

## OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ ÜCRETLİ VE KADROLU ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

FİLİZ EFE\*

Öğretmen, Yarımca Ortaokulu, Körfez, Kocaeli, Türkiye  
[flzefe1991@gmail.com](mailto:flzefe1991@gmail.com), ORCID No: 0009-0000-2011-525X

ASIYE TOKER GÖKÇE

Prof. Dr. Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kocaeli, Türkiye  
[asi.gokce@kocaeli.edu.tr](mailto:asi.gokce@kocaeli.edu.tr), ORCID No: 0000-0003-1909-1822

Makale  
Geliş Tarihi:  
13/06/2024  
Makale  
Kabul Tarihi:  
26/06/2024  
Makale  
Yayın Tarihi:  
30/06/2024  
Makale Türü:  
Orijinal Araştırma  
Makalesi

### Özet

Araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının ücretli ve kadrolu öğretmenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada model olarak durum çalışması işe koşulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim ve öğretim yılında Kocaeli ili Körfez ilçesinde altı farklı branşta görev yapan ve amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik ile belirlenen 10 ücretli öğretmen ve 10 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yüzyüze görüşmeler aracılığıyla, kadrolu ve ücretli öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel davranışlarına ilişkin bakış açıları ve deneyimleri toplanmış ve ses kaydına alınmıştır. Sonrasında yazıya dökülen veriler betimsel analizine tabii tutulmuştur. Veri analizi sürecinde, ortak temalar ve farklılıklar belirlenmiştir. Bu sayede, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının kadrolu ve ücretli öğretmenler üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında işbirliği ve denge oluşturmanın gereği ortaya çıkarılmıştır. Okul müdürünün yönetsel davranışlar sergilerken ücretli öğretmenlere de sorumluluklar vermesinin ve onları motive etmesinin başarıyı arttıracakları belirtilmiştir. Müdürlerin yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş performanslarını farklı şekillerde etkilediği görülmüştür. Katılımcılar, yöneticilerin davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkileri konusunda çeşitli görüşler belirtmişlerdir. Müdürlerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin liderlik gelişimini olumlu etkilerken, mesleki gelişimlerini olumlu veya olumsuz etkilediği görülmüştür. Sonuçlar temelinde; okul müdürleri öğretmenler arasındaki istihdam farklılıklarına yönelik adil ve eşit yönetsel davranışlar sergilemeleri, ihtiyaçları anlayarak, çalışma ortamını iyileştirmeleri, öğretmenlere mesleki alanda fırsatlar sunarak ve çeşitli stratejilerle öğretmenlere rehberlik edebilecekleri önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Ücretli öğretmen, Kadrolu öğretmen, Yönetsel davranış, Okul müdürü, Yönetsel davranış

### EXAMINING SCHOOL PRINCIPALS' ADMINISTRATIVE BEHAVIORS ACCORDING TO THE VIEWS OF PAID AND PERMANENT TEACHERS

#### Abstract

The primary aim of this research is to reveal the effects of school principals' administrative behaviors on both contract and permanent teachers. The research was conducted using qualitative research methods and employed a case study model. The study group consists of 10 contract teachers and 10 permanent teachers working in six different branches in Körfez district of Kocaeli province during the 2023-2024 academic year, selected using maximum variation sampling from purposive sampling techniques. Participation is based on voluntarism. A semi-structured interview form was used as the data collection tool. Through face-to-face interviews, the perspectives and experiences of permanent and contract teachers regarding the administrative behaviors of school principals were collected and recorded. The transcribed data were then subjected to content analysis. During the data analysis process, common themes and differences were identified. This was aimed at better understanding and evaluating the effects of school principals' administrative behaviors on permanent and contract teachers. According to the research results, the need for cooperation and balance between permanent and contract teachers was highlighted. It was expressed that school principals should exhibit equal and fair behaviors towards both groups and support contract teachers professionally as much as permanent teachers. It was noted that assigning responsibilities to and motivating contract teachers by the school principal would increase success. It was observed that the management styles of principals affected teachers' job performances in different ways. While the administrative behaviors of principals positively impacted teachers' leadership development, they could affect their professional development either positively or negatively. Based on the results, it is recommended that school principals exhibit fair and equitable administrative behavior towards employment differences among teachers, understand their needs, improve the working environment, provide professional opportunities for teachers, and guide them through various strategies..

**Keywords:** Paid teacher, Permanent teacher, Managerial behavior, School principal, Managerial behavior

#### Atıf / Citation

Efe, F. ve Toker Gökçe, A. (2024). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının ücretli ve kadrolu öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesi. *Anadolu Türk Eğitim Dergisi*, 6 (2), 241-161.

Efe, F. & Toker Gökçe, A. (2024). Examining school principals' administrative behaviors according to the views of paid and permanent teachers. *Anatolian Turkish Journal of Education*, 6 (2), 241-161.

\* Sorumlu Yazar, [flzefe1991@gmail.com](mailto:flzefe1991@gmail.com)

- Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur.

## Giriş

Yönetim, ortak bir amaç için örgütlenmiş, iş birliği yapan bireylerin amaca ulaşması için eşgüdümlemesi sürecidir. Aydın 'a (2018) göre insan gücünün örgütlenmesi, iş bölümü ile belirlenen görevlerin ve bu görevlerle ilgili ilişkilerin saptanması yönetimin işidir. Cemaloğlu'na (2015) göre, aslında yönetim bir yapıdır. Yönetimin bütünü, bu yapıyı işleyen bir süreçtir. Aydın'a (2018) göre, ortak bir amaca yönelik eylemler, kendiliğinden eşgüdümlememez. Örgüt ve yönetim birlikte varlığını sürdürür. Cemaloğlu'na (2015) göre, örgüt ile yönetim iç içe işlemektedir. Ancak başlangıç noktası olarak, yönetim değil, örgüt seçilmelidir. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmak olduğundan yönetici davranışlarının kaynağı örgüt ortamıdır. Yönetim, örgüt ortamında yer aldığı için eğitim yöneticisi, yönetimin bir parçasıdır. Yönetimi oluşturan öğelerin başında karar verme gelir. Daha sonra planlama ve örgütlenme vardır. Örgütün ayakta kalması yani yaşaması için kişiler arası iletişim ve etkileşim gerekir. Örgütlerde çalışanların etkileşim süreci işgören ve yöneticilerin ilişkileriyle sağlanmaktadır. Yönetimsel başarı, örgütsel verimliliğin sağlanmasıyla kazanılmaktadır. Örgütsel verimliliğin üst düzeyde gerçekleşmesi için ise, örgüt içerisindeki insan ilişkilerinin, iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütlerdeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri, yöneticinin yönetsel davranışlarının bir yansımasıdır. Başaran' a (1992) göre yönetsel davranış, yöneticinin üst, ast ve astların kendi aralarında sağlıklı ilişki kurmalarına ve geliştirmelerine gayret etmesidir. Her yöneticinin yönetsel anlayışı ve davranışı birbirinden farklıdır.

Yöneticilerin, örgüt içerisindeki yönetsel davranışlarının ve yönetim anlayışının niteliğini gösteren değerlendirme ölçütü olan iki öge, (1) İnsan, (2) iş olarak ifade edilmektedir (Aytürk, 2010, s. 83). Yönetici davranışlarına göre şekillenen yönetsel davranışlar, bu çalışmada otoriter, demokratik, işbirlikli, ilgisiz, karşı koyucu ve boyun eğici olarak incelenmektedir (Üstüner, 2016).

### **Yönetimsel Davranış Kuramları**

#### *Otoriter yönetici tarzı*

Otoriter yönetim biçimi aslında klasik yönetimdir (Aytürk, 2010). Klasik yaklaşımda örgütler genel olarak mekanik yapı olarak ifade edilmektedir (Aydın, 2018).

Otoriter tarzda yönetim anlayışı benimseyen yöneticilerin özellikleri şunlardır (Başaran, 1992):

- Davranışlarında nesnedir,
- Sert ve kararlı bir mizaca sahiptir,
- Tehlikeden hoşlanır,
- Yetkisini kullanmaktan çekinmez,
- Özel hayatı ile iş hayatını karıştırmaz
- Astlarıyla işe dönük ilişkiler kurar.

Otoriter yöneticinin göstereceği davranışlar ise; kurallar belirlenirken kararları kendisi alır, ödülün çok cezaya önem verir, çalışanların güvenini kazanmaya çalışmaz, onların korktuğu bir yönetici olmaya çabalar, çalışanlarla olan ilişkileri katıdır, emir verici bir tutum takınır ve üstün olmaya çalışır, hiyerarşiye önem verir, astların kendine itaat etmesini bekler, verdiği emirlerin eksiksiz tamamlanmasını ister, hoşgörü gösteren davranışlarda bulunmaz (Üstüner, 2016).

#### *Demokratik yönetici tarzı*

Örgüt yöneticileri, üst makamların ataması ile göreve gelen kişilerdir (Aytürk, 2010, s. 88). Bu kişiler, işgörelere emir vermek yerine, onları karar verme sürecine dahil ederek demokratik yönetim davranışı gösterebilirler (Tuğsal, 2019).

Demokratik yönetim tarzının örgüte fayda sağlaması için işgörelerin kendi görevleriyle ilgili kararları verme yeterliliğine sahip olmaları gerekir. İşgörelere şayet karar verme süreciyle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip değillerse, yöneticinin uygulamak istediği demokratik yönetici girişimi başarısızlıkla sonuçlanabilir.

#### *İşbirlikli Yönetici tarzı*

Başaran' nın (1992) "Birlikçi Yönetim Biçimi" olarak ele aldığı ve çalışanların özyönetim ve özdenetimiyle sağlanan, mesleki heyecanlarıyla kendini gerçekleştirme gereksinmelerini gideren, işgörelerin takım olarak çalıştığı yönetim tarzı olarak ifade ettiği yönetim biçimidir.

İşbirlikli yöneticiden beklenen yönetsel davranışlar ise, sorunları işgörelere beraber çözmeye

çalışması, örgütsel başarının bütün işgörenlerle elde edilebileceğine inanması, işgörenlerin yardımını çekinmeden isteyebilmesi, birlikte çalışmayı desteklemesi, işgörenlerin kendi yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlaması, işgörenleri öğrenmeye teşvik etmesi ve onların başarılı olmaları için gerekli desteği sağlayarak onları takdir etmesidir (Üstüner, 2016).

### *İlgisiz Yönetici Tarzı*

Örgütlerin yetki yapısını yönetici ya da yöneticilerin bulunduğu konumlar oluşturmaktadır. Bu konumlarda bulunan yöneticiler, çalışanlarına inandığı, küstüğü için ya da yetkisini kullanmaktan korktuklarından dolayı, kendilerine verilen yönetmel davranışları kullanmazlar (Başaran, 1992). İlgisiz yöneticiler, karar verme gibi önemli konularda bile astlarına müdahalede bulunmazlar. İlgisiz yöneticiler, örgütsel çalışmalarını takip etmezler ve örgütsel sonuçlara kayıtsız kalırlar. Bunun sonucunda da örgütsel verimliliğin düşmesi beklenir.

### *Karşı Koyucu Yönetici Tarzı*

Yöneticiler, işgörenler için besledikleri şüphe ve güvensizlik duygularından dolayı, onların örgüt içinde yapmak istedikleri faaliyetlere engel olabilirler (Üstüner, 2016). Karşı koyucu tarza sahip yöneticiler, daha çok örgütsel çıkarlara fayda sağlayacak bireysel girişimleri destekler. Karşı koyucu yönetim tarzında yöneticiden beklenen davranışlar, kurduğu düzenin bozulmasını istemez, yeni yapılacak faaliyetlere karşı çıkar, kuralların dışına çıkmaz, çalışanlarla çatışmacı ilişkiler sergiler, karşısındaki kişinin sözünü keser, çevresindeki diğer yöneticilerin ne yaptığıyla ilgilenir, her işin sonunda bir problem ortaya çıkacakmış gibi davranır (Üstüner, 2016).

### **Öğretmenlik Mesleği**

1789 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesine göre: "Öğretmenlik mesleği, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk milli eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler."

### *Türkiye'de Öğretmenlik ve Öğretmen İstihdamı*

Cumhuriyet Dönemi'nde, 1926 yılında yayımlanan 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun ile eğitim sistemi yapılandırılmıştır. Bu kanuna göre, öğretmen yetiştiren kurumlar, ilk öğretmen ve köy öğretmen (enstitüleri) okulları diye ayrılmıştır. 1937 ve 1954 yılları arasında öğretmen yetiştirme politikası ile yetişen öğretmenlerin istihdamı yapılmıştır. Köy Enstitüleri ile ilk öğretmen okullarının mezun verdiği öğretmenler yaşadıkları problemler bakımından, yetiştirilme biçimleri açısından ve almış oldukları sorumluluklar yönünden birbirlerinden farklılaşmaktadır. İstihdam etmek için hükümet önce eğitim adı altında öğretmen yetiştirmiştir. Daha sonra köy öğretmen okulları açılmış ve iş eğitimi üzerine çalışmalara başlanmıştır. Çalışmalar başarılı olunca Köy Enstitüleri Kanunu çıkarılmış ve bunların sayısı artırılmıştır. Bu aşamada ilk öğretmen okullarında eğitim almış mezunlar il ve ilçelere atanmıştır. Köy Enstitülerinden yetişenler köylere atanmıştır. Ancak zamanla demografik yapının değişmesi, köy şehir ayrımının ortadan kalması ve her iki kurumda çıkan ikilik problemleri sonucunda iki kurum birleştirilmiştir (Yüksel, 2014).

Uzun yıllar boyunca, öğretmenlere zamanın koşullarına ve devletin politikalarına bağlı olarak farklı görevler verilmeye çalışılmıştır. Bu denemelerin kısa vadede faydalı olacağı umulsa da dönemin koşulları buna izin vermemiş ve bazıları yılları gelmeden yeniden görevlendirilmiştir. Eğitim sistemimizdeki çeşitli istihdam deneyleri arasında "yedek subay öğretmenlik", "vekil öğretmenlik", "barış gönüllüleri", "öğretmen yetiştirme", "sözleşmeli öğretmenlik", "hızlandırılmış programla öğretmen yetiştirme", "asker öğretmenlik" ve tüm üniversite mezunlarının öğretmen olarak istihdam edilmesi sayılabilir (Albayrak, 2018).

1973 yılında yayımlanan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öğretmenlerin yükseköğretim mezunu olmaları gerektiği belirtilmektedir. 1978 yılında eğitim enstitüleri Yüksek Öğretmen Okulu adını almıştır. 1982 yılı Anayasası ile YÖK, öğretmen yetiştiren kurumların yönetim merkezi olup öğretmen yetiştirme görevi Milli Eğitim Bakanlığında eğitim fakültelerine verilmiştir (Akdemir, 2013). Öğretmen yetiştirme görevinin üniversitelere verilmesiyle eğitim fakülteleri ve diğer fakültelerde değişiklikler ve düzenlemeler yapılmıştır. Öğretmen yetiştirme ve istihdamı konusunda yaşanan problemler, düzenlemelere

rağmen, günümüze kadar gelmiştir (Soydan, 2015).

Kamu alanında farklı istihdam şekilleri incelendiğinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna göre dört istihdam şekli bulunmaktadır. Bu istihdam şekilleri, memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olarak ayrılmaktadır. Kamu da çalışan personel daha çok 657 sayılı kanunun 4/A maddesine göre istihdam edilmektedir. Eğitim öğretim hizmetleri sınıfına dâhil olan öğretmenler de çoğunlukla bu şekilde istihdam edilmektedirler.

### *Eğitim Planlaması ve Eğitimde İnsan Gücü Planlaması*

Planlama, geçmişten bu yana kişi, örgüt ve devlet ölçeğinde yapılmakta olup başarıya giden yolu tasarlamadır. Örneğin bir okul yöneticisi ya da eğitim yöneticisi geleceği planlayarak gelecek öğretim dönemine hazırlık yapmaktadır. Yöneticilerin karar ve eylemleriyle ertesi yılda kaç öğrenci olacağı, kaç öğretmen, derslik, araç gereç ihtiyacı olduğu belirlenir (Tuzcu, 1998). İnsan gücü planlaması, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gereksinimi olan insan kaynağının etkili ve verimli şekilde kullanılması için bilimsel yöntemle yetiştirilmesi sürecidir. Eğitim planlaması tüm nüfusu kapsarken insan gücü planlaması sadece ekonomik ve toplumsal kalkınmanın ihtiyacı olan çalışabilir nüfusu kapsamaktadır. Eğitim hizmetinde yetiştirilen insan gücünün istihdam edilebilir ve istihdam sonunda verimli bir işgücü sağlanması hedeflenmektedir (Öztaş, 2010).

MEB sisteminde nitelikli eğitim verilmesi için nitelikli ve yeterli sayıda personel yetiştirilmesi ve bu sebeple insan gücü planlamasının yapılması gereklidir. MEB’de iş görenlerin özlük hakları, atama yer değiştirme, görevde yükselmeleri ile ilgili birim İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’dür. İnsan gücü planlama aşamalarından oluşur. İlk adım insan gücü talebi belirlenir. İkinci adım var olan insan gücü arzı saptanır. Üçüncü adımda talep ve arz karşılaştırılır. Dördüncü adımda insan gücü planı oluşturulur uygulanır. Son olarak da planlama süreci değerlendirilir (Karakütük, 2018). Süreç değerlendirilirken eğer arz talep karşılaştırılmasında dengesizlik varsa bunun çözümü olarak esnek istihdam modelleri devreye girmektedir.

Yetişen öğretmen sayısı ve öğretmenlerin dalları ile kontenjan sayısına bakıldığında uyumsuzluk söz konusudur. Bazı dallarda öğretmen açığı varken basılarında ise öğretmen fazlalığı bulunmaktadır. Öğretmen yetiştirilmesi ve istihdamı arasında bir planlama olmadığı görülmektedir. Eğitimde insan gücü planlamasından uzak bir yaklaşım sergilenmektedir (Tuzcu, 1998).

### *Öğretmen İstihdam Biçimleri*

Öğretmenlik bir meslek grubudur. Öğretmen yetiştirilmesi ve istihdamı arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Türkiye’de öğretmenlik mesleğinin tanınması ve mesleğe dönüşmesi 1922 yılında kanunla sağlanmıştır (Öztaş, 2010). Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) öğretmenin yetiştirilmesinden ve istihdamından 1983 yılına kadar sorumlu iken 1983 yılında yürürlüğe giren 2809 sayılı Kanunla öğretmen yetiştirme yetkisi Milli Eğitim Bakanlığında alınarak üniversiteye verilmiştir. Bu durumda öğretmen yetiştiren kurum farklı istihdam eden kurum farklı olmuştur (Yüksel, 2004).

Öğretmenlere yönelik mevcut ihtiyacın bir kısmı geçici olarak karşılanmaktadır. Bu durumun esas sebebi ise olarak mali nedenler olduğu görülmektedir. Kanuna göre Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenleri farklı şekillerde istihdam etmektedir. En güncel hali ile bu istihdam biçimleri; kadrolu öğretmen, sözleşmeli öğretmen ve ücretli öğretmen olmak üzere 3 şekildedir (Yılmaz, 2018). Öğretmenlik mesleğinin kadrolu, sözleşmeli veya ücretli olarak çeşitli şekillerde uygulanması, genellikle ücret eşitsizlikleri ve haklarda güvencesizlik gibi sorunlara yol açar (Polat, 2013). Aynı eğitim hizmetlerini aynı fiziki ortamlarda, aynı binalarda sunmaya çalışan öğretmenler farklı statü, farklı maaş ve farklı özlük haklarına sahip olarak görev yapmaktadırlar. Bu farklılaşma öğretmen grubunun öncelikle mesleğe bağlılık olmak üzere çok fazla sorunların doğmasına yol açabilmektedir. Bu durumlarda öğretmenlerin çalışma performansı etkileyecektir. İstihdam ve öğretmen yetiştirme şekilleri hem Türk eğitim sisteminde hem de dünya eğitim sisteminde her zaman tartışılan önemli konulardan olmuştur (Çınkır ve Kurum, 2017).

### *Kadrolu Öğretmenlik*

Kadrolu öğretmenlik tanımı 657 Sayılı Devlet memurları Kanununun 4. Maddesinin A fıkrasına dayanarak istihdam edilen bireyleri ifade eder (Resmi Gazete, 1965, Sayı: 12056). Kadrolu öğretmen olabilmek için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bunları şu şekilde belirlemiştir:

- Türk vatandaşı olmak

- Kamu haklarından mahrum bırakılmamak
- İlk randevu sırasında 40 yaşından büyük olmamak
- Yeterli KPSS puanına sahip olmak
- Askerlik hizmetinden muaf olmak veya askerlik hizmetini tamamlamış ya da erteletmiş olmak,
- Bakanlığın öğretmenliğe atanacakların tespitine ilişkin kararı uyarınca atanacağı bransa uygun yükseköğrenim mezunu olmak,
- Öğretmenliğe kaynak teşkil eden yükseköğretim lisans programlarından mezun olanların ihtiyacı karşılamadığı alanlara atanacaklar hariç olmak üzere, "Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans" veya "Pedagojik Formasyon Programı/Pedagojik Formasyon Eğitimi Sertifikası" lisans programlarından birini başarıyla tamamlamış olmak,
- Kamu hizmetinden veya öğretmenlik mesleğinden çıkarılmayı gerektiren bir yaptırım almamış olmak" (MEB, 2016).

Belirtilen şartları sağlayan adaylar, Kamu Personeli Seçme Sınavı sonucunda puan üzerinden atanmaktaydılar. Ancak 2016 yılında kadrolu öğretmen ataması son kez olarak yapılmış ve yeni atamalarda değişiklik yapılarak bundan sonraki atamalar sözleşmeli öğretmen ataması olarak gerçekleşmiştir. 4 yılın sonunda ise başarılı olan sözleşmeli öğretmenler kadrolu öğretmen olarak istihdam edilmeye başlanmıştır. Kadrolu öğretmenler memuriyet güvencesi altında yer almaktadır. Tüm kadrolu öğretmenlerin özlük hakları aynı düzeydedir. 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında örgün eğitim verilen okullarda 1 milyon 139 bin 673 kadrolu öğretmen görev yapmaktadır (Resmi Gazete,2016).

#### Sözleşmeli Öğretmenlik

Sözleşmeli öğretmenlik tanımı 657 Sayılı Devlet memurları Kanununun 4. Maddesinin B fıkrasına dayanarak istihdam edilen kişileri ifade eder (Resmi Gazete, 1965, Sayı: 12056). Türkiye'de sözleşmeli öğretmenlik uygulamasına ilk olarak 2005 yılında başlanmıştır. Sözleşmeli öğretmenler yarı zamanlı geçici işçi olarak istihdam edilmiştir. Bu uygulamadan sonra çalışan öğretmenlerin kadrolu çalışmaya başlamış, geri kalanı sözleşmeli olarak çalışmaya başlamıştır. Bu uygulamaya dava açılmış ve Danıştay ise bu genelgeyi geri çekmiştir (Gökçer, 2011).

2016 yılında ise Milli Eğitim Bakanlığı sözleşmeli öğretmenlerin istihdam şekillerini yönetmelikte yeniden yayınlamıştır. 2016 yılında yapılan son değişiklikle Milli Eğitim Bakanlığı 4/A açık standart pozisyonu için kadrolu öğretmen alımına son vermiş ve 4/B alanına ait iş sözleşmesi ile öğretmen alımına başlamıştır. Sözleşmeli olarak atanan öğretmenler dört yıllık çalışma sürelerini tamamlayarak süreci başarılı bitirenler, istekleri doğrultuda görev yaptıkları kurumun fakültesine atanırlar (MEB, 2016). Sözleşmeli öğretmenlikle birlikte öğretmen adayları adaylık sürecinden de geçirilmektedir.

Sözleşmeli öğretmenlerin sosyal ve mesleki yönünden birçok sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların başında kadrolu öğretmenlerin sahip oldukları yasal güvencelerden yeterince yararlanamamaları gelmektedir. Bakıldığı zaman sözleşmeli öğretmenlerin sosyal hakları da 657 sayılı Kanunla düzenlenmesine rağmen kanunun birçok maddesinden yararlanmamaktadırlar. Devletin sözleşmeli öğretmen uygulamasına giderek donanımlı ve eğitim almış bireyleri daha düşük ücretle ve daha az güvence ile çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu durum sadece öğretmenleri değil eğitim çarkındaki bütün bireyleri etkilemektedir. Bu tür ayrımlar öğretmenlerin psikolojisini etkileyerek sonucunda da eğitimin kalitesini etkileyecektir (Karadeniz ve Demir, 2010).

Sözleşmeli öğretmen uygulaması sadece Türkiye'ye özgü bir uygulama değildir. Avrupa ülkelerinde de öğretmenlerin birçoğu sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Çok azı kadrolu öğretmen (ömür boyu memur) olarak görev yapmaktadır. Bu Avrupa ülkelerine örnek olarak Avusturya, Hollanda ve Polonya ülkeleri örnek gösterilebilir (Çolak Ölmez, 2009). Bizim çalışmamız duygusal emek farkını daha keskin ve net görebilmek için kadrolu öğretmenlerle, ücretli öğretmenler arasında yapılmıştır.

#### Ücretli Öğretmenlik

Öğretmen çalıştırma biçimlerinden bir diğeri ise ücretli öğretmenliktir ve araştırmamızın temelini oluşturmaktadır. Ücretli öğretmenlik tanımı 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 89. Maddesine dayandırılarak ders ücreti karşılığı ile görevlendirme yapılan bireyleri ifade eder (Resmi Gazete, 1965, Sayı:

12056). Ücretli öğretmenliğin yasal olarak dayanağı vardır. Bu dayanak 657 Sayılı Kanunun 4/C maddesidir. Maddeye göre yeterli öğretmen sayısı elde edilemezse ücretli öğretmen çalıştırabileceği belirtilmiştir. Buna göre; herhangi bir okulda öğretmen bulunmazsa açıktan alınan bireylere ders ücreti karşılığında görevlendirme yapılabileceği belirtilmiştir.

Öğretmenlerin istihdam biçimleri içerisinde en önemli problemleri olanı ücretli öğretmenlik olduğu aşikârdır. Bunun sebebi ise ücretli öğretmenlerin gerek yasal hakları gerek maddi gibi birçok haklarının yetersiz olmasıdır. Ücretli öğretmenler her an yerine kadrolu öğretmen veya ücretli öğretmen gelme ihtimali ile birlikte çalışmaktadırlar. Bu çalışma şeklinin en büyük sorunu pozisyonlarının sürekli risk altında olması ve ertesi gün aynı okulda çalışıp çalışmayacaklarını bilememeleridir (Durmaz, 2014).

Ücretli öğretmenlerin standart maaşı olmadığı için girdikleri ders saati kadar ücret almaktadırlar. Bu yüzden daha fazla derse girme ihtiyacı duyarlar (Özdemir ve Bozkurt, 2015). Resmi tatiller de ya da her ne sebeple olursa olsun derse girmediklerin de o ücreti alamazlar. Sigorta primlerinde haftalık girdikleri ders saatlerine göre yatmaktadır. Tatillerde de sigorta primleri yatmadığı için mağduriyet yaşayabilmektedirler (Durmaz, 2014). Ders saati sayısına göre sigorta primleri yatırıldığında bir ayda en fazla 20 günlük prim ödemesi yapılmaktadır. Bu veriler bize ücretli öğretmenin 120 yaşında ancak emekli olabileceğini göstermektedir (Buğra, 2013). Ücretli öğretmenlerin sicil numarası ve öğretmen kimlikleri de bulunmamaktadır. Ayrıca hiçbir sendikaya üye olamazlar (Özdemir ve Bozkurt, 2015).

Ücretli öğretmenlerde atama gerçekleştirilmez. İstihdam edilen öğretmenler İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürleri tarafından ihtiyaç doğrultusunda seçilir (Durmaz, 2014). Mevcut sistemde ise başvurular e-devlet üzerinden alınmaktadır. Ücretli öğretmenliğin belirlenmiş kriterleri, sınırları veya kuralları yoktur. Hatta ücretli öğretmenler bazen eğitim fakültesi mezunu dahi olmayabilirler. Görev aldıkları alanla ilgili hiçbir eğitim almamış da olabilmektedir. Bunun neticesinde de eğitimin kalitesinin düşmesi de olası durumlar arasındadır. Türkiye'de ücretli öğretmenlerin sayıları tam olarak bilinmemektedir. Türk Eğitim Sen bu konuda yaptığı 25.01.2022 tarihli çalışmada ülkemizdeki ücretli öğretmen sayısının 81 ilde toplam 85 bin 513 kişi olduğunu açıklamıştır. İller arasında en yüksek ücretli öğretmen istihdam eden il ise İstanbul olmuştur. İstanbul'da 25 bin 469 ücretli öğretmen görev yapmaktadır (Özdemir ve Bozkurt, 2015).

Okul müdürlerinin yönetsel davranışları, okulun etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamakla birlikte; öğretmenler, personel, öğrenciler ve veliler arasında uyumlu bir ortam oluşturmak amacıyla sergilediği liderlik, iletişim, motivasyon, karar verme, işbirliği ve adalet gibi davranışları içermektedir. Etkili liderlik becerileriyle okul müdürü, vizyon oluşturur, öğretmenleri ve personeli motive eder ve okulun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Ayrıca, okul müdürünün motivasyon sağlama, karar verme süreçlerine katılım, işbirliği ve adalet gibi davranışları eğitimin niteliğini artırarak eğitim ortamını olumlu etkileyebilir (Özdemir ve Muradova, 2008).

Yönetsel eylemler, yöneticilerin bir işi yürütmek ve bitirmek amacıyla yerine getirdiği yönetsel davranışlardan oluşmaktadır. Yönetici etkili bir iletişim ile yönetsel davranışlarını daha olumlu hale getirebilir. Yönetim alanında, yöneticilerin istediği eylemi başlatma, yönetme ve sürekliliğini sağlamada motivasyon önemlidir (Ertürk, 2016). Okul müdürleri örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanlarına motivasyon sağlarsa başarı elde edebilirler (Özdemir ve Muradova, 2008). Okul yöneticileri, okul ya da okulların eğitimsel hedeflerinin en doğru ve verimli bir şekilde devam ettirilebilmesi için bazı prensip, yöntem ve teknikleri kullanmaktadır. Bu aşamada onların okula gelen maddi kaynakları en verimli ve en doğru biçimde kullanmak, kurumu hedeflere göre idare etmek, kurum çalışanlarının görevlerini yerine getirip getirmediğini yönetmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Okul müdürleri, bu yönetim sürecinde kilit bir rol oynarlar. Müdürler, okulun lideridir ve öğretmen, personel, öğrenci ve veliler arasında uyumlu bir ortamın oluşmasını sağlamakla görevlidirler (Yeşilyurt, 2007). Okul müdürlerinin yönetim davranışları, özellikle ücretli ve kadrolu öğretmenlerin perspektifinden incelenmediğinde eksik kalmaktadır. Öğretmenler, okulun günlük işleyişinde ve öğrencilerin eğitim sürecinde doğrudan rol oynayan önemli aktörlerdir. Dolayısıyla, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim davranışlarını değerlendirmesi, okulun genel performansını iyileştirmek ve verimliliği artırmak açısından son derece önemlidir.

Arslan, Sabah ve Göksu (2006), tarafından yürütülen ilköğretim okullarında çalışan ücretli öğretmenlerin verimliliği araştırmasının amacı, ilkokullarda çalışan ücretli ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel verimliliğini belirlemektir. Araştırma kapsamında hem kadrolu hem de sözleşmeli öğretmenlere anket uygulanmıştır. Yöneticiler, kurumun ücretli öğretmen verimliliğinin istenilen düzeyde olmadığını belirtmiştir. Bulgularımız, ücretli öğretmenlerin, tam zamanlı öğretmenlere göre üretkenliği birçok yönden

engelleyen daha az davranış sergilediğini göstermektedir. Özer (2008), tam zamanlı ve kadrolu ilköğretim öğretmenlerinin mesleğe ve birbirlerine ilişkin görüşlerini araştırmayı amaçlamaktadır. Katılımcılar öğretmenlik mesleğine ilişkin olumlu, ücretli öğretmenlik mesleğine ilişkin ise olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu olumsuz görüşlerin nedenleri arasında, eğitim ve öğretim hizmetlerine tam katkı sağlayamayan, tam zamanlı kadro olmadan çalışırken geleceği ve işi konusunda güvensiz hisseden ücretli öğretmenlerin verimsizliği yer almaktadır.

Literatürdeki araştırmalar, yöneticilerin liderlik tarzı, iletişim becerileri, motivasyon sağlama yetenekleri, karar verme süreçlerine katılım düzeyleri, işbirliği ve adalet anlayışları gibi faktörlerin okul ortamının kalitesini etkilediğini göstermektedir. Literatür taraması sonucunda genel olarak müdürlerinin yönetsel davranışlarının çeşitli değişkenlere göre incelendiği görülmüştür. Literatürdeki eksiklik sebebiyle bu çalışmada, müdürlerin yönetsel davranışları, ücretli ve kadrolu öğretmenlere göre değerlendirilecektir.

Bu araştırma, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının ücretli ve kadrolu öğretmenler üzerindeki etkilerini inceleyerek bu davranışların ücretli ve kadrolu öğretmenler arasında nasıl farklılaştığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özellikle, kadrolu ve ücretli öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve iş performansları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu çalışma, aynı zamanda okul yöneticilerine öğretmenlerin farklı ihtiyaçlarına uygun liderlik stratejileri geliştirme konusunda rehberlik sağlamayı da amaçlamaktadır. Araştırmanın alt amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- i. Kadrolu öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışları nasıldır?
- ii. Ücretli öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışları nasıldır?
- iii. Okul müdürlerinin yönetsel davranışları kadrolu ve ücretli öğretmenlere nasıl yansımaktadır?

## **Yöntem**

### ***Araştırmanın Modeli***

Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının ücretli ve kadrolu öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesini amaçlayan çalışmada nitel araştırma ile yürütülmüştür. Nitel araştırma bir araştırma çalışmasının tasarımı ve planını ifade eder ve genellikle fenomenleri anlamak, açıklamak veya betimlemek amacıyla kullanılır (Tutar, 2023). Araştırmada model olarak ise durum çalışması işe koşulmuştur. Durum çalışmaları ile gerçekte ortamda neler olduğuna bakma, sistematik bir biçimde verileri toplama, analiz etme ve sonuçları ortaya koyma yoluna gidilmektedir. Böylece olayın niçin o şekilde olduğunun ve gelecek araştırmalar için daha detaylı olarak nelere odaklanmanın gerektiğinin keskin bir biçimde anlaşılması sağlanmaktadır (Aytaçlı, 2012).

### ***Çalışma Grubu***

Yapılan araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Örneklem, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş daha küçük sayıdaki obje ve bireylerin oluşturduğu gruptur (Kaptan, 1998). Amaçlı örneklem araştırmaya hız kazandırırken, maksimum çeşitlilikle farklı gruplardan katılımcı seçilerek araştırmanın güvenilirliği artırılmaya çalışılır.

Araştırmanın çalışma grubu 2023-2024 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Körfez ilçesinde görev yapmakta olan, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile belirlenen, toplamda 6 branşta 10 ücretli ve 10 kadrolu öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin %5'i (n=1) beden eğitimi, %5'i (n=1) İngilizce öğretmeni, 15'i sosyal bilgiler (n=3), %30'u Türkçe öğretmeni (n=6), %15'i matematik öğretmeni (n=3), %30'unu da (n=6) sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

**Tablo 1.**

*Çalışma Grubuna Ait Demografik Veriler*

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Branş</b>	<b>Mesleki Kıdem (Yıl)</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Çalışılan Kademe</b>
Ü1	Erkek	34	Türkçe öğretmeni	8	Lisans	Ortaokul
Ü2	Kadın	33	Matematik öğretmeni	6	Lisans	Ortaokul

Ü3	Kadın	29	Matematik öğretmeni	5	Lisans	Ortaokul
Ü4	Erkek	27	Sınıf öğretmeni	3	Lisans	İlkokul
Ü5	Erkek	35	Türkçe öğretmeni	12	Lisans	Ortaokul
Ü6	Kadın	25	Matematik öğretmeni	1	Lisans	Ortaokul
Ü7	Kadın	28	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	4	Lisans	Ortaokul
Ü8	Kadın	30	Türkçe Öğretmeni	5	Lisans	Ortaokul
Ü9	Kadın	31	Türkçe Öğretmeni	4	Lisans	Ortaokul
Ü10	Kadın	37	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	8	Lisans	Ortaokul
K1	Erkek	40	Sınıf Öğretmeni	14	Lisans	İlkokul
K2	Kadın	44	Sınıf Öğretmeni	19	Lisans	İlkokul
K3	Kadın	37	Beden Eğitimi	14	Lisans	Ortaokul
K4	Erkek	27	Sınıf Öğretmeni	2	Lisans	İlkokul
K5	Erkek	28	Sınıf Öğretmeni	4	Lisans	İlkokul
K6	Kadın	34	İngilizce Öğretmeni	10	Lisans	Ortaokul
K7	Erkek	47	Sınıf Öğretmeni	22	Lisans	İlkokul
K8	Kadın	33	Türkçe Öğretmeni	9	Lisans	Ortaokul
K9	Kadın	36	Türkçe Öğretmeni	11	Lisans	Ortaokul
K10	Kadın	34	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	10	Lisans	Ortaokul

### ***Veri Toplama Araçları***

Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşmeler, çalışanların iş performansı hakkındaki deneyimlerini, görüşlerini ve değerlendirmelerini derinlemesine anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreci, katılımcılarla birebir yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir (Bampton vd., 2013).

Araştırmanın problem cümlesi tanımlandıktan sonra, araştırmanın amacına uygun olarak görüşme formu geliştirme sürecine başlanmıştır. Görüşme formu oluşturulmadan önce literatür incelenmiş ve toplanan veriler doğrultusunda araştırmanın alt problemleri de belirlenmiştir. Belirlenen alt problemlere uygun bir şekilde okul dışı öğrenme ortamları ile ilgili açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Alınan uzman görüşleri doğrultusunda görüşme soruları üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan fazla soru sayısı araştırmaya katılan öğretmen ve öğretmen adaylarının soruları yanıtlama isteğini azaltabilir ve soruları içten cevaplamalarının önüne geçebilir. Bu durumda ulaşılmak istenen ve geçerli verilere engel olur (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2019). Görüşme formunda da açık uçlu sorular bulunmasından dolayı, bu tarz olumsuz durumların oluşmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu 4 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. 4 ana soru ve bu ana sorulara bağlı alt sorular bulunmaktadır. Açık uçlu sorular, araştırmaya katılanların soruları rahatça ifade edebildiği, sonunda beklenmedik cevapların ve zengin verilerin ortaya çıkmasına avantaj sağlar (Büyüköztürk vd., 2019). Görüşmelerde yer alan sorular aşağıdaki sırayla belirtilmiştir.

- Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, sizin kadrolu/ücretli istihdam durumunuzdan etkileniyor mu ya da kadrolu veya ücretli olma durumunuza göre farklılık gösteriyor mu? Eğer öyleyse, nasıl bir etkisi olduğunu ya da farklılık oluştuğunu açıklayabilir misiniz?
- Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, iş performansınızı nasıl etkiliyor? Kadrolu/ücretli olarak çalışan öğretmenler olarak bu konuda farklı deneyimleriniz var mı?
- Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, motivasyonunuzu nasıl etkiliyor? Kadrolu/ücretli istihdam biçimine göre bu konuda farklılıklar yaşıyor musunuz?
- Okul müdürünün yönetsel davranışları, mesleki gelişiminizi nasıl etkiliyor? Kadrolu/ücretli olarak çalışan öğretmenler olarak yönetici desteği konusunda deneyimlerinizde farklılıklar mı var?

### ***Veri Toplama Süreci***

Araştırmaya katılan öğretmenlerden görüşme verileri 2023-2024 eğitim-öğretim yılının birinci dönemi içinde toplanmıştır. Görüşmeler, eğitim kurumlarında ÖEB izni alınarak uygulanmış olup, görüşmeciler tarafından tercih edilen konforlu bir ortamda, uygun bulunan zamanlarda, gürültüden uzak bir atmosferde ve mesai saatleri dışında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye geçmeden önce, ilgili konuyla ilgili detaylı bilgiler paylaşılmıştır. Görüşme formundaki sorular, her bir görüşmeciye aynı kelimelerle ve aynı ses tonuyla yönlendirilmiştir. Görüşmecilere, yapılan görüşmenin yazılı bir form haline getirileceği ve en sonunda



kendilerine sunulacağı hususu aktarılmıştır. Ortalama olarak, görüşmeler 20-30 dakika arasında sürmüştür.

### ***Verilerin Analizi***

Araştırma kapsamında ulaşılan veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz; araştırmanın amacına bağlı olarak elde edilen verilerin düzenlenmesi, yorumlanması ve önceden belirlenmiş tematik çerçeveye göre sınıflandırılmasıdır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birinci aşama çerçeve oluşturma, ikinci aşama oluşan çerçeveye göre verilerin işlenmesi, üçüncü aşama elde edilen bulguların tanımlanması ve dördüncü son aşama ise bulguların yorumlanmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2019).

Betimsel analizde verilerden çıkan sonuçlara göre alt temalar belirlenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olacak şekilde önemli yerler belirlenip kodlamalar oluşturulmuştur. Öğretmenlerin görüşme formundaki açık uçlu sorulara vermiş oldukları yanıtlar; Ü1, Ü2...Ü10 ve K1, K2...K10 biçiminde tasarlanmıştır.

### ***Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği***

Bilimsel araştırmaların inandırıcılığını arttırmak için belirli bir düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu ispatlamak gerekir. Araştırmaların bulgularının inandırıcı olması yapılan araştırma için önemli bir durumdur. Bu nedenle araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları çoğunlukla kullanılan bir kıstastır (Başkale, 2016). Yapılan araştırmanın nitelikli olması geçerli ve güvenilir olmasıyla ilgilidir. Nitel araştırmalarda geçerlilik, incelenen konuyu olduğu gibi ve olabildiğince tarafsız bir şekilde göstermesidir. Güvenirlik, bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların yine benzer çalışmanın yapılması durumunda ulaşılabileceği anlamına gelir. Nitel araştırmalarda güvenirlik ise, birden fazla yapılan kodlama sonucunda ortaya çıkan temaların araştırmacı tarafından incelenerek karşılaştırılan temalar arasındaki uyumluluk anlamına gelmektedir (Creswell, 2020:255). Araştırmanın güvenirliliğini arttırmak için yapılan görüşmeyle kayıt altına alınmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak geçerliliği arttırılmıştır.

Öte yandan, araştırmanın nicel ve nitel süreçlerinin geçerlik ve güvenirliliğini sağlamak amacıyla iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik), iç güvenirlik (tutarlılık) ve dış güvenirlik (tekrar edilebilirlik) çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın iç geçerliliğini arttırmak için katılımcılarla uzun süreli etkileşim sağlanmış ve görüşmeler olabildiğince uzun tutularak derinlemesine veri toplama stratejisi benimsenmiştir. Soruların hazırlanmasından analizine kadar tüm aşamalarda uzman görüşüne başvurulmuş ve elde edilen verilerin analizinden sonra ortaya çıkan tema, alt tema ve kategoriler, katılımcılar arasında yer alan 2 öğretmene gösterilerek sonuçların kendi görüşlerini yansıtıp yansıtmadığı teyit edilmiştir. Dış geçerliliği sağlamak amacıyla ise katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Nitel araştırmaların iç geçerliliğini arttırmak için araştırmacılar, veri çözümleme ve kodlama sürecinde hata olasılığını azaltmak amacıyla yaptıkları eşleştirmelerin uygunluğunu kontrol etmelidir. Bu nedenle, farklı bir araştırmacı ilgili kod, kategori ve temaların çapraz kontrolünü yapar. Araştırmada ilgili kod, kategori ve temaların eşleştirilmesi ve sonuçların güvenirliliği, Miles & Huberman güvenirlik formülü (1994) kullanılarak hesaplanmış ve araştırmacılar arasında % 73 uyum sağlanmıştır.

### ***Bulgular***

Araştırma problemi doğrultusunda katılımcılardan toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Elde edilen bulgular; kadrolu öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışları, ücretli öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışları, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının kadrolu ve ücretli öğretmenlere yansımaları şeklinde üç ana tema altında verilmiştir.

#### ***Kadrolu öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının nasıl olduğuna ilişkin bulgular***

Araştırmanın birinci alt problemi kadrolu öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının nasıl olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda öğretmenlere “Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, sizin kadrolu veya ücretli olma durumunuza göre farklılık gösteriyor mu, kadrolu öğretmen olarak bu davranışlar size nasıl yansıyor?”

sorusu sorulmuştur. Bu alt probleme yanıt bulmak için veriler analiz edilmiş ve Tablo 2’de sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 2.**

*Kadrolu öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışları*

Alt Tema	Kod	f
Okul müdürlerinin yönetsel davranışları	Eşit	8 (K)
	Kadrolulara öncelik	2 (K)

Öğretmenlere yöneltilen " Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, sizin kadrolu veya ücretli olma durumunuza göre farklılık gösteriyor mu, kadrolu öğretmen olarak bu davranışlar size nasıl yansıyor?" sorusuna alınan cevaplar arasında 8 kadrolu öğretmen; kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında pozitif bir işbirliği ve denge oluşturulması gerektiğini, her iki grup öğretmenin de deneyimlerinden faydalanarak birbirlerine destek olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, 2 kadrolu öğretmen, kadrolu ve ücretli öğretmenlerin eşit haklara sahip olması ve müdürün yönetsel davranışlarında farklılık olmaması gerektiğini belirtmiştir. Bu farklı görüşler, kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında adil bir çalışma ortamının oluşturulması konusundaki çeşitli perspektifleri yansıtmaktadır.

"Hayır, okul müdürümün yönetim davranışı kadrolu/ücretli çalışma durumundan etkilenmez. Müdürüm tüm öğretmenlere eşit davranır." (K2)

"Okulumun müdürü kadrolu/maaşlı durumumuz ne olursa olsun her öğretmenin performansını değerlendiriyor. Kadrolu öğretmenler daha fazla sorumluluk aldıkları ve iş yükleri daha fazla olduğu için performansları da daha yüksek oluyor. Bu yüzden kadrolu öğretmenlere öncelik verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kadrolu öğretmen olarak desteklediğim ve takdir edildiğim için okul müdürümüzün yönetsel davranışları beni olumsuz olarak etkilemiyor."(K4)

"Okul müdürümün yönetsel davranışı kadrolu/ücretli çalışma durumumuza göre farklılık göstermez. Müdürüm tüm öğretmenlere eşit davranır." (K1)

"Okul müdürlerim genel olarak iyi yöneticilerdi. Şu ana kadar ücretli kadrolu ayrımı yapan bir müdür ile karşılaşmadım. Okul yöneticilerinin adil olması gerektiğine inanıyorum."(K6)

"Müdürüm her öğretmenin yeteneklerine ve katkılarına odaklanarak adaleti yerine getirir." (K7)

"Ücretli ve kadrolu öğretmen söylemini doğru bulmuyorum. Ancak kadrolu öğretmenler olarak her türlü yasal sorumluluğa tabi olmamız sebebiyle eşit davranılmaması gerektiğine inanıyorum. Kadrolu öğretmenlere birçok konuda öncelik verilmelidir."(K3)

"Müdürümüzün idari davranışı kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında farklı bir deneyime yol açabilir, ancak müdürümüzün tüm öğretmenlere eşit destek vermesi beni mutlu ediyor. Bunun işime ve motivasyonuma olumlu etkisi oluyor." (K9)

**Ücretli öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının nasıl olduğuna ilişkin bulgular**

Araştırmanın ikinci alt problemi ücretli öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının nasıl olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ücretli öğretmenlere de "Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, sizin kadrolu veya ücretli olma durumunuza göre farklılık gösteriyor mu, ücretli öğretmen olarak bu davranışlar size nasıl yansıyor?" sorusu sorulmuştur. Bu alt probleme yanıt bulmak için veriler analiz edilmiş ve Tablo 3’de sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.**

*Ücretli öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel davranışları*

Alt Tema	Kod	F
Okul müdürlerinin yönetsel davranışları	Eşit	8 (Ü)
	Kadrolulara öncelik	2 (Ü)

Öğretmenlere yöneltilen " Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, sizin kadrolu veya ücretli olma durumunuza göre farklılık gösteriyor mu, ücretli öğretmen olarak bu davranışlar size nasıl yansıyor? "sorusuna alınan cevaplara göre 8 ücretli öğretmen okul müdürleri kadrolu ve ücretli öğretmenlere karşı farklı yönetsel davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Bu öğretmenlere göre; yönetici olarak herkese eşit davranmalı ve herkese eşit bir şekilde destek vermelidir. Bununla birlikte 2 ücretli öğretmen, kadrolu öğretmenlere öncelik verilmesi gerektiğini, tecrübe ve bilgi olarak kadrolu öğretmenlerin kendilerinden daha donanımlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşler, kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında adil bir çalışma ortamının oluşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

*"Ücretli veya kadrolu öğretmen gibi bir ayırım söz konusu değildir. Sadece iş yükü, yapılması gereken görevler ile ilgili bir farklılıktan bahsedebilirim, o da benim için olumsuz bir durum değil hatta anlayışlı bir tutumdur."* (Ü6)

*"Okulumun müdürü kadrolu/maaşlı durumumuz ne olursa olsun her öğretmenin performansını değerlendiriyor. Bu nedenle yönetim davranışları benim çalışma durumumdan etkilenmiyor."* (Ü3)

*"Okul müdürünün idari tutumu, ücretli öğretmen olarak beni olumsuz etkiliyor. Destek alma konusunda daha az fırsat sunuluyor ve karar alma süreçlerine dahil edilmemekteyim. Bu konuda kadrolu öğretmenlere farklı davranıyor. Bu durum, çalışma motivasyonumu düşürmekte ve iş deneyimimi olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, ekip içinde katkıda bulunma şansımı da sınırlamaktadır."* (Ü4)

*"Kadrolu öğretmenler kadar sorumluluk verilmiyor bizlere. Açıkçası bu bazı durumlarda kırıncı olabiliyor. Okul müdürleri yeterince liderlik yapmayabiliyor. İkinci planda kalabiliyoruz. Buna örnek olarak hazırlanan törenleri verebilirim. Törenlerde ücretli öğretmenlerden ziyade kadrolu öğretmenler daha çok sorumluluk alıyor."*(Ü4)

*"Müdürümüz, kadrolu öğretmenlere daha fazla mentorluk ve liderlik fırsatı sunarak, bizlerin gelişimine aktif destek sağlıyor. Bu yaklaşım, sadece bireysel gelişimimize odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda ekip olarak birbirimizden öğrenme ve birlikte büyüme fırsatı sunuyor. Müdürümüzün bu teşviki, okulumuzun öğretmenlerini daha yetkin, motivasyonu yüksek ve etkili liderler olarak yetiştirmeye yönelik önemli bir adımdır."* (Ü6)

*"İş deneyimimi etkileyen unsurlardan biri, okul müdürümün yönetim tarzıdır. Ücretli öğretmenler olarak, hissettiğimiz daha az önem ve kısıtlı seçenekler, motivasyonumuzu düşürüyor. Müdürün yaklaşımı, yönetsel olarak davranışlarındaki farklılıklar iş deneyimimizi olumsuz etkileyebiliyor ve bu durum, ekip olarak verimli bir çalışma ortamı oluşturma çabalarımızı engelliyor."* (Ü5)

*"Okul müdürünün idari tutumu, ücretli öğretmen olarak beni olumsuz etkiliyor. Destek alma konusunda daha az fırsat sunuluyor ve karar alma süreçlerine dahil edilmemekteyim. Bu konuda kadrolu öğretmenlere farklı davranıyor. Bu durum, çalışma motivasyonumu düşürmekte ve iş deneyimimi olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, ekip içinde katkıda bulunma şansımı da sınırlamaktadır."* (Ü8)

*"Kadrolu öğretmenlere daha fazla sorumluluk ve liderlik fırsatı sunuluyor."* (Ü9)

*"Okul müdürümün yönetim davranışı, kadrolu/maaşlı çalışma durumum ne olursa olsun adil bir şekilde uygulanmaktadır. Performans notlandırılır ve her öğretmenin katkısına değer verilir."* (Ü5)

### **Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının kadrolu ve ücretli öğretmenlere nasıl yansıdığına ilişkin bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt problemi okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının kadrolu ve ücretli öğretmenlere nasıl yansıdığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş performanslarına etkisi, motivasyonlarına etkisi ve mesleki gelişimlerine etkisi olmak üzere üç farklı alt başlıkta bulgular aktarılmıştır.

### **Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Performansına Etkisi**

Araştırma kapsamında alt probleme uygun olarak kadrolu ve ücretli öğretmenlere “Okul müdürünüzün yönetsel davranışları, iş performansınızı nasıl etkiliyor?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin bu soruya vermiş oldukları yanıtlar analiz edilmiş, veriler sonucunda Tablo 4.’te sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 4.**

*Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının iş performansına etkisi*

<b>Alt Tema</b>	<b>Kod</b>	<b>Frekans</b>
	İyi davranarak iş performansını artırıyor	6 (Ü)
Okul müdürlerin yönetsel davranışlarının iş performansına etkisi	Yönergeleri açık olmadığı için performansımız düşüyor	4 (K) 1 (Ü)
	Destekleyip takdir etmemesi olumsuz etkiliyor	4 (K) 2 (Ü)
	Tutarsız olduğu için olumsuz etkiliyor	2 (K) 1 (Ü)

Öğretmenlere yöneltilen müdürlerin yönetsel davranışlarının iş performansına etkisini içeren soruya alınan cevaplara bakıldığında; 6 ücretli öğretmen, müdürlerin iyi davranarak iş performansını artırdığını belirtmiştir. 4 kadrolu öğretmen ve 1 ücretli öğretmen, yönergelerin açık olmamasının iş performansını düşürdüğünü ifade etmiştir. 4 kadrolu öğretmen ve 2 ücretli öğretmen, müdürlerin destekleyip takdir etmemesinin olumsuz etkisi olduğunu vurgulamıştır. 2 kadrolu öğretmen ve 1 ücretli öğretmen ise müdürlerin tutarsız davranışlarının olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu cevaplar, müdürlerin yönetsel davranışlarının farklı şekillerde iş performansını etkilediği konusundaki çeşitli görüşleri yansıtmaktadır.

*“Liderimizin yönetim tarzı, iş performansımızı belirleyen önemli bir etkidir. Cesaretlendirici ve destekleyici yaklaşımı, bizi daha fazla motive ederken, gösterdiği güven duygusu özgüvenimizi artırır ve daha üst seviyede performans sergilememizi sağlar. Bu tutum, ekip içinde pozitif bir iş ortamı oluşturarak, her birimizin katkılarını daha etkili bir şekilde sunmasını destekler.” (Ü2)*

*“Yöneticimizin adil ve yardımsever tavrı, bizleri motive etmekte önemli bir rol oynamaktadır. Bize olan güveni ve destekleyici yaklaşımı, özgüvenimizi artırarak daha üstün bir performans sergilememizi sağlamaktadır. Bu tavrıyla, çalışma ortamımızın iyileşmesine katkıda bulunurken, her birimizin potansiyelini daha etkili bir şekilde ortaya koymamıza olanak tanır.” (Ü5)*

*“Talimatların net olmaması nedeniyle işimizi tam olarak yapamıyoruz ve bu da verimliliğimizin düşmesine yol açabiliyor. Ayrıca yöneticimizin nankör ya da eleştirel davranma eğilimi motivasyonumuzu olumsuz etkileyip performansımızı düşürebilir.” (K1)*

*“Bazı durumlarda talimatlarının net olmaması veya tutarsız olması nedeniyle işimizi yapmakta zorluk çekiyoruz. Ayrıca yöneticimizin bize yeterli desteği ve takdiri sağlamaması motivasyonumuzu olumsuz etkileyebilir ve performansımızı düşürebilir.” (K3)*

*“Yöneticimin yönetim tarzı, iş performansına olumsuz yansıyor. Tavsiye ve destek yerine eleştiriye ağırlık vermesi, motivasyonumu olumsuz etkiliyor.” (K1)*

*“Okulun yönetimi biz öğretmenlerin iş performansını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Daha otoriter bir durum olduğunda baskı daha çok hissedilir. Bu baskı durumu da performansı doğrudan etkileyebilir. Böyle bir durumda iş performansım düşebilirdi.” (K6)*

“Tam zamanlı öğretmen olarak, yöneticimizin idari desteğinin kısıtlı olduğunu gözlemliyoruz. İş performansımızı geliştirmek adına gereken kaynakları ve yönlendirmeyi temin etmiyor. Bu durum, görevlerimizi icra etmeyi oldukça zorlaştırıyor ve iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor. Yöneticinin sağlaması gereken destek ve yönlendirmenin eksikliği, iş süreçlerinin daha verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini engelliyor.” (K7)

“Yöneticinin sunduğu idari destek oldukça kısıtlıdır. Mesleki gelişim fırsatlarına ulaşmamızda ciddi sınırlamalar yaşamaktayız, bu da iş performansımızı olumsuz etkiliyor. Yöneticinin destek vermediği veya sağlayamadığı alanlarda gelişim fırsatlarının eksikliği, çalışmalarımızın ilerlemesini engelliyor.” (K9)

### **Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi**

Araştırma kapsamında alt probleme yönelik öğretmenlere “Okul müdürünüzün yönetmel davranışları, motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yanıt bulmak için veriler analiz edilmiş ve Tablo 5’te sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 5. Okul müdürlerinin yönetmel davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi**

Alt Tema	Kod	Frekans
Okul müdürlerinin yönetmel davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi	Yönetmel davranışları işime bağlılığı azaltıyor	6 (K) 2 (Ü)
	Davranışları vizyonumu ve hedefimi kötü yönde etkiliyor	2 (K) 3 (Ü)
	İyi yönde etkiliyor	2 (K) 5 (Ü)

Öğretmenlere yöneltilen "Okul müdürünüzün yönetmel davranışları motivasyonunuz nasıl etkiliyor" sorusuna alınan cevaplar, katılımcılar arasında çeşitli görüşleri içermektedir. Görüşme sonuçlarına göre, 6 kadrolu öğretmen ve 2 ücretli öğretmen, yöneticilerin davranışlarının işe bağlılığı azalttığını belirtmiştir. Diğer bir grup olan 2 kadrolu öğretmen ve 3 ücretli öğretmen ise yöneticilerin davranışlarının vizyonu ve hedefleri kötü yönde etkilediğini ifade etmiştir. Öte yandan, 2 kadrolu öğretmen ve 5 ücretli öğretmen, yöneticilerin davranışlarının iyi yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu çeşitlilik, öğretmenlerin yöneticilerin davranışlarına yönelik algılarının kişisel deneyimlere, beklentilere ve çalışma tarzlarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

“Okul müdürümüz, kurumun hedeflerini net bir şekilde ileterek ve bu hedeflere ulaşmada bizim nasıl katkıda bulunabileceğimizi bize göstererek, çalışmalarımıza daha fazla odaklanmamızı sağlıyor. Bu durum işimizi daha verimli bir şekilde yapmamıza ve motivasyonumuzu artırmamıza yardımcı oluyor. Yöneticimizin bize yol göstermesi, vizyonun ve hedeflerin anlaşılmasını ve işimize yönelik daha fazla bağlılık duygusu geliştirmemizi sağlıyor.” (Ü3)

“İş yerindeki motivasyonum, yöneticimin liderlik tarzından etkileniyor. Destek yerine eleştirinin odak noktası olması, işime olan bağlılığımı azaltabiliyor. Yöneticimin motivasyonumu etkileyen liderlik tarzı, iş ortamındaki performansımı ve işe karşı tutumumu belirgin şekilde etkileyebiliyor.” (Ü4)

“Müdürümüzün liderlik yaklaşımı, iş yerindeki motivasyonumu oldukça etkileyebilir. Yöneticimizin destekleyici tutumu ve işimize verdiği değer, bireysel katkımızı takdir etmesi motivasyonumuzu artırır. Müdürün liderlik tarzının, iş ortamındaki verimlilik ve motivasyon düzeyimiz üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gözlemliyorum.” (Ü6)

“Üzülerek belirtmeliyim ki, iş yerindeki motivasyonumu olumsuz etkileyen birkaç faktör mevcut. Yöneticimizin adil olmayan uygulamaları ve iletişim eksikliği, işime duyduğum bağlılığı

*azaltıyor. Bu durum, iş performansımı etkileyerek motivasyonumu düşürmeme neden oluyor.” (Ü7)*

*“Müdürümüzün liderlik tarzı işyerindeki motivasyonu etkileyebilir. Yöneticimiz, bize olan destekleri ve işimize yaptığımız katkıları takdir ettiğinde, motivasyonum daha da artar. Fakat bu destek eksik olduğunda, motivasyonumuz düşebilir ve iş performansımız olumsuz etkilenebilir.” (Ü10)*

*“Maalesef, okul müdürümüzün işleyişi, çalışma isteğimi olumsuz etkiliyor. Adil olmayan iş uygulamaları ve eksik iletişim, işime olan bağlılığımı zayıflatıyor. Bu durum, iş yerindeki motivasyonumu etkileyerek performansımı olumsuz yönde etkiliyor.” (K1)*

*“Yöneticinin uyguladığı yönetsel tarz, iş stresimi artırıyor ve motivasyonumu olumsuz etkiliyor. Bu durum işime olan güvenimi sarsıyor ve verimimi düşürüyor. Yönetici tarafından sağlanan destek ve anlayış eksikliği, çalışma ortamındaki stresi artırıyor ve işe olan bağlılığımı zayıflatıyor.” (K3)*

*“Bazı zamanlar öğretmen olarak, yöneticimizin idari desteği yetersiz kalabiliyor. Bu durum, mesleki gelişimimizi kısıtlayarak ve ilerlememize engel olarak çalışma motivasyonumuzu düşürüyor. Yöneticinin sağladığı destek eksikliği, profesyonel büyüme ve etkinliklerimizdeki sınırlılığı da beraberinde getiriyor.” (K6)*

### **Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi**

Araştırmanın bu bölümünde alt probleme ilişkin kadrolu ve ücretli öğretmenlere “Okul müdürünün yönetsel davranışları, mesleki gelişiminizi nasıl etkiliyor?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar doğrultusunda Tablo 6’da sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.**

*Okul müdürünün yönetsel davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi*

<b>Alt Tema</b>	<b>Kod</b>	<b>Frekans</b>
Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi	Mesleki gelişimimi olumlu etkiliyor	6 (K) 2 (Ü)
	Liderlik gelişimimi olumlu etkiliyor	5 (Ü) 1 (K)
	Mesleki gelişimimi olumsuz etkiliyor	3 (K) 3 (Ü)

Öğretmenlere yöneltilen "Okul müdürünün yönetsel davranışları mesleki gelişiminizi nasıl etkiliyor" sorusuna alınan cevaplar, çeşitli görüşleri içermektedir. Görüşme sonuçlarına göre, 6 kadrolu öğretmen ve 2 ücretli öğretmen, okul müdürünün davranışlarının mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Diğer bir grup olan 5 ücretli öğretmen ve 1 kadrolu öğretmen ise müdürün liderlik gelişimlerini olumlu etkilediğini ifade etmiştir. 3 kadrolu öğretmen ve 3 ücretli öğretmen ise, müdürün davranışlarının mesleki gelişimlerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu farklı cevaplar, öğretmenlerin müdürleriyle ilişkilerinin ve etkileşimlerinin bireysel deneyimlere, beklentilere ve algılara dayalı olarak çeşitlilik gösterdiğini göstermektedir.

*“Ücretli öğretmen olarak müdürümüzün liderliği, mesleki gelişimimi pozitif yönde etkiliyor. Sürekli güncel bilgi ve becerileri elde etmemize olanak sağlayarak eğitimlere katılımımızı teşvik ediyor. Bu durum, mesleki gelişimimize destek oluyor ve motivasyonumuzu artırıyor.” (Ü2)*

*“Yöneticimizin tutumu, mesleki gelişimimize verdiği önemi net bir şekilde göstermektedir. Bunu, bireysel gelişimimize odaklı atölye çalışmaları, seminerler ve sunulan çeşitli fırsatlarla destekleyerek gösteriyor. Bu yaklaşım, mesleki yetkinliklerimizi artırmamıza yardımcı olmakla kalmıyor, aynı zamanda kişisel gelişimimize de katkı sağlıyor.” (Ü3)*

“Müdürümüz, mesleki gelişime odaklanarak kaynak ve materyal temini konusunda sürekli destek sunar. Eğitimlere katılımı teşvik eder ve öğretmenler arasında bilgi paylaşımını destekler. Bu, mesleki yetkinliklerin sürekli iyileşmesine katkı sağlar.” (Ü5)

“Ücretli öğretmen olarak, zaman zaman kadrolu meslektaşlarımızın aldığı destek kadar müdürümüzün sağladığı destek de kapsamlı olmayabiliyor. Yine de, çevrimiçi kaynakları bireysel çabalarımızla kullanarak kişisel gelişimimizi sürdürmeye çalışıyoruz.” (Ü8)

“Maaşlı bir çalışan olarak, yöneticimizin bazen yeterli olmayan idari desteği göze çarpıyor. Bununla birlikte, kendi inisiyatifimizle çevrimiçi kaynaklara erişerek ve diğer öğretmenlerle iş birliği yaparak mesleki gelişimimizi sürdürme gayreti içindeyiz.” (Ü10)

“Öğretmen olarak çalıştığımızda, okulumuzun idari destek sağlama konusunda kısıtlı bir yaklaşımı olduğunu fark ettik. Bu durum, mesleki gelişimimizde önemli bir engel teşkil ediyor ve işimiz üzerinde olumsuz bir etki yaratıyor.” (K2)

“Bir öğretmen olarak müdürümüzün mesleki gelişime ilgisi sınırlıdır. Bu nedenle kendimizi geliştirmek için daha fazla çaba sarfetmeliyiz.” (K4)

“Yöneticimizin liderlik tarzı işyerindeki motivasyonumu olumsuz etkiliyor. İletişim eksikliği ve adil olmayan uygulamalar işime olan bağlılığımı azaltıyor.” (K7)

### **Tartışma ve Yorum**

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında işbirliği ve denge oluşturmamanın önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu durum, iş yerinde adaletin ve eşitliğin sağlanmasının, çalışanların motivasyon ve iş performansını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Özellikle, ücretli öğretmenlerin geçici bir süre ile orada olduklarını hissetmeden motive edilmeleri, onların da işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve performanslarının artmasına neden olabilir. Arslan, Sabah ve Göksu (2006) çalışmasında, ilköğretim okullarında ücretli ve sözleşmeli öğretmenlerin verimliliğini araştırmıştır. Sonuçlar, ücretli öğretmenlerin tam zamanlı öğretmenlere göre daha az üretken olduğunu göstermektedir. Özer (2008) çalışmasında ise tam zamanlı ve kadrolu öğretmenlerin mesleğe yönelik görüşlerini incelemiş ve ücretli öğretmenlerin geleceği konusunda güvensiz hissettikleri için verimsiz oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar, adaletli ve kapsayıcı bir yönetim tarzının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Her iki gruba da okul müdürü tarafından eşit ve adil davranışlar sergilenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Eşit ve adil bir yönetim, tüm öğretmenlerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Bu his, onların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Özellikle ücretli öğretmenlerin, kalıcı öğretmenlerle aynı desteği görmeleri, iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu durum, ücretli öğretmenlerin de mesleki gelişimlerine yatırım yapmalarına ve daha yüksek performans sergilemelerine olanak tanır.

Ücretli öğretmenler, yerlerine kadrolu ya da başka bir ücretli öğretmenin gelme olasılığıyla çalışmak zorundadırlar. Bu durum, pozisyonlarının sürekli risk altında olmasına ve ertesi gün aynı okulda çalışıp çalışamayacaklarını bilememelerine neden olmaktadır (Durmaz, 2014). Ücretli öğretmenler sabit maaş almadıkları için sadece girdikleri ders saatine göre ücret alırlar ve bu nedenle daha fazla derse girme ihtiyacı duyarlar (Özdemir ve Bozkurt, 2015). Resmi tatillerde veya herhangi bir nedenle derse girmediklerinde o dersin ücretini alamazlar. Sigorta primleri haftalık ders saatlerine göre yatırılır ve tatillerde prim yatmadığı için mağduriyet yaşayabilirler (Durmaz, 2014). Müdürlerin yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş performanslarını farklı şekillerde etkilediği görülmüştür. İyi davranan müdürlerin motivasyonu artırdığı, ancak yönergelerin belirsiz olduğu durumlarda iş performansının düşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, net ve anlaşılır yönergelerin çalışanların performansı için kritik olduğunu göstermektedir. Net yönergeler,

öğretmenlerin görevlerini daha iyi anlamalarını ve bu görevleri daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Belirsiz yönergeler ise karışıklık yaratabilir ve bu da iş performansını olumsuz etkileyebilir. Müdürlerin destekleyici olmaması veya tutarsız davranışlar sergilemesi ise olumsuz bir etki yaratabilir. Bu bağlamda liderlik davranışlarının ve tutarlılığın önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler, destekleyici ve tutarlı bir yönetim altında daha çok motive olmakta ve işlerine daha fazla bağlılık göstermektedir. Destek görmeyen veya tutarsız yönetimle karşılaşan öğretmenler ise kendilerini değerli hissetmemekte ve bu da iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca, tutarsız davranışlar, öğretmenlerin güvenini zedeler ve onların işlerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Katılımcılar, yöneticilerin davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkileri konusunda çeşitli görüşler sunmuşlardır. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının işe bağlılığı azalttığı belirtilirken, bazı öğretmenler yöneticilerin davranışlarının vizyon ve hedefleri olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir. Olumlu olarak ise bazı öğretmenler ise yöneticilerin davranışlarının motivasyonlarını artırdığını ifade etmiştir. Bu görüşler, yönetim tarzının ve yönetsel davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerinin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Bir liderin davranışları, farklı kişiler üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Bu nedenle, yöneticilerin her bireyin ihtiyaçlarını anlaması ve buna göre davranması önemlidir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini nasıl etkilediği konusunda elde edilen veriler, müdürlerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin liderlik gelişimini olumlu etkilerken, mesleki gelişimlerini olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, müdürlerin eğitim ve liderlik gelişiminde oynadığı kritik rolü vurgulamaktadır. İyi bir müdür, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek olabilir ve onların liderlik becerilerini geliştirebilir. Ancak, olumsuz yönetim davranışları öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma elde edilen sonuçlara bakıldığında; kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında işbirliği ve denge oluşturmanın önemi ortaya çıkarılmıştır. Her iki gruba da okul müdürü tarafından eşit ve adil davranışlar sergilenmesi gerektiği, mesleki anlamda kadrolu öğretmenler kadar ücretli öğretmenlerin de desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Okul müdürünün yönetsel davranışlar sergilerken ücretli öğretmenlerin geçici bir süre ile orda olduklarını hissettirmeden kendilerine mesleki destek vermesinin ve onları motive etmesinin başarıyı arttıracığı belirtilmiştir.

Müdürlerin yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş performanslarını farklı şekillerde etkilediği görülmüştür. İyi davranan müdürlerin motivasyonu arttırdığı, ancak yönergelerin belirsiz olduğu durumlarda iş performansının düşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin destekleyici olmaması veya tutarsız davranışlar sergilemesi ise olumsuz bir etki yaratabilir.

Katılımcılar, yöneticilerin davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkileri konusunda çeşitli görüşler aktarmışlardır. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının işe bağlılığı azalttığı belirtilirken, bir diğer grup yöneticilerin davranışlarının vizyon ve hedefleri olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir. Ancak, bazı öğretmenler ise yöneticilerin davranışlarının motivasyonlarını artırdığını ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini nasıl etkilediği konusunda elde edilen veriler, müdürlerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin liderlik gelişimini olumlu etkilerken, mesleki gelişimlerini olumlu veya olumsuz etkilediği elde edilen verilerle ortaya konmuştur.

Sonuçlar temelinde; okul müdürleri öğretmenler arasındaki istihdam farklılıklarına yönelik adil ve eşit yönetsel davranışlar sergilemeleri, ihtiyaçları anlayarak, çalışma ortamını iyileştirmeleri, öğretmenlere mesleki alanda fırsatlar sunarak ve çeşitli stratejilerle öğretmenlere rehberlik ederek okul ortamının verimini artırabileceği önerilebilir.



### **Kaynakça**

- Akdemir, A. S. (2013). Türkiye'de öğretmen yetiştirme programlarının tarihçesi ve sorunları. *Electronic Turkish Studies*, 8(12).
- Albayrak, A. (2018). Türkiye'de öğretmen açığının giderilmesinde başvurulan alternatif uygulamaların incelenmesi (1961-1996) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye.
- Anderson, D. L. (2016). *Örgüt geliştirme* (3. Baskıdan tercüme, Çev. Ed.: Olca Sürgevil Dalkılıç). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler ve ilişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetmel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 17-28.
- Balcı, A., & Kırılmaz, H. (2005). Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri ve kamu sektöründe uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığı'nda döner sermaye gelirlerinden performansa dayalı ek ödeme sistemi. A. Nohutçu ve A. Balcı (Ed.), *Bilgi çağında Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması* (s. 1-27). Sakarya: Beta Yayınları.
- Bampton, R., Cowton, C., & Downs, Y. (2013). The e-interview in qualitative research. In *Advancing research methods with new technologies* (pp. 329-343). IGI Global.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri yönetmel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Bayram, G. (2009). Öğretmenlerin istihdam biçimi farklılıkları ve yarattığı sorunlar: Ankara'da çalışan sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin görüşlerine dayalı bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Buğra, A. (2013). *Sınıftan sınıfa fabrika dışında çalışma manzaraları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2019). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (26. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(2), 249-274.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2. baskı). USA: SAGE Publications.
- Çınkır, Ş., & Kurum, G. (2017). Atanmak ya da atanmamak: Ücretli öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*.
- Çolak Ölmez, Z. (2009). Sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının öğretmenler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi (Trabzon ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Durmaz, S. O. (2014). *Türkiye'de öğretmen olmak: Emek süreci ve yeniden proleterleşme*. Ankara: NotaBene Yayınları.
- Gökyer, N. (2011). 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium, 22-24 September 2011, Fırat University.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. K. (2020). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Yedinci baskıdan çeviri, Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karadeniz, Y., & Demir, S. B. (2010). Sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının değerlendirilmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 55-77.

- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara: Elhan Kitap Yayın Dağıtım.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri* (11. baskı). Bilim Kitap Kırtasiye Limited Şirketi.
- Kavaklı, F., & Gül, İ. (2021). Öğretmenlerin istihdam şekillerine göre iş doyum düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 191-205.
- Kurtbeyoğlu, D. (1999). *Okulda yönetim (kuram- uygulama- inceleme)*. Ankara: Kariyer Yayıncılık.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2017). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Metin, O., & Şükriye, Ü. N. A. L. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 273-294.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. Memduhoğlu, H. B. Ve Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 1-27). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Orhan, S. (2010). Ücretli öğretmenlerin statüsü, 4/C midir? <https://www.memurlar.net/haber/163455/ucretli-ogretmenlerin-statusu-4-cmidir.html>
- Özdemir, M., & Bozkurt, S. (2015). Eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliği anlayışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, 317-334.
- Özkal Sayan, İ., & Berk, P. (2020). Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığında öğretmen istihdamı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 780-793.
- Öztaş, S. (2010). Kadrolu, sözleşmeli ve ücretli statüye göre öğretmenlerin mesleki aidiyet duygusunun değerlendirilmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. (2013). Ücretli öğretmenlik istihdamının yarattığı üzerine nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 67-88.
- Resmi Gazete. (1965). *Devlet memurları kanunu* (sayı:12056).
- Soydan, T. (2015). *Osmanlı son döneminden günümüze Türkiye’de öğretmen istihdamı ve sorunlarına bakış. Prof. Dr. Mahmut Âdem’e armağan* (Ed. Kasım Karakütük) (ss. 581-597). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tuğsal, T. (2019). Çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisinde demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık etkisi: İstanbul’da bankacılık sektörü örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 79-87. <https://doi.org/10.18506/anemon.453747>
- Turan, M. ve Bozkurt, E. (2010). Ücretli Öğretmenlik Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4),1543-1557.
- Tutar, H. (2023). Nitel Araştırma Deseni Belirleme Ölçütleri ve Gerekçelendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 334-355. <https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.1190123>
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-45.7 doi: 10.14527/kuey.2016.017
- Xirasagar, S. (2008), Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6). (s. 599-613). <https://doi.org/10.1108/14777260810916579>
- Yıldırım A. ve Ekinci Ö.. (2018). *Eğitim Sosyal Temelleri*, Eğitim Bilimine Giriş, Ed. Mustafa Yavuz, 1.B., Ankara: Anı Yayıncılık, ss.155-180.

- Yılmaz, M. (2018). Ücretli Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(25), 102-116. DOI: 10.29329/mjer.2018.153.6
- Yüksel, M. (2014). *Bilgi Çağında Değişen Eğitim Paradigmaları Çerçevesinde Öğretmen İstihdamı: Türkiye Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

School principals' managerial behaviors encompass leadership, communication, motivation, decision-making, collaboration, and fairness aimed at effectively managing the school and fostering a harmonious environment among teachers, staff, students, and parents. With effective leadership skills, a school principal establishes a vision, motivates teachers and staff, and ensures the school achieves its goals. Additionally, the principal's behaviors such as providing motivation, involving in decision-making processes, fostering collaboration, and promoting fairness can positively impact the quality of education and enhance the educational environment (Özdemir & Muradova, 2008). Managerial actions consist of the administrative behaviors that managers perform to initiate, manage, and sustain tasks. Effective communication enables managers to enhance their managerial behaviors positively. In management, motivation is crucial for managers to initiate desired actions, manage them effectively, and ensure their continuity (Ertürk, 2016). School principals can achieve success if they motivate their employees in line with organizational goals (Özdemir & Muradova, 2008). School administrators use certain principles, methods, and techniques to ensure that educational goals of the school or schools are pursued in the most accurate and efficient manner possible. At this stage, their responsibilities include using financial resources to benefit the school in the most efficient and accurate manner, managing whether institution employees fulfill their tasks, and managing the institution according to targets. School principals play a crucial role in this management process. Managers are the leaders of the school and are responsible for ensuring the establishment of a harmonious environment among teachers, staff, students, and parents (Yeşilyurt, 2007). The managerial behaviors of school principals remain incomplete when not examined from the perspectives of both contracted and permanent teachers. Teachers are significant actors directly involved in the daily operation of the school and the educational process of students. Therefore, evaluating school principals' managerial behaviors from the perspective of teachers is crucial for improving overall school performance and increasing efficiency.

The primary aim of this research is to reveal the effects of school principals' administrative behaviors on both contract and permanent teachers.

### **Methodology**

The research was conducted using qualitative research methods and employed a case study model. The study group consists of 10 contract teachers and 10 permanent teachers working in six different branches in Körfez district of Kocaeli province during the 2023-2024 academic year, selected using maximum variation sampling from purposive sampling techniques. Participation is based on voluntarism. A semi-structured interview form was used as the data collection tool. Through face-to-face interviews, the perspectives and experiences of permanent and contract teachers regarding the administrative behaviors of school principals were collected and recorded. The transcribed data were then subjected to content analysis. During the data analysis process, common themes and differences were identified. This was aimed at better understanding and evaluating the effects of school principals' administrative behaviors on permanent and contract teachers.

### **Findings**

According to the research results, the need for cooperation and balance between permanent and contract teachers was highlighted. It was expressed that school principals should exhibit equal and fair behaviors towards both groups and support contract teachers professionally as much as permanent teachers. It was noted that assigning responsibilities to and motivating contract teachers by the school principal would increase success. It was observed that the management styles of principals affected teachers' job performances in different ways. While the administrative behaviors of principals positively impacted teachers' leadership development, they could affect their professional development either positively or negatively. The results suggest that school principals can be good administrators by exhibiting fair and equal administrative behaviors towards the employment differences among teachers, understanding their needs, improving the working environment, offering professional opportunities to teachers, and guiding them with various

strategies. By making administrative processes effective and efficient, school principals can also enhance the quality of education in their schools.

### **Discussion and Conclusion**

According to the research findings, it has been revealed that creating cooperation and balance between permanent and contracted teachers is crucial. It has been emphasized that both groups should be treated equally and fairly by school principals, and that contracted teachers should be supported professionally as much as permanent teachers. It is noted that principals can enhance success by assigning responsibilities and motivating contracted teachers without making them feel temporary. It has been observed that the management styles of principals affect teachers' job performance in various ways. Principals who behave well increase motivation, while unclear directives can lead to decreased job performance. Lack of support or inconsistent behavior from principals can have a negative impact. Participants have expressed various views on how principals' behaviors affect their motivation. Negative behaviors of principals are stated to decrease job commitment, while some teachers believe that principals' behaviors negatively affect vision and goals. However, some teachers have stated that principals' behaviors increase their motivation. Data on how principals influence teachers' professional development reveals that principals' managerial behaviors positively influence teachers' leadership development, while their impact on professional development varies between positive and negative. Based on these findings, school principals can be effective leaders by demonstrating fair and equal managerial behaviors towards teachers with different employment statuses, understanding their needs, improving the working environment, providing professional opportunities, and guiding teachers with various strategies. As school leaders, they can make managerial processes effective and efficient, thereby enhancing the educational quality of their schools.