020) are limited. It is seen that the studies are not related to the school climate and focus on different areas. According to the findings, focusing on principals alone causes deputy principals to be overlooked for their administrative roles in schools (Köse, 2018). However, since deputy principals hold the most important position in school administration after the principal, they constantly interact with teachers and parents. They play an active role in solving all the administrative problems of the school. It can be said that they are at the forefront of the stakeholders who can influence the school climate through the managerial style they apply in the educational process. This study's importance lies in the fact that it fills a gap in the literature, solicits input from school principals as decision-makers in school administration and teachers as stakeholders of schools, and paves the way for the inclusion of deputy principals in future research and a contribution to the field. In addition, the role of deputy principals in creating healthy school climates will be explored, which is another factor that makes the research important.

### Method

The research was conducted using a case study design, one of the qualitative research methods. In this study, a case study was preferred because it explores how deputy principals' managerial approaches affect school climate. The research was conducted in primary and secondary schools in Mardin during the school year 2021-2022. The study group consisted of ten teachers and five school principals working at different levels using the maximum variation sampling technique. The content analysis technique was used to analyze the data.

### Results

In the first research question, the teachers and principals defined the deputy principal's duties as managing the school's bureaucratic work, being the solution center for the problems that arise in the educational process, and ensuring cooperation and coordination between the stakeholders. In the second research question, teachers indicated that the attitudes and approaches of deputy principals were generally positive. Their sincere and benevolent attitude increased their motivation and job satisfaction. However, the authoritarian and oppressive leadership style was disruptive and unsettling and had a negative impact on their work environment. In connection with the third study question, teachers perceive that a democratic, cooperative, and supportive administrative style on the part of deputy principals has a beneficial impact on the school's climate. In contrast, deputy principals who have an autocratic, oppositional, and disinterested administrative style adversely affect the school climate. The majority of teachers responded to the fourth question of the study by stating that they anticipate deputy principals to make sincere efforts with good intentions to create a healthy school climate, to approach them in an upbeat manner that is appropriate for the situation, and to take an interest in their problems.

### Conclusion

This study demonstrates that the leadership style adopted by deputy principals impacts the school's climate. It was discovered that deputy principals who maintain an authoritarian, disinterested, and

oppositional management style negatively influence school climate, while deputy principals who maintain a democratic, collaborative, and supportive management style positively influence school climate. In addition, it was discovered that the characteristics of personality, modes of communication, and behaviors of deputy principals that are effective in dealing with teachers all impact the school's climate. This study found that deputy principals play a crucial role in fostering a healthy school climate. It is crucial to create a healthy work atmosphere in which teachers feel at ease, content, and at peace, and where they have the opportunity to cooperate and participate in decisions that help schools to attain their educational goals.