



An Ideal Primary School Principal According to the Viewpoints of Teachers

Soner Polat^{1,a,*}, Zeliha Ağyel^{2,b}, Mehmet Akif Akbel^{2,c}

¹Faculty of Education, Kocaeli University, Kocaeli, Türkiye

²Ministry of Education, Kocaeli, Türkiye

Research Article

*Corresponding author

History

Received: 04/03/2024

Accepted: 09/12/2024



This paper was checked for plagiarism using iThenticate during the preview process and before publication.

Copyright © 2017 by Cumhuriyet University, Faculty of Education. All rights reserved.

ABSTRACT

The primary objective of this study is to investigate teachers' perspectives on the image of the ideal primary school principal. Specifically, the research aims to identify the physical characteristics, behavioral traits, educational qualities, and overall ideal attributes that teachers associate with effective school leadership. The study employs a phenomenological design, which is one of the qualitative research methodologies. A maximum variation sampling strategy was utilized to ensure a diverse range of participant perspectives. The research sample comprises 28 teachers working in primary schools located in the İzmit district of Kocaeli province. Data were collected using a semi-structured interview form, meticulously developed by the researchers to ensure relevance and depth. The collected data were analyzed using the content analysis method, which allows for the systematic examination of patterns and themes. The analyses were conducted across three main dimensions: the "ideal physical appearance of the school principal," the "ideal attitudes and behaviors of the school principal," and the "ideal educational behaviors of the school principal." This research contributes to the understanding of the characteristics and competencies that are perceived as essential for effective school leadership in primary education. By examining these dimensions, the study provides valuable insights into the expectations and preferences of teachers regarding school principals.

Keywords: School principal, teacher perspectives, attitude and behavior, physical appearance, educational behavior

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İdeal Okul Müdürü

Bilgi

*Sorumlu yazar

Süreç

Geliş: 04/03/2024

Kabul: 09/12/2024

Bu çalışma ön inceleme sürecinde ve yayımlanmadan önce iThenticate yazılımı ile taranmıştır.

Copyright



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre ideal bir ilkokul müdürünün imajını incelemektir. Bu bağlamda, ilkokul müdürlerinin fiziksel özellikleri, davranışsal özellikleri, eğitsel nitelikleri ve genel olarak ideal özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik desen kullanılmıştır. Katılımcıların seçimi için maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Kocaeli ilinin İzmit ilçesinde görev yapan 28 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından özenle geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Toplanan veriler, sistematik bir şekilde desen ve temaların incelenmesini sağlayan içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analizler, üç ana boyutta gerçekleştirilmiştir: "okul müdürünün ideal fiziksel görünümü," "okul müdürünün ideal tutum ve davranışları" ve "okul müdürünün ideal eğitsel davranışları." Bu araştırma, ilkokul eğitimi bağlamında etkili okul liderliği için gerekli görülen özellikler ve yetkinlikler hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Bu boyutların incelenmesiyle, öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentileri ve tercihlerine ilişkin değerli içgörüler sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmen görüşleri, tutum ve davranış, fiziksel görünüm, eğitsel davranış

^a spolat@kocaeli.edu.tr

^b <https://orcid.org/0000-0003-2407-6491>

^c zelis3669@gmail.com

^d <https://orcid.org/0009-0007-2275-1306>

^e makifakbel@gmail.com

^f <https://orcid.org/0009-0007-6372-8065>

How to Cite: Polat, S., Ağyel, Z., & Akbel, M.A. (2025). Öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul müdürü. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 14(1):57-71

Giriş

Okulların toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek eğitim öğretimi gerçekleştirebilmesi ancak başarılı bir yönetimle mümkündür. Busher ve Barker'a (2003) göre okulların başarısında, öğrencilerin ve öğretmenlerin okula bağlılığında, ve etkili bir okul imajı oluşmasında kuşkusuz okul müdürünün yönetim becerileri önemlidir.

İmaj bir algılar toplamı olduğundan, düşünceleri, duyguları ve dolayısıyla tavır ve davranışları etkiler (Akcan ve Polat, 2016). Buradan hareketle imajın bireyler üzerinde oldukça güçlü etkileri bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunun için imajın hangi unsurlardan etkilendiğini ve etkili bir imajın nasıl oluşturulacağını bilmek önemlidir (Barutçugil, 2006). Kimileri imaj oluşturmaya olumlu bakmakta, kimileri ise imajın gerçeği yansıtmayan, yapay bir takım davranış kalıpları içerisine girerek oluşturulduğunu savunmaktadır. İmaj kavramına ister olumlu, ister olumsuz açılardan yaklaşılsın, bu kavram yaşamımızda önemli hale gelmeye başlamıştır (Öğüt, 2008).

İmaj yönetimini önemseyen kişiler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilerek hareket ederler ve davranışlarını iyi bir izlenim oluşturacak şekilde seçerler. Başkalarının zihninde oluşturduğu izlenime aldırmayan, davranışlarını gözden geçirmeyen veya düzeltmeye çalışmayan kişiler, bilerek veya bilmeyerek olumsuz imaj oluştururlar (Peker ve Aytürk, 2002). Bunun aksine kişisel imaj konusu önemsenir ve doğru yönetilirse kişinin özgüveni artar, iyi bir izlenim oluşturur, iyi ilişkiler geliştirir ve başarısı yükselir (Baykasoğlu ve diğerleri, 2004).

İnsanların zihinlerinde oluşan imaj, kimi zaman bir obje, kişi, ürün ya da bir örgüt, kurumla ilgili kimi zaman ise bir meslekle alakalı olabilmektedir. Mesleki imajın oluşmasında; mesleğe özgü yeterlilikler, mesleği icra edenlerin tutum ve davranışları, gösterdikleri başarıları, diğer insanlarla olan iletişim biçimleri etkili olmaktadır (Lim vd., 2000). Farklı mesleklerin değerlendirildiği araştırmalar incelendiğinde her mesleğin kendine özgü özellikleri çerçevesinde bir mesleki imajı oluşturduğu görülmektedir (Doğan ve Bayrak, 2019). Ural (2009), kurumların ve yönetenlerin sergiledikleri imajlarına göre tanındıklarını, buna göre diğerleri tarafından sevildiklerini ya da sevilmediklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda insan yetiştirmeyi temel alan ve toplumsal bir kurum olan okulun ve yönetenlerinin oluşturdukları imaj da oldukça önemlidir.

Kavramsal Çerçeve

İmaj kavramı Latince "imago" kelimesinden türetilmiştir. Kelime olarak imaj; insan zihninde oluşan imge ve psikolojik bir öğedir (Dinçer, 2001). İmaj kavramının birbirinden farklı yönlerine vurgu yapan birçok tanımı yapılmıştır. Dinçer Ker (1998) (2012) imajın, bir kişi veya bir kurumun başka kişiler veya kurumların zihinlerinde oluşturdukları bilinçli ya da bilinçsiz anlayış ve değerler olduğunu ifade etmiştir. Polat ve Arslan'a (2015) göre ise imaj; kişinin imaj kaynağı ile oluşturduğu dolaylı ya da dolaysız etkileşiminin neticesinde farkında olarak ya

da olmayarak oluşabilen, zaman içerisinde değişiklikler gösterebilen olumlu ya da olumsuz algıların tamamıdır (Polat ve Arslan, 2015).

Mesleki imajının oluşmasında bireylerin mesleklerini yaparken sergiledikleri tutum ve davranışları, başarıları, iletişim biçimleri, iş ortamındaki insan ilişkileri ve mesleki yeterlikleri (Bağçeci vd., 2013; Bulduklu, 2015), kişisel özellikleri, uzmanlık dereceleri (Hoyle, 2001), medyada nasıl yansıtıldıkları (Grandy ve Mavin, 2011) etkili olmaktadır. Tüm bu etkenler bireylerdeki düşünce ve algıları etkilemekte ve süreç içinde meslek hakkında bir imaj oluşmasını sağlamaktadır. Oluşan bu imaj kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz olabildiği için bu sonuç mesleğin sahiplenilmesine, toplum tarafından kabul görebilen bir meslek haline gelmesine ya da aksine kabul görmeyen ve tercih edilmeyen bir meslek haline gelmesine neden olabilmektedir. Mesleki imaj, çalışanın kişisel imajı ile mesleki iş yaşantısındaki beklenti ve davranışlar neticesinde oluşmaktadır.

Kişisel imaj; bireylerin içinde bulunduğu ortamlarda jestleri, mimikleri, giyimleri, hal ve hareketleri, sözlü ifadelerinin tamamından oluşan ve bu çerçevede insanlarda bıraktıkları izlenim olarak ifade edilebilir. Kişisel imaj, bireyin dışa yansıyan görüntüsüdür (Türkkahraman, 2004). Bireylerin yarattıkları güçlü ve pozitif imaj, mesleki yaşamda ve kişiler arası ilişkilerinde istedikleri sonuçları daha kolay elde etmelerine olanak sağlar. Bu sebeple, kişinin özgüvenini daha da arttıracak güçlü bir kişisel imajın oluşmasındaki unsurları iyi bilmesi ve profesyonel bir imajın nasıl oluşturulacağını öğrenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2006).

Fiziksel görünüm, tavır, jest ve mimikler sözsüz iletişimin birer parçası olarak kişiler hakkında bir imaja sebep olur (Baykasoğlu vd., 2004). Daha sonra ise günlük yaşantıdaki ilişkilerin temelini oluşturan sözlü iletişim becerileri bu imajları olumlu veya olumsuz olarak tamamlar. Bahsi geçen bu izlenimler kişisel imajın oluşmasında büyük önem taşır (Canöz ve Canöz, 2014).

Kişisel imajı oluşturan öğeler; görünüm, sözlü (konuşmanın içeriği ve ses kullanımı) ve sözsüz iletişim (beden dili, yer ve zaman kullanımı, giysiler, genel görünüm, çevre ve kullanılan aksesuarlar), diğer iletişim biçimleri (yazı, sunum, dinleme), kişilik özellikleri (özgüven, özsaygı, karizma), yeterlilikler (bilgi birikimi, deneyimler, potansiyel, kişisel gelişim), tavır ve davranışlardır (Çakır, 2003; Demir, 2003). Görüldüğü gibi kişisel imajın oluşmasında bireylerin fiziksel özelliklerinin yanında davranışsal özellikleri de önemlidir.

Kişinin kendini doğru tanıtmayı kişisel imaj yönetimi için önemli bir yer tutar. Kişinin kendini tanıtmaya yönelik davranışları; kendini sevdirmeye, sahip olduğu özellikleri tanıtmaya ve örnek davranışlar sergileme şeklindeki davranışlardır. Anlaşılacağı üzere bu davranışlar, kişinin kendisini çevresindeki bireylere daha etkileyici, önemli ve sorumluluk sahibi biri olarak tanıtmaya arzularına yöneliktir. Özellikle çalışma hayatında bireyin doğru izlenim bırakabilmek ve bunu sürdürebilmek adına, yöneticileriyle

ilişkilerini daha iyi değerlendirmesi ve davranışlarını doğru yönetebilmesi gerekir (Peker ve Aytürk, 2002).

Yöneticilerin örgüt çalışanlarıyla birlikte etkileşim halinde oldukları çevrelere, tanıtımlarını en iyi şekilde yapıp hedef kitle üzerinde iyi bir etki bırakabilmeleri için olumlu bir imaj oluşturmaları gerekir (Şişli ve Sevinç, 2013). Olumlu bir meslek imajı için ise yapılan işin özellikleri ve topluma kattıkları son derece önemlidir (Karatepe, 2008). Olumlu bir meslek imajı oluşturabilmek için meslek mensuplarının kendilerini sorgulayarak, gerektiğinde öz eleştiri yaparak, kendisine ve mesleğine değer vererek sahip çıkması önemlidir. Bu kişilerden mesleklerinin gereklerine uygun hareket etmeleri, sürekli gelişime açık olmaları ve uzmanlığa önem vermeleri beklenmektedir (Güneş, 2007).

Okulların amaçlarına ulaşmasında müdürün yönetim becerilerinin etkisi büyüktür. Geleneksel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin en temel görevi okulu yönetmek, okula bir vizyon ve misyon kazandırarak gerçekleşmesini sağlamaktır. Okul müdürünün görevleri mevzuatı okullarda uygulamak, okul bütçesini doğru ve yerinde harcama ile yönetebilmek, okul ve çevre ilişkisini sağlıklı bir biçimde yürütmek olarak görülmüştür (Morrison, 2007; Usdan, 2000). Bir okul yöneticisinin yaptığı işte başarıyı yakalamasında sahip olduğu kişisel özelliklerin rolü oldukça fazladır. Sağduyulu davranabilen, öğrenciyi ve öğretmenini olumlu yönde etkileyebilen, bilgi ve deneyimlerini doğru aktarabilen bir okul yöneticisi, kurumun başarısında çok önemli bir paya sahiptir (Korkmaz, 2005) Hızla gelişmekte ve değişmekte olan toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek okulların müdürleri, bu anlamda sorun çözme ve etkili kararlar alabilme noktasında gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır (Çinkır, 2010).

Okul müdürü kaliteli bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasında sorumlu ve yetkili kişidir. Bir okulda müdürün görevleri olarak görülen işler eğitim programının uygulanmasını sağlamak, öğrenci ve öğretmen kaynağını yönetmek, genel hizmetlerin ve okul bütçesinin yönetimini sağlamaktır (Başaran, 2008). Gümüşeli'ne (2009) göre ise okul yöneticilerinden beklenen sorumluluklar; müfredat ve karar vermeye dayalı paylaşım, etkili planlama, etkili iletişim, öğrenme ortamını yönetme, organizasyon, program geliştirme, öğrenci başarısını izleme, dönüt sağlama, verilere dayalı yönetim, olumlu kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, liderlik etme, insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin teknoloji kullanımı olarak sıralanmıştır.

Bilginin daha çabuk ve kolay ulaşılabilir olduğu, değişimin ve gelişimin hızla gerçekleştiği günümüzde okul müdürlerinden eğitim ve öğretim ortamını yönetecek niteliklere sahip, bilgilerini sürekli güncelleyen, teknolojiyi yakından takip eden, mesleki ve kişisel gelişimine değer veren, sorumluluklarının farkında olan, kurumunun her anlamda gelişimi için çaba harcayan, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilen ve liderlik yapabilen yöneticiler olmaları beklenmektedir. Başarılı ve huzurlu bir okul ortamı oluşturmada iyi bir eğitim liderinin varlığı oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Edmonds, 1979).

Eğitim sistemimizde, eğitim yönetiminin önemli bir alan olarak görülmesi, okul müdürlerinin örgüt için bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu görevin uzmanlık gerektiriyor olması, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, müdür adaylarının liyakat ölçütlerinde seçilmesi, müdürlerin lisansüstü ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi, gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

Başarılı bir okul müdürü etkili bir öğrenme ortamı oluşturarak tüm öğrencilerin potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına imkân sağlayabilmelidir. Etkili okul müdürü okulunda sağlıklı ilişkilerin kurulması ve desteklenmesinin gerekliliğini, etik değerlerin esas alındığı bir okul kültürü oluşturmanın önemini bilir. Ayrıca her anlamda başarıyı elde etmenin güven ortamı inşa etmekten geçtiğini bilerek okulu yönetir (Webb, 2005). İdeal bir okul müdürü, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmelidir. Öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin kendi fikirlerini de içine alan, ancak bunların tamamından daha da büyük bir eğitim vizyonu etrafında birleştirmek müdürün liderliğine bağlıdır. Öğretmene, bu büyük vizyon içerisinde ait olduğu yeri gösterebilmelidir. Bu anlamda ileriye görebilen iyi bir okul müdürü okulundaki tüm personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onların var olandan daha fazla gelişmelerine katkı sunar (Özden, 2002). İyi bir okul müdürü, eğitim kalitesini en üst düzeye ulaştırmak için çaba sarf eden, bu noktada inisiyatif almaktan çekinmeyen, kendini yetiştiren, öğretmeniyle birlikte eğitim programlarının her zaman içinde olan, eğitim programının belirttiği hedef ve davranışları, değerleri, disiplinler arası ilişkileri bilen ve öğreten lider olmalıdır (Aktepe ve Buluç, 2014).

Etkili okul müdürünün önemli görevlerinden biri de karar vermedir. Karar verme sürecini doğru düzenleyen, bu noktada rehberlik edebilen, gerektiğinde karara öğretmenlerini de katan ve yerinde kararlar verebilen müdürler öğretmenler üzerinde olumlu etki bırakırlar (Turan, 2002). İdeal bir okul müdürü, etkili iletişim becerilerine sahip, liderlik özellikleri gelişmiş, dili doğru ve güzel kullanabilen, farklı disiplinler hakkında genel kültüre sahip, yabancı dil bilen, bilgi teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruhen sağlıklı, eğitime gönül vermiş biri olmalıdır (Açıklın, 1995).

Okul müdürlerinin, eğitim öğretimde vizyonu geniş, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini takip eden ve müfredat çalışmalarına katkı sunabilen, iş disiplini olan, ölçme değerlendirme alanında da uzman kişiler olması beklenmektedir. Bununla beraber, çevre ile iletişimi başarılı olmalı, okulunun tüm birimlerini etkili yönetebilmelidir. Ayrıca iyi bir müdürün okulunda oluşabilecek sorunları çözmekte yetkin ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması gerekmektedir (Davis vd 2005).

Başarılı bulunan ve istenen okul müdürlerinin genel anlamda sahip oldukları özellikleri şu şekildedir (Şişman ve Turan, 2004):

- Zamanlarının önemli bir kısmını öğrenmeye ayırmakta, bir başöğretmen rolü üstlenmektedirler.

- Öğrencilere karşı derin bir sevgileri vardır ve onlara güvenmektedirler.
- Okulda işbirliğine dayalı hareket etmektedirler ve etraflındakilerle birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
- Okul başarısını en üst seviyeye taşımak için büyük gayret göstermektedirler.
- Okul müdürlüğü görevini, bürokratik bir iş olmaktan daha çok eğitim misyonunu yerine getirme olarak görmektedirler.
- Değişime ve yeniliklere açık, iyi bir strateji lideridirler. Bir başka araştırmada etkili okul müdürünün nitelikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Çınkır, 2010):
- Okulun ihtiyaçlarını tespit eder,
- Okul çalışmalarında aktif olarak yer alır,
- Okul çalışanlarını baskı altına almak yerine onlarla işbirliğine gider,
- Okulda verilen eğitimin kalitesini yükseltmeye çalışır,
- Öğrencilerin gelişimlerini takip eder,
- Öğretmenleriyle birlikte okulun vizyonuna uygun olacak bir okul programı hazırlar,
- Okulda ve okulun yakın çevresinde olan bitenler hakkında bilgi sahibidir,
- Öğretmenlerinin ve okulda görev yapan tüm çalışanların gelişimlerini destekler.

Bütün bu mesleki özellikler okul müdürünün ideal okul müdürünün mesleki imajını tasvir eden niteliklerdir. Kişinin kendisiyle alakalı zihninde kabul gören ya da diğerlerinin zihninde onunla ilgili oluşan; tutum ve davranışlar, ilişkiler, edinilen bilgiler ve değerlendirmeler neticesinde biçimlenen imajlar bireysel anlamda; öz imaj, algılanan imaj ve istenen (ideal) imaj kavramlarının içini doldurmaktadır. Bu noktada algılanan imaj (öz imaj) ve başkaları tarafından algılanan imaj ile başkalarının olmasının istediği (ideal imaj) ve kişinin olmak istediği (ideal imaj) imaj arasındaki uyum oldukça önemlidir (Çakır, 2003). Çünkü bu süreç imajın yönetilmesine katkı sağlayacaktır. İmaj yönetimi sürecinin son aşaması olan imaj oluşturma, bireyin belirlediği amaçlara ulaşmak ve çevresindeki diğer bireylerin algılarını ve davranışlarını etkilemek için yaptığı tüm hamleler olarak ifade edilmektedir (Rao ve diğerleri, 1995). İmaj yönetimi taktikleri incelendiğinde, bunların genellikle olumlu imajlar oluşturma ve olumsuz imajlardan kaçınma davranışları olduğu görülmektedir. Bu nedenlerle araştırma okul yöneticilerinin ideal mesleki imajına odaklanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ideal ilkökul müdürü imajını öğretmenlerin görüşlerine göre incelemektir. Bu bağlamda, araştırmanın problem cümlesi “Öğretmen görüşlerine göre ilkökul müdürlerinin ideal imajları nasıl olmalıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Alt problem cümleleri aşağıdaki gibidir:

- Öğretmenlerin görüşlerine göre ideal ilkökul müdürünün fiziksel imajı nasıl olmalıdır?

- Öğretmenlerin görüşlerine göre ideal ilkökul müdürünün davranışsal imajı nasıl olmalıdır?
- Öğretmenlerin görüşlerine göre ideal ilkökul müdürünün eğitsel imajı nasıl olmalıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desende yürütülmüştür. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman inceleme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamında gerçeğe uygun bir biçimde ortaya koyulmasını amaçlayan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Fenomenolojik araştırma deseni ise, araştırmaya katılan katılımcıların aslında bilincinde oldukları fakat derinlemesine ve detaylı bir farkındalık oluşturmadıkları olgulara dikkatlerini çekmeye, keşfetmelerini sağlamaya çalışmalarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Özellikle araştırmaya konu olan fenomenle ilgili yaşanmışlıkları olan kişiler ya da bu kişilerle alakalı gözlemleri olanların araştırmada katılımcı olarak yer alması fenomeni ortaya çıkarmada önem arz etmektedir (Staruss ve Corbin, 2014).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla seçilmiştir. Çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Kocaeli İli İzmit İlçesindeki resmi ilkökullarda çalışan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmış 28 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar kodlanırken K harfi ile gösterilmiştir. Her katılımcıya 1 den 28' e kadar katılımcı numarası verilmiştir (K1, K2, ... , K28). Katılımcı öğretmenlerin, demografik bilgileri Çizelge 1 de verilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin yaşlarının 26 ile 52 arasında değiştiği görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans mezunu olduğu görülmüş, bunun yanında önlisans, yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlerinde yer aldığı görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdem ortalamaları 18 yıl civarındadır. Katılımcı öğretmenlerin %60.71 erkek (f=17), %39.29'u ise kadındır (f=11).

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmalar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırmanın konusu ile alakalı ulusal ve uluslararası alan yazın taraması gerçekleştirilmiş ve ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır. Görüşme soruları amaç, anlam ve kapsam bakımından değerlendirilmesi için iki öğretim üyesi ve farklı okullarda görev yapan iki yöneticisinden yardım alınmıştır. Görüşme sorularının ön uygulaması örnekleme yer almayan iki farklı okulda görev yapan üç öğretmenle yapılmıştır. Tüm bu aşamaların ardından elde edilen bilgilere dayanarak görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşme formunda katılımcılara kişisel bilgilerin yanında çalışmanın amacına yönelik “Size göre ilköğretim müdürünün ideal tutum ve davranışları nasıl olmalıdır?”, “Size göre ideal müdürün fiziksel imajı nasıl olmalıdır?” ve “Size göre ideal müdür imajında eğitsel davranışlar nasıl olmalıdır?” soruları yöneltilmiştir. Bu ana sorularla birlikte gerektiğinde takip ve sonda sorular kullanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Görüşmeler esnasında öncelikle katılımcılara araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve görüşlerini samimi bir biçimde açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada geçerlik ve güvenilirliği artırmaya yönelik olarak veri çeşitlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu şekilde veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, farklı özellikler taşıyan katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesi yoluyla farklı algıların ve deneyimlerin ortaya çıkarılarak çoklu gerçekliklere ulaşılması bakımından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek,

2013). Bu çeşitliliği sağlamak amacıyla araştırma öğretmenlik mesleğinde farklı kıdeme sahip, farklı cinsiyetten, eğitim durumları, branşları ve görev yaptıkları okulları birbirinden farklı olan öğretmenlerle yapılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin araştırma sorularını cevaplama süreleri ortalaması 13 dakikadır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden en kısa olanı 5 dakika, en uzun olanı ise 20 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Katılımcıların yanıtları deşifre edilmiş metinler halinde excell dosyasına aktarılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin yöneticiler hakkında görüşlerine yönelik elde edilen verilerin analizi, içerik analizi ile yapılmıştır. İçerik analizi seçiminde amaç, birbirine benzer veya yakın olduğuna kanaat getirilen katılımcı görüşlerini belirli kavramlar ve temalar etrafında toplayarak, bunları okuyucu için anlamlı bir şekilde düzenlemek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcıların yanıtları analiz edilerek kodlar, alt temalar ve temalar oluşturulmuştur.

Çizelge 1. Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri

Katılımcı	Yaş	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdem	Cinsiyet
K1	40	Lisans	18 yıl	Kadın
K2	41	Lisans	15 yıl	Erkek
K3	40	Lisans	17 yıl	Kadın
K4	38	Lisans	16 yıl	Kadın
K5	43	Lisans	20 yıl	Kadın
K6	45	Lisans	24 yıl	Kadın
K7	50	Ön Lisans	30 yıl	Erkek
K8	33	Yüksek Lisans	11 yıl	Erkek
K9	43	Lisans	20 yıl	Erkek
K10	52	Lisans	28 yıl	Kadın
K11	48	Lisans	26 yıl	Kadın
K12	29	Lisans	7 yıl	Kadın
K13	47	Lisans	25 yıl	Kadın
K14	26	Lisans	1 yıl	Kadın
K15	39	Lisans	17 yıl	Kadın
K16	40	Lisans	17 yıl	Kadın
K17	45	Lisans	20 yıl	Erkek
K18	45	Lisans	23 yıl	Erkek
K19	49	Lisans	27 yıl	Erkek
K20	39	Lisans	16 Yıl	Erkek
K21	42	Lisans	21 yıl	Erkek
K22	42	Lisans	20 yıl	Kadın
K23	45	Lisans	18 yıl	Kadın
K24	28	Lisans	5 yıl	Kadın
K25	38	Lisans	14 yıl	Kadın
K26	30	Lisans	8 yıl	Erkek
K27	41	Lisans	18 yıl	Kadın
K28	47	Doktora	25 yıl	Erkek

Bulgular

İdeal Okul Müdürünün Fiziksel İmajına İlişkin Bulgular

İdeal okul müdürün fiziksel imajına ilişkin bulgular Çizelge 2’de verilmiştir. Öğretmenlere ideal müdürün fiziksel imajına ilişkin bulgular; karizmatik, bakımlı-özenli, dış görünüşte resmi ve dış görünüşte serbest olmak üzere dört alt temada toplanmıştır.

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü dış görünüşünde karizma sahibi olmalıdır. Öğretmenler karizmatik okul müdürünü ise fiziksel duruşunun, beden dilinin, konuşmasının, hal ve hareketlerinin etkileyici olması olarak betimlemişlerdir. Öğretmenlerde göre karizmatik bir okul müdürü giyimi, konuşması, sesinin tonu, duruşu ile öğretmen ve öğrencileri etkileyebilmelidir. Bu konuda K1, “İdeal müdür karizmatik olmalıdır. Karizmadan kastım, konuşmasıyla kılık kıyafetiyle bir ağırlığının olması ve sözünü zorbalıkla değil bu duruşu ile yaptırabilir olmasıdır.” şeklinde görüşünü ifade ederken; K26 ise, “Duruşu, konuşması, yürüyüşü etkileyici olmalı.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmenler, ideal okul müdürünün dış görünüşünü betimlerken vurguladıkları bir diğer özellik ise kişisel bakımına özen göstermedir. İdeal okul müdürü, temiz, düzenli, bakımlı, şık olmalıdır. Örneğin K27, “İlk olarak fiziksel görünümle etrafına bir izlenim vereceği için müdürlerin temiz, şık ve özenli görünmesi gerekir.” şeklinde bu konudaki görüşünü dile gelirmiştir.

Dış görünüşte özenli okul müdürü alt teması altında yer alan göstergeler; resmi giyimli, sert görünümlü olmalı şeklindedir. Bazı öğretmenlere göre ideal okul müdürü dış görünüşünde resmi giyinmelidir. Okul müdürü okulun temsilcisi olarak iç ve dış paydaşlarına örnek olması gerektiğinden takım elbiseli, şık, temiz, ütülü giyimli olmalıdır. Bu konudaki katılımcılardan biri “Müdür dış görünüşüyle tüm okula örnek olmalıdır. Gerek veliler gerekse öğrenciler bir bakışta karşısındakinin müdür olduğunu anlamalıdır. Kesinlikle takım elbise giymelidir. Kıyafet müdürün okuldaki ciddiyetinin ve resmîyetinin ağırlığını sağlamaktadır(K12).” şeklinde görüşünü ifade

etmiştir. Bir diğer öğretmen ise “...Çok kaliteli ya da sık olması benim için çok da önemli değil ama temizliği önemli. Bana göre bir müdür her gün takım elbiseli olamasa da ütülü gömlek ve kravatlı olmalıdır. Ben kot pantolonlu, saçlı sakalı uzamış müdürü pek hoş karşılamıyorum. Müdürüm bayansa da daha ciddi, çok dikkat çekmeyen ve en önemlisi temiz giyimli olsun isterim... (K8)” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmenlerin bazıları ise ideal bir okul müdürünün sert bir görünüme sahip olması gerektiğine işaret etmişlerdir. Bu konuda katılımcılardan biri (K12), “Müdür dış görünüşüyle tüm okula örnek olmalıdır. Gerek veliler gerekse öğrenciler bir bakışta karşısındakinin müdür olduğunu anlamalıdır. Kıyafet müdürün okuldaki ciddiyetinin ve resmîyetinin ağırlığını sağlamaktadır.” şeklinde görüşünü ifade ederek okul müdürünün bürokratik yapısının temsilcisi olduğuna vurgu yapmıştır.

Bir kısım öğretmen ise diğerlerinin aksine ideal öğretmenlerin fiziksel olarak; dış görünüşte daha serbest olması gerektiği görüşündedir. Onlara göre ideal bir okul müdürü spor-rahat giyimli, giyimiyle ön plana çıkıp çok dikkat çekmeyen, beden dili sert görünümlü olmayan kişiler olmalıdır. Öğretmenlerden kimileri ise ideal okul müdürünün fiziksel imajı ile ön plana çıkmaması gerektiğine işaret etmişlerdir. İdeal okul müdürü giyimiyle çok dikkat çekmemelidir. K18, “Takım elbise okul müdüründe resmi evrak imzalayıp koltuğundan kalkmayan bir yönetici imajını oluşturmaktadır. İdarecinin daha aktif olması gerekir. Dışarıdan biri baktığında okuldaki müdürün kim olduğunu anlaşılmamalı, müdür davranışları ve söylemleri ile adeta “bu kurumun tek yetkilisi benim, ben ne dersem o olur” imajı vermemelidir.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Bazı öğretmenlere göre ise ideal okul müdürü rahat görünüm sağlayan “güler yüzlülük, sevecenlik, güven vericilik” gibi özelliklere sahip olmalıdır. Bu tür dış görünüşteki serbest özelliklerin bireylerle iletişimi kısıtlamak yerine daha da artıracağına vurgu yapılmıştır. Örneğin K 24 bu konuda “Sert bir görünümü olmamalı, güler yüzlü, güven veren bir duruşu olmalı. Ortamdaki duruşuyla etrafa saygı duyduğunu belli etmeli, beden diline dikkat etmeli.” şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Çizelge 2. İdeal okul müdürünün fiziksel imajına ilişkin bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Okul Müdürünün İdeal Fiziksel İmajı	Karizma Sahibi		K1, K9, K26
	Bakımlı- Özenli		K2, K5, K8, K9, K11, K13,K16, K17, K18, K19, K21, K23, K24, K25, K26, K27, K28
	Dış Görünüşte Özenli	Resmi Giyimli Sert Görünümlü	K1, K2, K4, K6, K8, K12, K24 K12
	Dış Görünüşte Serbest	Spor-Rahat Giyimli Rahat Görünümlü Giyimiyle Çok Dikkat Çekmeyen	K6, K18 K24 K8, K23

İdeal Okul Müdürünün Davranışsal İmajına İlişkin Bulgular

İdeal okul müdürünün davranışsal imajına ilişkin bulgular; değerleri yansıtan tutum ve davranışlar, sosyal yeterlilikleri yansıtan tutum ve davranışlar ile iletişim becerilerini yansıtan tutum ve davranışlar olmak üzere üç alt temada toplanmıştır (Çizelge 3).

Öğretmenlere göre ideal okul müdürleri; okul paydaşlarına eşit davranan, empati kurabilen, insana değer veren, adil davranan, güvenilir olan, hoşgörülü olan, tutarlı olan, nazik olan, etik davranan, insanları seven, çevreye duyarlı olan olumlu tutum ve değerlere sahip kişiler olmalıdır. Bu tür değer odaklı tutum ve davranışların okul müdürlerinde aranması okulun toplumsal etkisi açısından da önemlidir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre ideal bir okul müdürü paydaşlarına değer vermeli, onlara eşit ve adil davranmalıdır. Örneğin bir öğretmen (K26), “Tüm öğretmenlere eşit davranan, saygılı, dürüst ve öğretmenini kollayan, okuluna sahip çıkan bir müdür olmalıdır.” şeklinde bu konudaki fikrini ifade ederken bir diğeri (K17)

ise, “Okul müdürü en baştan saygın olmalı, davranışlarıyla örnek olmalıdır. Adil olmalı, takdir etmeli iletişimi güçlü olmalıdır. Kararları ortak almalıdır. Öğretmenleri önemsemeli, onların fikirlerini almalıdır.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlere göre ideal okul müdürü güvenilir, hoşgörülü, tutarlı, empati kurabilen ve nazik bir kişi olmalıdır. Bu konuda öğretmenlerden biri (K24), “...En başta bir eğitim kurumunun yöneticisi olarak güvenilir, dürüst biri olmalı. İnsanlara karşı duyarlı, empati kurabilen, saygıyı ön planda tutan biri olmalı...” şeklinde beklentisini ifade etmiştir. Bir başka öğretmen (K12) ise “Öğretmenleri dinleyip anlamaya çalışan, öğretmenle empati kurabilen, hoşgörü sahibi, nazik, kibar, anlayışlı ve güler yüzlü olmalıdır.” şeklinde düşüncelerini yansıtmıştır.

Bir başka öğretmen (K23) ise ideal okul müdürünün “Empatik, demokratik, samimi olmalıdır. Hümanist ve çevreye duyarlı olmalıdır.” diyerek okul müdürlerinin insana ve çevre karşı duyarlı kişiler olması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin ideal bir okul müdüründe aradıkları bir diğer özellik ise tutarlılık ve etik davranmaya özendir.

Çizelge 3. İdeal okul müdürünün davranışsal imajına ilişkin bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
İdeal Okul Müdürünün Tutum ve Davranışları	Değerleri Yansıtan Tutum ve Davranışlar	Herkese Eşit Davranan	K1, K2, K3, K7, K10, K12, K15, K16, K17, K18, K22, K23, K24, K25, K27, K28
		Empati Kurabilen	K1, K8, K11, K12, K15, K17, K22, K23, K26
		Değer Veren	K1, K8, K9, K17, K24
		Adil Davranan	K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K16, K17, K21, K22, K23, K24, K27, K28
		Güvenilir Olan	K1, K3, K9, K10, K11, K14, K15, K19, K24, K26, K27
		Hoşgörülü Olan	K3, K4, K5, K9, K12, K13, K22
		Tutarlı Olan	K2, K4, K5, K9, K11, K13, K21
		Nazik Olan	K4, K8, K12
		Etik Davranan	K5, K9, K11
		Hümanist	K6, K14, K15, K16, K19
	Çevreye Duyarlı Olan	K23, K24	
	Sosyal Yeterlilikleri Yansıtan Tutum ve Davranışlar	Çözüm Odaklı Olan	K1, K9, K15, K26, K24
		Seviyeli- Düzeyli Olan	K1, K14, K15, K24, K26, K27
		Yeniliklere Açık Olan	K1, K3, K8, K10, K16, K18, K21, K22, K23, K25, K26, K27
		Takdir Eden	K3, K4, K10, K17, K24, K26
		Kararlı Davranan	K2, K4, K11, K23
		Kriz Yöneten	K1, K3, K4, K15, K16, K19, K21, K24, K26, K28
		Saygın Olma	K14, K17, K24, K26
Rol Model Kişi Olan		K1, K6, K9, K10, K12, K14, K17, K21, K22, K23, K25, K26, K28	
İletişim Becerilerini Yansıtan Tutum ve Davranışlar	Özgüven Sahibi	K8, K9, K10, K12, K15, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K27, K28	
	Pozitif Yaklaşan	K9, K20, K21	
	Samimi-İçten Yaklaşan	K1, K6, K10, K16, K19, K23	
	Ortak Karar Alabilen	K1, K2, K3, K7, K9, K10, K13, K14, K16, K17, K22, K25, K26	
	Öğretmeni İyi Tanıyan	K3, K10, K26	
	İletişimi Kuvvetli Olan	K1, K3, K6, K8, K11, K15, K16, K17, K19, K22, K26, K27, K28	
	İletişime Açık Olan	K2, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K16, K17, K19, K21, K26	
	Eleştiriye Açık Olan	K11, K21, K25	
Güler Yüzlü Olan	K2, K5, K6, K12, K13, K21, K22, K24, K27		

Örneğin bir katılımcı (K9) görüşünü, “...Davranışlarında etik olmaya azami gayret etmelidir. Davranışları tutarlı olmalıdır. Bir gün evet dediğine yarın hayır dememeli. Hiçbir sebeple yalan söylememeli; öğretmenin, velinin, öğrencinin güvenini zedelememelidir.” şeklinde dile getirirken bir diğer katılımcı (K11), “... İnsanlarda hata ve kusur arayışı içinde olmayan, sabırlı, etik yönünü kabul ettirmiş, yol gösterici ve gerektiğinde özür dileyebilen bir müdür olmalı...” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmenlerin ideal bir okul müdüründe aradıkları bir başka davranışsal boyut ise sosyal yeterliliklerdir. İdeal okul müdüründe bulunması istenilen sosyal yeterlilikleri ise çözüm odaklı, seviyeli- düzeyli, yeniliklere açık, takdir eden, kararlı davranan, kriz yöneten, saygınlık, rol model olma, özgüvenli olma, olumlu yaklaşma şeklinde sıralanmıştır.

Öğretmenlere göre okul müdürleri, okuldaki bireysel ve örgütsel sorunlara karşı soğukkanlılığını koruyarak, öğretmenlerinde görüşü alarak çözmeye çalışmalıdır. Örneğin bir öğretmen (K9), “... Okulda zaman zaman sorunlar yaşanabilir. Bu durumlarda yapıcı bir tutum sergilemeli, öğretmenlere değer vererek ve ciddiye alarak sorunların çözümünde rol almalı...” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü sosyal ilişkilerinde okuldaki konumundan dolayı herkese eşit mesafede yaklaşmalı ve ilişkilerinde seviyeyi korumalıdır. Katılımcılardan birisi (K1), “...Öğretmenine ve diğer çalışanlarına saygılı olmalı değer vermelidir. Seviyeli olmalı öğretmeni ile lakayt konuşmalarda bulunmamalıdır.” beklentiyi ifade etmiştir.

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü, özgüvenli, saygın, kararlı ve rol model olmalıdır. Örneğin bir katılımcı (K4), “...Herkes için aynı muameleyle hareket etmeli. Kişiyeye göre hareket etmemeli. Kararlı ve adaletli olmalı. Yargısız infaz yapmamalı, dinlemeyi becerebilmeli...” şeklinde durumu ifade ederken; bir başka katılımcı (K17), “Okul müdürü en baştan saygın olmalı, davranışlarıyla örnek olmalıdır...” şeklinde beklentisini ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise sosyal ilişkilerde özgüvenin, sakinliğin önemine işaret etmiştir. Örneğin bu katılımcılardan biri (K20), “Özgüven sahibi, kendini bilen, yeteneklerinin farkında olan, liyakat sahibi olmalıdır. Konuşması, duruşu ve tavırlarıyla etrafına güven veren, kriz anlarında panik hale girmeyen, sakinliğini koruyabilen bir müdür olmalı. Öz güvenli bir duruşu olmalı, pasif bir beden dili olmamalı.” şeklinde duruma dikkat çekmiştir.

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü okul paydaşları ile olan ilişkilerinde farklı görüşlere ve eleştirilere açık, gerektiğinde takdir etmeyi bilen, insanlarla ilişkilerinde olumlu yaklaşan kişiler olmalıdır. Bir öğretmen (K16), bu yöndeki beklentisini “Arkadaşça, personeli ile fikir alışverişi yapabilen, yenilikçi değişime destek veren, stres yönetimi olan, çevre ve veli ile iyi ilişkiler kurabilen, çocuklar ne güzel bağ kurabilen tutum ve davranışları olmalıdır...” şeklinde dile getirirken; bir diğeri (K24), “...Yaptığım işleri görmesini, takip etmesini isterim. Bu şekilde işimde en iyisini yapmaya daha çok motive olurum. Yani müdürüm tarafından fark edilmek,

umursanmak, takdir edilmek isterim...” şeklinde açıklamıştır.

Öğretmenler ideal okul müdürünün etkili iletişim becerine sahip olmasını beklemektedirler. Öğretmenler iletişim becerilerini yansıtan davranışları; etkili iletimi kurabilme, samimi-içten yaklaşma, ortak karar alabilme, öğretmeni tanıyabilme, iletişime açık olabilme, eleştiriye açık olabilme ve güler yüzlü olabilme olarak belirtilmiştir. Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü etkili sözel iletişimini, samimi, içten beden diliyle desteklemelidir. Örneğin katılımcı 3 bu konuda “...Muhakkak ki öğretmenlerin fikirlerinin önemli olduğunu hissettirmeli, görüşlerini almalıdır...” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Katılımcılardan bir diğeri ise (K12) güler yüzlülüğün, nezaketin, kibarlığın etkili iletişimi artırdığına işaret ederek; bu konudaki görüşünü “... Öğretmenler üzerinde baskı kurmayan, korku yaratmayan ve öğretmeni küçümsemeye bir yapıda olmalıdır. Öğretmenleri dinleyip anlamaya çalışan, öğretmenle empati kurabilen, hoşgörülü sahibi, nazik, kibar, anlayışlı ve güler yüzlü olmalıdır.” şeklinde ifade etmiştir.

Okul müdürleri iletişim kurarken aynı zamanda karşıdaki kişiyi iyi tanımalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır. Katılımcılardan birisi (K10), “... Okul müdürü öğretmenlerini iyi tanımalı, onların yetenek ve özelliklerini iyi bilmeli, değer verdiğini davranışlarıyla hissettirmelidir...” bir diğeri ise (K17), “Öğretmenlerle iletişim halinde olmalı, fikirlerini önemsemeli, öğretmenlerin çalışmaları hakkında geri dönüşler verilmeli...” şeklindeki ifadeleri de bu konunun önemli olduğunu desteklemektedir. Aynı zamanda öğretmenler, okul müdürleri ile iletişimin sürmesi açısından okul müdürlerinin iletişime ve eleştiriye açık olmasının da önemli rol oynadığını vurgulamışlardır. Örneğin bu konuda bir katılımcı (K5), “İletişime açık, adil, etik, tutarlı ve hoşgörülü olmalıdır.” şeklinde görüşünü dile getirirken bir diğeri (K25), “... kararlar alınırken herkesin fikrini almalı, gerektiğinde hatasını kabullenen, eleştiriye açık bir müdür olmalı.” şeklinde görüşünü ile getirmiştir.

İdeal Okul Müdürünün Eğitsel İmajına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin ideal okul müdürünün eğitsel imajına ilişkin görüşleri; kişisel gelişimi destekleyici davranışlar, liderlik özelliklerini yansıtan davranışlar, yönetim becerilerini yansıtan davranışlar olmak üzere 3 alt temada toplanmıştır (Çizelge 4).

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü okuldaki insan kaynağının kişisel gelişimini destekleyici davranışlar sergilemelidir. İdeal bir okul müdürü gerek öğretmenlerin gerekse öğrencilerin kişisel gelişimini desteklemelidir. Ayrıca okuldaki sosyal etkinlikleri desteklemeli ve bu konuda öğretmen çalışmalarını özendirilmelidir. Bu konudaki bir öğretmen (K3), “...Kendini geliştirmek için sık sık seminerlere katılmalı, makaleler okumalı, öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmelerini sağlayacak kurslar ayarlamalı. Milli eğitimin verdiği kurs ve seminerler dışında kişisel gelişimimize katkı sağlayacak kurslar düzenlemeli...” görüşünü dile getirirken bir diğeri

öğretmen ise (K19), *Öğrencilerin akademik başarısını yükseltmek için çalışırken sosyal faaliyet ve etkinliklerle öğrencilerin sosyalleşmesi, özgüven duygularının gelişmesi için tüm çabaları ve faaliyetleri destekleyip sağlamalıdır.* şeklinde görüşünü dile getirmiştir. Öğretmenlere göre ideal okul müdürü, gerek öğrencilerin gerekse öğretmenlerin kişisel gelişimi için sosyal etkinlikleri yapılması için ortam hazırlamalı, öğretmen ve öğrencileri bu konuda teşvik etmelidir. Okulda kutlamalar, anma etkinlikleri, eğlence etkinlikleri düzenlenmesine önyak olmalıdır. Örneğin bir öğretmen (K16), *“...İşbirliği oluşturabilecek çalışma, etkinlik, projeler üzerinde çalışmalıdır.”* şeklinde diğer bir öğretmen (K22) ise, *“...Eğitim-öğretim faaliyetlerinde destekçi, iyi bir dinleyici, öğretmen ve öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik eğitim faaliyetleri konusunda destekleyici, bürokratik bir tutumdan daha çok faaliyetlerin sürecine, kattıklarına önem veren bir rolü olmalıdır...”* şeklinde bu konudaki fikirlerini dile getirmişlerdir.

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü okul paydaşlarını etkileyebilmesi için liderlik kapasitesine sahip olmalıdır. Öğretmenler okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ise idealist, kendini geliştiren, çalışkan, rehberlik yapan, vizyon sahibi, risk alabilen ve etkileyebilen kişi olarak betimlemişlerdir.

Öğretmenlere göre ideal okul müdürü okuyan, araştıran, sürekli kendini yenileyen, geliştiren bir kişi olmalıdır. Örneğin bir katılımcı (K22) bu konudaki görüşünü *“Eğitim-öğretim faaliyetlerinde destekçi, iyi bir dinleyici, öğretmen ve öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik eğitim faaliyetleri konusunda destekleyici bir rolü olmalıdır. Okulunun fark yaratan örnek faaliyetler gerçekleştirmesine, öğrencilerin yeni projeler gerçekleştirmelerine, araştırmalarına önyak olan, bunu teşvik eden bir müdür olmalı. Kendisi de bu konuda araştıran, okuyan, gündemi ve yenilikleri takip eden biri olmalı ki iyi bir model olabilsin.”* şeklinde dile getirmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine ideal okul müdürünün idealleri, vizyonu olmalıdır. İdealleri ve vizyonuna ulaşması içinde, risk alabilen, çalışkan kişiler olmalıdır. Örneğin bir katılımcı (K20), *“Okul müdürü liderdir. Kitlelere yön verendir. Dolayısıyla attığı adımlar liderlik yönü açısından önemlidir. Hitap ettiği kitle (öğrenci-öğretmen-veli açısından her zaman daha iyiye ulaşma açısından azimli, idealist olmalıdır. Okul müdürü bir geminin kaptanı gibi yol gösteren yön veren olmalıdır.”* beklende görüşlerini açıklayarak ideal okul müdürünün özelliklerini betimlemiştir.

Çizelge 4. İdeal okul müdürünün eğitsel imajına ilişkin bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Okul Müdürünün İdeal Eğitsel Davranışları	Kişisel Gelişimi Destekleyici Davranışlar	Öğrenci gelişimini destekleyen	K1, K6, K12, K14, K16, K19, K21, K24
		Sosyal faaliyetleri destekleyen	K7, K16, K19, K26
		Öğretmenin gelişimini destekleyen	K1, K3, K7, K8, K12, K19, K21, K24, K26, K27
	Liderlik Özelliklerini Yansıtan Davranışlar	Öğretmen çalışmalarını destekleyen	K2, K6, K10, K12, K15, K16, K18, K19, K22, K23, K25, K26, K27
		İdealist	K10, K19, K20
		Kendini geliştiren	K3, K9, K11, K21, K22, K26
		Çalışkan	K8, K10, K11, K14, K15
		Rehberlik yapan	K2, K3, K7, K10, K11, K13, K16, K21, K24, K13, K9, K12, K20, K26
		Vizyon sahibi olan	K4, K10, K12, K15, K28
		Risk alabilen	K1, K8, K11, K27
Yönetim Becerilerini Yansıtan Davranışları	Etkileyebilen	K,2, K3, K5, K9, K11, K12, K14, K19, K20, K26, K27, K28	
	Eğitim bilimlerine hakim olan	K1, K2, K3, K19, K28	
	Liyakat sahibi	K9, K20	
	Zaman yönetimi iyi olan	K4, K21	
	Olumlu okul iklimi sağlayabilen	K4, K12, K14, K16, K21, K27	
	Ortak değerler oluşturan	K6, K16, K18, K19, K24	
	Milli Eğitim İlkelerine bağlı olan	K23, K28	
	Denetleyen-disiplin sahibi	K1, K3, K4, K8, K11, K14, K16, K17, K18, K24, K26, K28	
	İhtiyaç analizi yapan	K3, K8, K12, K15, K16, K17, K19, K23, K24, K27, K28	
Teknolojik gelişmeleri okuluna entegre eden	K8, K27, K28		
Mevzuata hakim olan	K1, K2, K9, K24, K28		

Bir başka katılımcı (K159), *“İdeal bir müdür gelişmeyi takip etmeli, vizyon sahibi olmalı, öğrencilerin gelişimini her açıdan takip etmeli, eğitim alanındaki sorumlulukları yerine getirmelidir.”* görüşü ile vizyonerliğin ve idealistliğin önemine vurgu yapmıştır. Diğer bir katılımcı ise (K8), *“...Çalışkan biri olmalı ki öğretmenlerine ve öğrencilerine olumlu bir model olsun...”* ifadeleri ile vizyona ulaşmak için model olmanın ve çalışkanlığın değerini dile getirmiştir.

Öğretmenlere göre ideal okul müdürü gerektiğinde risk alabilmelidir. Örneğin bir katılımcı (K27), *“...Öğretmenlere her türlü eğitim öğretim faaliyetlerinde destekçi olmalı. Yeniliklere açık olmalı, gerekiyorsa risk alabilmeli, eğitime katkı sunacak her türlü girişimde bulunabilmelidir...”* yenilikçilik için riskin önemine vurgu yapmıştır.

Öğretmenlere ideal okul müdürü vizyonuna ulaşması için okul paydaşlarına rehberlik etmeli, yol gösterici olmalıdır. Bir öğretmen (K7), *“Okul müdürünün eğitim öğretim faaliyetlerindeki rolü öğretmenlere en başta rehberlik yapmaktır. Öğretmenlerin karşılaştıkları sınıf içi problemlerin çözümünde müdür destek olmalıdır.”* ifadeleri ile ideal okul müdürünün rehberlik ve yol göstericilik rolüne dikkat çekmiştir.

Öğretmenlere göre ideal okul müdürü öğretimsel lider olarak takipçilerini etkilemelidir. Katılımcılardan biri (K28), *“Okulun amaçlarını bilen, müfredatla ilgili gelişmeleri yakından takip eden, çağın gerektirdiği öğretim yöntem ve stratejilerine hakim, teknolojik okur yazarlığı sahip bir müdür olmalı. Tüm bu başlıklarda okulundaki personele de liderlik edebilmelidir...”* şeklindeki ifadeleri ile ideal okul müdürünün öğretimsel lider olması gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü okulu etkin yönetebilmesi için bazı bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürü liyakat sahibi biri olarak; eğitim bilimlerine hakim, okulda ortak değerler oluşturan, Milli Eğitimin ilkelerine bağlı olan, olumlu okul iklimi oluşturan, zamanı etkin yöneten, okulun ihtiyaçlarının analizini yapabilen, etkili denetim yapan, teknolojik gelişmeleri okuluna entegre edebilen ve mevzuata hakim bir kişi olmalıdır.

Öğretmenlere göre İdeal bir okul müdürü her şeyden önce liyakatinden dolayı atanmalıdır ve bunu okulda hissettirmelidir. Örneğin bir katılımcı (K9), *“...Okulun sorunlarına çözümler üretebilmeli. Yani çözüm odaklı olmalı. Görevinin gerektirdiği yeterliliklere sahip olmalı, liyakatle gelmiş olmalı.”* şeklinde görüşünü ifade ederek yeterlilik temelli liyakatin önemine vurgu yapmıştır. Eğitim örgütlerin yönetici olarak okul müdürü okulu amaçlarına ulaştırabilmesi ve öğretmenlere liderlik edebilmesi için eğitim bilimleri konusunda bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Bir katılımcı (K1) bu konuda *“Eğitsel anlamda okul müdürleri öğretmenlerine, öğrencilere ve velilere rol model olmalıdır. Öğretim yöntem ve teknikleri anlamında bilgisi, insani ilişkileri, risk alabilme niteliği ve insanlara hitabeti, kılık kıyafeti, personelinden istekleri ile kendi davranışlarının örtüşmesi eğitsel anlamda çok önemlidir...”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmenlere göre ideal okul müdürü okulu değerlere dayalı yönetmeli ve bunları okula yerleştirmelidir. Eşitlik, adalet, güven, barış, başarı, sevgi, bütünleşme, katılım gibi değerler oldukça sık tekrarlanan değerlerdir. Örneğin bir katılımcı (K24), *“...Öğretmenlere görevleri eşit ve adil bir şekilde dağıtmalı, takip ve kontrolünü yapmalı, okul değerlerini geliştirmelidir.”* şeklinde değer geliştirmenin önemine vurgu yapmıştır. Bir başka katılımcı (K16, ise *“...Paydaşların desteği ile olumlu okul iklimi oluşturacak ve güvenli okulu sağlayacak yetkinliğe sahip olmalıdır.”* şeklinde görüşünü ifade ederek okul müdürünün olumlu açık bir iklim yaratması gereğini dile getirmiştir.

Bir katılımcı (K23), *“... Yönetmelikteki tutum ve davranışları net olmalıdır. Kurallar ne ise, görevler ne diyorsa uygulamaya koymalı. Görevini doğru yapanla yapmayı ayırt etmeli ve buna yönelik geri bildirim vermeli. Doğru bir rol model olmalı. Milli eğitimin temel ilkelerine bağlı, kurumun amaçlarını ve vizyonunu ön planda tutan, sendikal kimliğiyle öne çıkmayan bir müdür olmalı.”* şeklindeki ifadeleri ile okulun Milli Eğitimin temel ilkelerine, mevzuata ve kurallara bağlı kalınarak yönetilmesi gerekliliğine işaret etmiştir. Bir başka katılımcı (K2), ise *“İdari görev ve sorumluluklarını çok iyi bir şekilde öğrenmesi ve yerine getirmesi gerekir. Bunlar yönetmelikler, kanunlardır. Okul müdürünün bunlara hakim olması gerekir...”* diyerek ideal okul müdürünün mevzuat bilgisinin olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Öğretmenler ayrıca ideal okul müdürün zaman yönetimi, motivasyon yöntemleri, denetim yöntemleri, ihtiyaç analizi yapabilme gibi teknik yeterliliklere de sahip olmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır. Örneğin bir katılımcı (K21), *“Çalışanların motivasyonunu arttıracak olumlu bir okul iklimi sağlamalı, zamanı iyi yönetmeli, öğrencilerin başarı ve yeteneklerini geliştirilmesinde uygun şartlar oluşturmali, akademik yönünün çok güçlü olması gerekmektedir. İyi bir okuryazar ve eğitim araştırmacısı olabilmesi gerekmektedir.”* ifadeleri ile bu teknik yeterliliklere vurgu yapmıştır. Bir başka katılımcı (K8), ise *“...müdürüm disiplini sağlamalı, çalışmalarını yakından takip etmeli, görevini olması gerektiği gibi yapmayanları uygun bir dille uyarmalıdır. Eğitim öğretimin doğru yapılıp yapılmadığını, eksiklik ve aksaklıkları görmelidir. Yani denetleyen bir müdür de olmalıdır.”* sözleri ile okulun amaçlarına yönelik yaşatılması için okul müdürünün denetim ve disiplinin konusunda yetkin olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Öğretmenlere göre ideal bir okul müdürü öncelikle kendisinin, öğretmenlerinin ve okulunun ihtiyaçlarını tespit etmeli ve okulu veriye dayalı yönetmelidir. Örneğin bir öğretmen (K27), *“...Yeniliklere açık olmalı, gerekiyorsa risk alabilmeli, eğitime katkı sunacak her türlü girişimde bulunabilmelidir. Teknolojiyi takip edebilmeli, faydalı teknolojiyi okula kazandırmaya çalışmalı, öğretmenlerin bu konuda eksiklikleri ya da ihtiyaçları varsa onları gidermeli, gerekli kurs- seminer düzenlemelidir. Tüm personelin uyum içinde, huzurlu ve verimli bir şekilde çalışmasına zemin hazırlamalıdır.”* sözleri ile ihtiyaç analizinin ideal bir okul müdüründe bulunması gerekliliğine işaret etmiştir. Aynı zamanda öğretmenlere

göre ideal okul müdürü teknolojik liderlik edebilecek bir yeterliliğe sahip olmalıdır. Bir yandan teknolojik okuryazarlığını geliştirmeli diğer yandan da okulun teknolojik donanım ve entegrasyonunu da gözetmelidir. Bir katılımcı (K8), “...Teknolojiyi takip edebilmeli, faydalı teknolojiyi okula kazandırmaya çalışmalı, öğretmenlerin bu konuda eksiklikleri ya da ihtiyaçları varsa onları gidermeli, gerekli kurs- seminer düzenlemelidir...” şeklinde bu konudaki görüşünü dile getirmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlere ideal müdürün fiziksel imajının; karizmatik, bakımlı-özenli, dış görünüşte resmi ve dış görünüşte serbest özelliklere sahip olması beklenmektedir. Öğretmenler ideal okul müdürünün karizmatik olması, bakımlı-özenli olması konusunda benzer düşünürken giyim-kuşam, saç sakal gibi konularda farklı düşünmektedir. Bir grup öğretmen ideal okul müdürünün resmi elbise giyinmesini, saç sakal tıraşına dikkat etmesini beklerken diğer kesim ise kılık-kıyafet uyumlu olmasının temiz olmasının yeterli olduğu ayrıca saç sakal konusunda ise bakımlı olmak koşulu ile farklı olabileceklerini dile getirmişlerdir.

Öğretmenler ideal müdürün tutum ve davranışsal imajının; olumlu değerlere sahip, sosyal yeterlilikleri olan ve iletişim becerilerini yerinde kişiler olmasını beklemektedir. İdeal bir okul müdüründen değerleri yansıtan tutum ve davranışlar olarak; herkese eşit davranan, empati kurabilen, değer veren, adil davranan, güvenilir olan, hoşgörülü olan, tutarlı olan, nazik olan, etik davranan, çocukları seven, çevreye duyarlı olan kişiler olması beklenmektedir. İdeal bir okul müdürünün sosyal yeterlilikleri yansıtan tutum ve davranışlar açısından çözüm odaklı olan, seviyeli- düzeyli olan, yeniliklere açık olan, takdir eden, kararlı davranan, kriz yöneten, saygın olma, rol model kişi olan, özgüven sahibi, olumlu yaklaşım gösteren bireyler olması beklenmektedir. İletişim becerilerini yansıtan tutum ve davranışlar açısından ise ideal bir okul müdürünün; samimi-içten yaklaşan, ortak karar alabilen, öğretmeni iyi tanıyan, iletişimi kuvvetli olan, iletişime açık olan, eleştiriye açık olan, güler yüzlü olması beklenmektedir. Yıldırım ve Uğur (2011) öğrencilerin gözünden okul müdürü imajı isimli araştırmasında müdürlerin neşeli, kötü söz söylemeyen nazik, kızgın olmayan esprili kişiler olması gerektiğini bulmuştur. Bu açıdan her iki araştırma ideal okul müdürünün güçlü bir iletişim becerisine sahip olmasına vurgu yapmaktadır.

Öğretmenler ideal okul müdürünün eğitsel olarak kişisel gelişimi destekleyen, liderlik özelliklerini yansıtan ve yönetim becerilerini sahip kişiler olmasını beklemektedir. Kişisel gelişimini destekleyici davranışlar olarak; öğrenci ve öğretmen gelişimini destekleyen, sosyal faaliyetleri destekleyen ve öğretmen çalışmalarını destekleyen davranışlar vurgusunu ön plana çıkarttığı görülmektedir. Liderlik özelliklerini yansıtan davranışlar ise idealist olan, kendini geliştiren, çalışkan olan, rehberlik yapan, vizyon sahibi olan, liderlik edebilen özellikler ön

plana çıkmaktadır. Yönetim becerilerini yansıtan davranışlar olarak ise eğitim bilimlerine hakim olan, liyakat sahibi, olumlu okul iklimi sağlayabilen, ortak değerler oluşturan, milli eğitim ilkelerine bağlı olan, denetleyen-disiplin sahibi, ihtiyaç analizi yapabilen, zaman yönetimi iyi olan, risk alabilen teknolojik gelişmeleri okuluna entegre eden ve mevzuata hakim olan gibi yönetsel bilgi ve beceriler vurgulanmıştır. Öğretmenlerin algıladığı ideal okul müdürü imajının davranışsal ve eğitsel boyutundaki imajının alanyazındaki ideal okul müdürü ve etkili okul müdürü çalışmaları (Özden, 2002; Turan, 2002; Şişman ve Turan, 2004; Davis vd 2005; Korkmaz, 2005; Webb, 2005; Gümüşeli, 2009; Çinkır, 2010; Aktepe ve Buluç, 2014 ile büyük oranda benzerlik gösterdiği görülmüştür. Alan yazında bahsi geçen etkili okul müdürü kavramının oluşmasında imaj kavramının etkili olduğu görülmektedir.

Araştırma ideal bir okul müdürünün imajını fiziksel, davranışsal ve eğitsel olarak ele almış ve öğretmenlerin gözünden ideal okul müdürünü betimlemiştir. “Öğretmenler nasıl bir okul müdürü istiyor?” sorusuna cevap bulmak açısından önemlidir. Ayrıca araştırma sonuçları gerek okul müdürlerinin seçilmesi sürecinde gerekse hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde kullanılabilir.

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu araştırma nitel araştırma deseninde az sayıdaki ilköğretim öğretmeni görüşüne dayalı olarak genelleme yapılmadan yapılmıştır. Bu nedende başka araştırmalarla desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Extended Abstract

Introduction

The success of schools in delivering education that meets societal needs is contingent on effective management. According to Busher and Barker (2003), the management skills of school principals are crucial not only for the overall success of schools but also for fostering student and teacher commitment and cultivating a positive school image. Since the concept of image encompasses a collection of perceptions, it directly influences thoughts, emotions, attitudes, and behaviors (Akcan & Polat, 2016). This suggests that the image of an individual or institution has a significant impact on how it is perceived and evaluated. Understanding the factors that shape image and learning how to manage it effectively is therefore of great importance (Barutçugil, 2006).

While some argue that crafting an image can yield positive outcomes, others view it as an exercise in artificiality, involving behavioral patterns that may lack authenticity. Regardless of such differing perspectives, the concept of image has become increasingly significant in contemporary life (Öğüt, 2008). Those who engage in image management actively identify their strengths and weaknesses and deliberately adopt behaviors designed to create a positive impression. Conversely, individuals who neglect the impressions they leave—whether by failing to

review or modify their behavior—risk generating a negative image, either intentionally or unintentionally (Peker & Aytürk, 2002). When personal image is managed effectively, however, it enhances self-confidence, fosters positive relationships, and contributes to individual success (Baykasoglu et al., 2004).

The image that forms in people's minds can pertain to objects, individuals, products, organizations, or entire professions. In the context of professional image creation, factors such as professional competencies, attitudes, behaviors, achievements, communication styles, and relationships within the workplace all play critical roles (Lim et al., 2000). Research shows that each profession generates a unique image based on its intrinsic characteristics (Doğan & Bayrak, 2019). Institutions and their leaders, as noted by Ural (2009), are often judged and valued based on the images they project. For schools—social institutions dedicated to human education—the image of both the institution and its administrators is of paramount importance.

The term "image" derives from the Latin word *imago*. Conceptually, an image is a psychological construct—a mental representation formed in the human mind (Dinçer, 2001). Numerous definitions of the term emphasize different dimensions. Dinçer (1998/2012) describes image as the conscious or unconscious perceptions and values that individuals or organizations establish in the minds of others. Polat and Arslan (2015) define image as the cumulative set of positive or negative perceptions that emerge, consciously or unconsciously, from direct or indirect interactions with the image source. These perceptions can evolve over time.

In the formation of professional image, key determinants include attitudes and behaviors exhibited during professional activities, achievements, communication methods, interpersonal relationships, professional competencies (Bağçeci et al., 2013; Bulduklu, 2015), personal traits, levels of expertise (Hoyle, 2001), and media portrayals (Grandy & Mavin, 2011). These factors collectively shape individuals' perceptions and influence societal acceptance of a profession. While a positive professional image can encourage societal adoption and preference for a given profession, a negative image can result in its rejection. Ultimately, professional image reflects the synthesis of an individual's personal characteristics, professional expectations, and workplace behaviors.

Method

This research utilized a phenomenological design, a qualitative research method that seeks to explore lived experiences. Maximum diversity sampling was employed to select participants, ensuring a broad representation of viewpoints. The study group comprised 28 primary school teachers working in the Izmit district of Kocaeli province. Data were gathered using a semi-structured interview form developed by the researchers. The data were analyzed through content analysis, allowing for systematic identification of themes and patterns.

Results

The findings regarding the ideal physical image of school principals, based on teacher perceptions, were grouped into four sub-themes: charismatic, well-groomed and attentive, formal in appearance, and free in appearance. Teachers frequently noted that charisma is a key element of the physical image. A charismatic principal was described as someone whose posture, body language, speech, and movements convey confidence and authority. This charisma was seen as essential for influencing and motivating both teachers and students. Specific characteristics, such as tone of voice, style of clothing, and general demeanor, were emphasized as important components of this trait.

Personal grooming was another frequently cited factor. Teachers stated that an ideal principal should be clean, tidy, and stylish, with a well-groomed appearance that reflects attentiveness to personal care. However, there was some divergence in opinions regarding formality in appearance. While some teachers argued that an ideal principal should adopt a strictly formal dress code—favoring suits, ties, and clean-shaven grooming—others expressed a preference for a more relaxed, yet neat and professional appearance. These teachers suggested that freedom in personal style, such as varied clothing choices and less rigid grooming standards, could still align with the attributes of a competent principal.

The behavioral image of the ideal principal was divided into three primary sub-themes: attitudes and behaviors reflecting values, attitudes and behaviors reflecting social competencies, and attitudes and behaviors reflecting communication skills. Teachers highlighted the importance of principals demonstrating values such as fairness, empathy, ethical behavior, and respect. These values-oriented behaviors are seen as critical for fostering trust and positive relationships within the school community. Moreover, principals are expected to treat all stakeholders equally, behave consistently, and maintain a high degree of sensitivity toward environmental and societal issues.

Social competence was another highly emphasized area. Teachers described the ideal principal as someone who is solution-oriented, decisive, innovative, and open to change. Other key traits included being self-confident, appreciative, and a role model for both staff and students. Principals were also expected to handle crises effectively and exhibit behaviors that promote teamwork and collaboration.

In terms of communication skills, teachers highlighted the importance of sincerity, openness, and approachability. Effective principals, according to participants, should be able to engage in joint decision-making processes, be receptive to feedback, and maintain a friendly demeanor. Strong interpersonal communication was deemed essential for creating a positive school atmosphere.

The educational image of the ideal school principal was categorized into three sub-themes: behaviors that support personal development, behaviors that reflect

leadership characteristics, and behaviors that reflect management skills. Teachers emphasized that an ideal principal should actively support the personal and professional growth of both students and staff. This includes encouraging teacher-led initiatives, supporting extracurricular activities, and fostering a culture of continuous learning within the school.

Leadership qualities were another key focus. Teachers described ideal principals as visionary, self-improving, risk-taking, and hardworking. They should be able to inspire and guide school stakeholders, demonstrating dedication to both educational goals and broader institutional values.

Finally, the management skills of the ideal principal were highlighted. These included expertise in educational sciences, adherence to the principles of national education, effective time management, and the ability to conduct needs assessments. Teachers also noted the importance of creating a positive school climate, integrating technological advancements, and maintaining an in-depth understanding of educational policies and regulations. The findings suggest that an ideal principal must balance administrative duties with leadership and interpersonal roles to effectively manage the school.

Discussion

The physical image of the ideal school principal, as perceived by teachers, is characterized by being charismatic, well-groomed, attentive, and possessing a combination of both formal and free appearances. While teachers generally agree on the importance of charisma, grooming, and attentiveness, their views diverge on specific aspects such as clothing, hairstyle, and beard grooming. Some teachers expect the ideal principal to dress in formal attire, maintaining a clean-shaven appearance with neatly styled hair, as they associate this with professionalism and authority. Conversely, others suggest that it is sufficient for the principal to be clean, with coordinated outfits, and note that variations in hairstyle and beard can be acceptable as long as the principal maintains a well-groomed overall appearance.

In terms of the attitude and behavioral image, teachers believe that an ideal principal should possess strong social competencies, communication skills, and positive values. Regarding values-oriented attitudes and behaviors, teachers expect the principal to treat everyone equally, demonstrate empathy, value others, act fairly, and exhibit trustworthiness, tolerance, consistency, kindness, ethical behavior, a love for children, and sensitivity to the environment. These qualities are viewed as critical for fostering a positive school culture. Furthermore, the ideal principal is seen as someone who is solution-oriented, open to innovation, appreciative, decisive, respectable, and a role model. They are also expected to exhibit self-confidence, merit-based decision-making, effective crisis management, and a positive approach to individuals—attributes that reflect strong social competencies.

In the domain of communication skills, teachers describe the ideal principal as being sincere, collaborative, and receptive to communication and feedback. Principals should engage in joint decision-making processes, be open to criticism, and possess a strong understanding of the teaching staff. Teachers also emphasize the importance of a principal having a friendly demeanor and the ability to build rapport. These expectations align with the findings of Yıldırım and Uğur (2011), who, in their study titled *School Principal Image from Students' Perspectives*, found that students perceive ideal principals as cheerful, polite, non-confrontational, and humorous. Both studies highlight the significance of strong communication skills as an essential quality for school leadership.

Teachers also expect the ideal school principal to embody an educational image that supports personal development, reflects leadership characteristics, and demonstrates management skills. In terms of support for personal development, teachers emphasize behaviors that nurture the growth of both students and teachers. The ideal principal should actively encourage social activities and support teachers' professional endeavors, fostering a culture of continuous improvement within the school.

When reflecting on leadership characteristics, teachers describe the ideal principal as idealistic, self-improving, hardworking, guiding, visionary, and capable of inspiring and leading others. These attributes are seen as essential for motivating school stakeholders and advancing educational objectives. Additionally, management skills are highlighted as a key component of the ideal principal's educational image. Teachers identify a range of competencies, including expertise in educational sciences, adherence to the principles of national education, and the ability to create a positive school climate. Other critical skills include fostering common values within the school, effective time management, conducting needs assessments, maintaining discipline through supervision, integrating technological advancements, taking calculated risks, and possessing a thorough understanding of relevant legislation.

The study findings indicate that the ideal school principal, as perceived by teachers, closely aligns with descriptions of effective school leadership in the literature. Research on effective and ideal school principals consistently highlights the importance of these traits. For example, Özden (2002), Turan (2002), Şişman and Turan (2004), Davis et al. (2005), Korkmaz (2005), Webb (2005), Gümüşeli (2009), Çinkır (2010), and Aktepe and Buluç (2014) all emphasize the role of a principal's values, leadership qualities, and management capabilities in creating a successful school environment.

Pedagogical Implications

The research explored the image of an ideal school principal from physical, behavioral, and educational perspectives, presenting a comprehensive depiction of

the ideal principal based on teachers' viewpoints. A key question addressed by the study is: *What kind of school principal do teachers truly desire?* The findings of this research hold practical significance, as they can inform both the selection processes for school principals and the design of pre-service and in-service training programs aimed at developing effective leadership skills among educational administrators.

As with any study, this research has its limitations. It was conducted within a qualitative framework, relying on the perspectives of a relatively small sample of primary school teachers. Consequently, the results cannot be generalized to broader populations. To enhance the reliability and applicability of these findings, future studies should replicate and expand upon this research by incorporating larger, more diverse samples and employing complementary research methods. Such efforts would provide a more comprehensive understanding of the expectations for school principals across different educational contexts.

Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifatın yapılmadığı, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi ve Editörünün" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğu sorumlu yazar tarafından taahhüt edilmiştir.

Kaynaklar

- Akcan, E. ve Polat, S. (2016). Eğitim konulu Türk filmlerinde öğretmen imajı: Öğretmen imajına tarihi bakış. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 293-320.
- Aktepe, V., ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 227-247.
- Bağçeci, B., Çetin, B. ve Ünsal, S. (2013). Öğretmenlerin mesleki imaj ölçeği. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 12 (1), 34-48.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ekinoks Yayınları. Ankara.
- Baykasoğlu, A., Dereli, T., Sönmez, A. İ. & Yağcı, E. (2004). İmaj yönetimi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 3-18.
- Buldoku, Y. (2015). İmaj yönetimi: yaklaşımlar, taktikler, stratejiler. İstanbul: Literatürk Academia.
- Busher, H. and Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51- 65.
- Canöz ,K., ve Canöz ,N. (2014). Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'ün kişisel imajının öğelerini belirlemeye yönelik bir saha araştırması. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 35, 401-428.

- Çakır, Ö. (2003). Profesyonel yaşamda kişisel imaj ve sosyal yaşamın etiketi. Yapı kredi Yayınları.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., ve Meyerson, D. (2005). School Leadership Study: Developing successful principals (Review of Research. Stanford: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Demir, K. (2003). *İmaj yönetimi*. Sandal Yayınları. Ankara.
- Diñçer Ker, M. (1998). *İş yaşamında ve özel yaşamda kişisel imaj*. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Diñçer, Müjde K. (2001). *Kişisel imaj*. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Doğan, Ö. & Bayrak C. (2019). Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlik mesleğinin imajı: Bir ölçek geliştirme ve uygulama çalışması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 901-922.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, 37(1), 15-24.
- Grandy, G. and Mavin, S. (2011). Occupational image, organizational image and identity in dirty work: Intersections of organizational efforts and media accounts. *Organization*, 19 (6), 765-786.
- Gümüşeli, A. I. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Social Sciences*, 4(4), 239-246.
- Güneş, G. (2007). Tek problem imaj mı? Türkiye gerçeğinde imaj meselesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 230-236.
- Hoyle, E. (2001). Teaching prestige, status and esteem. *Educational Management & Administration*, 29 (2), 139-152.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (23), 77-97.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar-çözümler, öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Lim, V. K., Teo, T. S. and See, S. K. (2000). Perceived Job İmage Among Police Officers in Singapore: Factorial Dimensions and Differential Effects. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 740-750.
- Morrison, H. (2007). Promising leadership practices, changing role of the middle level and high school leader: Learning from the past preparing for the future. *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Özden, S. (2002). *Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecinde Oluşturdukları Okul Kültürünün Okulun Verimliliğini Artırabilmelerine Yönelik Algılama Düzeyleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2002). *Yönetim becerileri*. Yargı Yayınları, Ankara.
- Polat, S. ve Arslan, Y. (2015). *Örgütsel yaşamda imaj: İmaj geliştirme ve yönetimi*. Nobel Yayınevi. Ankara:
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 48(2), 147-167.
- Strauss, A. and Corbin, J. (2014). Basics of qualitative research techniques. Sage. New York.
- Şişli, G. ve Sevinç, K. (2013). Kurum kültürü ve kurumsal imaj ilişkisi: Devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 165-193.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Pegem A. Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Pegem A. Ankara.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 30(30), 271-281.

- Türkkahraman, M. (2004). Günümüzün büyüü imaj ve gerçek hayat. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (30), 1-14.
- Ural, T. (2009), *Markalamada yol haritası*. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Usdan, M. (2000). Leadership for student learning: Reinventing the principalship. *Institute For Educational Leadership*, 1, 24.
- Webb, P. T. (2005). The Anatomy of accountability. *Journal of Education Policy*, 20(2), 189-208.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yıldırım, N., ve Uğur, M. (2011). Öğrencilerin algısından okul müdürü imgelerinin karikatürize ifadeleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 409-426.