



## Humanistic Qualifications of School Principals<sup>1</sup>

Gökçe ÖZDEMİR<sup>2</sup> Aykar TEKİN BOZKURT<sup>3</sup> Tuba AYDIN<sup>4</sup>

**ABSTRACT.** This study aimed to clarify the humanity level, one of the qualifications of school principals who work in elementary schools. The research is in the model of case study, one of the qualitative research methods. Study group consisted of school principals and teachers who worked at elementary schools in Gaziantep. Study group was derived through purposeful sample methods as maximum variety samples. Data were gathered by semi-structured interview technique. Whilst analyzing the data, descriptive and content analyzing techniques were used which are commonly used in qualitative analyses. In this research, it was found that in-company communication, taking care of team work, enhancing staff motivation, taking care of the expectations and demands of the staff, defining the standards for evaluating company staff, and about the attitudes of school principals towards participation in school management are generally compatible with humanist qualification indicators.

**Key words:** School principal, qualification, principal qualification.

### SUMMARY

**Purpose and significance:** Humanistic qualifications are accepted as individual and group understanding and motivation skills. Review of the literature in the field yielded that there are many skills of principals on technical and conceptual qualifications, however, there is no study exclusive about humanistic skills. Therefore, the aim of this research was to figure out the humanistic qualification which is one of the qualifications of school principals in elementary level school principals.

**Methods:** This was a qualitative study. It was conducted as a case study, one of the qualitative research methods. Study group consisted of nine elementary school principals, two co-principals, and ten teachers who worked in state schools in Gaziantep. For collecting data in the research, semi-structured interview was used as data collection tool.

**Findings:** Based on the findings of this study in-company communication principals and teachers stated that they benefited from verbal and non-verbal communication tools. It is stated that, generally, both principals and teachers took care of team working. To enhance the motivation inside and outside of the school, they do many activities (visiting homes, trips, etc.). It was seen that coming across a problem, they focused on the source of the problem. On the theme of the suspending demand and expectations, principals stated that they took care of this issue and tried to do the necessary work, however, teachers stated that many issues, but especially on financial issues, their demands were not suspended. On the evaluation theme, even principals stated that teachers were being evaluated by their performances; teachers stated that from time to time principals were able to act personally. Lastly, it is stated that, about participating in school management, principals consulted teachers and even though they supported the topics teachers participate very little.

**Discussion and Conclusions:** Through this study, it is defined that there are some slight differences between the dimensions on seeing principals themselves as enough about humanistic qualifications and teachers see their principals enough about humanistic dimension, but it is found that generally school principals' humanistic level is compatible with the indicators of organizational communication, taking care of team work, enhancing staff motivation, taking care of staff demands and expectations, defining of the standards of staff evaluations and staff participating in the school administration. On the examined themes, it is defined that principals generally took care of team work, do motivation enhancing activities, are aware of performance-based evaluation, and support participating in the decisions. At the end of the research, it is stated that in the school principal training programs principals' humanistic qualifications should be given importance. In addition, it is suggested for administration the practices of intern administrative or experienced peer coaching to improve administrative qualifications.

<sup>1</sup> This study was organized on 07-09.11.2013 8th National Education Management is presented as a verbal presentation at the Congress.

<sup>2</sup> Instructor, Gaziantep University, gozdemir@gantep.edu.tr

<sup>3</sup> Teacher, Nuriye Zekeriya Kına Secandory School, mattek85@gmail.com

<sup>4</sup> Lecturer, Zirve University, tuba.aydin@zirve.edu.tr

# Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri<sup>1</sup>

Gökçe ÖZDEMİR<sup>2</sup> Aykar TEKİN BOZKURT<sup>3</sup> Tuba AYDIN<sup>4</sup>

**ÖZ.** Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerden birisi olan insancıl yeterlik düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması modelindedir. Çalışma grubunu Gaziantep merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örneklem seçim yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde ise nitel araştırma analizlerinde kullanılan içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmada kurum içi iletişim, ekip çalışmasını önemseme, çalışan motivasyonunu artırma, çalışanların istek ve beklentilerini önemseme, kurum çalışanlarını değerlendirme ölçütlerini belirleme ve kurum çalışanlarının yönetime katılmaları konusunda okul yöneticilerinin tutumlarının insancıl yeterlik göstergeleri ile genel anlamda uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, yeterlik, yönetici yeterliği

## GİRİŞ

Toplumların sosyo-ekonomik açıdan zenginleşmeleri ve refah düzeylerini arttırmaları ancak eğitime verilecek önem ile gerçekleşebilir. Eğer şuan eğitim örgütlerinde karşılaşılan problemlerin bileşenlerini sorguluyor olsaydık, tüm bunların altında yatan faktörlerin, yönetim ve organizasyonlardaki sorunlara olan önsözleri ile okul yöneticilerinin birleştirici, bütünleştirici ve insancıl yaklaşımlarının olmamasının etkilerini anlamlandırabiliriz (Melé ve Runde, 2011). Bunun içindir ki, karar alıcılara ve bu kararların uygulayıcı olan eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yöneticilerinin çağın gereklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayabilecek kavramsal, teknik ve insancıl yeterlikler yönünden gelişmiş olmaları gerekmektedir. Yeterlik hem düşünsel çabaları gerektirdiğinden insanın bilişsel gücüne, hem de bedensel çaba gerektirdiğinden devinimsel gücüne dayanır (Başaran, 1996: 178). Bundan dolayı yeterlik çok yönlü bir kavramdır. Yönetici yeterlikleri ise, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Ağaoğlu vd., 2012).

Örgütlerin amaçlarına ulaşması ancak insan ögesinin sisteme girişi ile mümkündür. Bu açıdan örgütün en önemli girdisi insan ögesidir. İnsana atfedilen değer ise bir çok perspektiften farklı anlamlar içerir ve hümanizmin farklı tanımlamaları mevcut olsa bile, hümanistik konsept daha çok insanı merkeze alarak, her bir bireyi kendi bütünlük çerçevesinde görür ve insana verilen değeri en üst noktaya çıkarır (Melé ve Mammoser, 2011). Örgüt, etkililik için yapısal, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip olsa da sistemin işlemeden sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri dikkate alınmaz ise o sistemin verimli çalışması olanaklı olamayabilir (Celep, 2000). Dolayısıyla eğitim örgütleri ile ilgilenen yasa koyucuların ve uygulayıcıların yönetici yeterliklerini arttırmaya yönelik önlem ve faaliyetlerini artırarak, örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını sağlamaları konusuna da önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle örgüt çalışanlarını hümanistik çerçevede etkin kılabilmek için, kurumda örgütsel güven elemanlarının bulunması gerekmektedir. Bunlar; beceri, bütünlük, yardımseverlik, uyumluluk ve açıklıktır (Perles, 2011). Çünkü eğitim sistemlerinin gün geçtikçe daha da karmaşıklaşması ve rekabetçi bir hale gelmesi, eğitim örgütü çalışanlarının beklenti ve gereksinimlerinin de değişmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de bu gereksinimleri karşılayabilecek etkin yöneticilere sahip olmak istemektedirler. Çünkü yönetici, belli bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçları

<sup>1</sup> Bu çalışma 07-09.11.2013 tarihinde düzenlenen 8.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi, gozdemir@gantep.edu.tr

<sup>3</sup> Öğretmen, Nuriye Zekeriya Kına Ortaokulu, mattek85@gmail.com

<sup>4</sup> Okutman, Zirve Üniversitesi, tuba.aydin@zirve.edu.tr

gerçekleştirmek için örgütte bulunan insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim kaynaklarını kullanma yetkisine sahip olan, bunlar arasında uyumu sağlayan ve gerekli durumlarda politika ve stratejileri saptayan kişidir (Erdoğan, 2006; Ilgar, 2005; Çelik, 1995). Etkili ve başarılı bir okul yöneticisi de, mevcut kaynakları rasyonel olarak kullanmalı, işgörenlere davranışlarıyla model olmanın yanında onlara ulaşılabilir hedefler koymalıdır (Çelikten, 2004; Çelik, 1995).

### **Yönetici Yeterlikleri**

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması (Başaran, 2000; Töremen ve Kolay, 2003) olarak tanımlanabilir. Buna göre yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1981). Bu anlamda yeterliğin çok boyutlu olması olağan bir durumdur. Katz'a göre(1956) karmaşık ve zorlu bir görev olan yöneticilik işinde yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler teknik yeterlik, kavramsal yeterlik ve insancıl yeterlik olmak üzere üç temel yeterlikten oluşur (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Teknik yeterlik, iyi planlama yapma, örgütlenme, eşgüdümleme, danışmanlık ve denetimi kapsar. Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle örgütün hizmeti (veya ürünü) ile ilişkili bilgi ve becerileri vurgular. İnsancıl yeterlik ise, insan ilişkileri, insan becerileri, iyi motive etme ve moral verici beceriler ile ilgilidir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri ve geliştirebilmeleri için eğitim yöneticilerinin üç temel yeterlik düzeylerinin de gelişmiş olması gerekmektedir. Ancak bu üç temel yeterlik alanı içerisinde bir eğitim yöneticisinin kendisini en başta geliştirmesi gerek yeterlik insancıl yeterliktir. Çünkü eğitim örgütleri açık bir sistem oldukları için, bir diğer ifadeyle, eğitim yöneticisi hem örgüt içindeki iş görenler hem de örgüt dışındaki gruplar ile de yakın ilişki içinde olduğu için eğitim yöneticilerinin insan ilişkileri yeterliğine sahip olmaları zorunludur (Celep, 2000).

### **Yöneticilerin İnsancıl Yeterlikleri**

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış ve yöntemlerini görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir (Katz, 1971; Aktaran: Başar, 2000). Türkel (1999)'e göre, insan ilişkilerinin temelinde diğerlerinin kişisel onuruna saygı duyma ve onların gereksinim ve endişelerine duyarlı olma vardır. Başar (2000), eğitim örgütlerinin yetişme alanları açısından farklı üyelerden oluştuğu gerçeğini, eğitim örgütlerinde insan faktörünün ağırlığı sebebiyle kişiler arası ilişkilerin önemini ve yöneltmenin yetkiden çok etki ile gerçekleştirilebileceğini vurgular. Çünkü insanları güdülemek, onları anlamak, grup yaşantısını bilmek ve onlarla etkili biçimde çalışmak bu bilgi ve beceriler sayesinde gerçekleşir. Eğitim yönetiminde insan ilişkileri, eğitim işgörenlerini, öğrencileri, velileri ve çevre insanlarını, hem eğitimin amaçlarını hem de ilişki kurulan insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için takım çalışması yapmaya güdülemektir. Yönetimde insan ilişkileri, bir amaç için bir araya gelen insanları birleştirecek ve bütünleştirecek bir yönetim faaliyetidir (Başaran, 1996). Bir başka deyişle, insancıl yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir.

Başaran (2004)'a göre, örgüt, yöneticilerin ast ve üstleriyle ve işgörenlerin ise yönetici ve akranlarıyla sürekli bir etkileşim içinde olduğu, insan ilişkileri temelli bir yapıdır. Dolayısıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliğine, başka bir deyişle örgüt içerisinde elverişli bir etkileşim dokusu oluşturabilmelerine bağlıdır. Yönetimde insan ilişkileri yeterliğini oluşturan unsurlar ise şunlardır (Başaran, 2004):

1. İşgörenleri verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek,
2. İşgörenlerin arasında oluşan çatışmaları yönetmek,
3. İşgörenlerin uyumunu sağlamak,
4. İşgörenlerle takım çalışması yapmak,
5. İşgörenleri yönetime katmak,
6. Örgütsel yenileşmelerde iş görenlere danışmanlık yapmak,
7. Astların işten doyumunu yükseltmek,
8. İşgörenlere gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,

9. İşgörenlerin sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,
10. İşgörelere dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

İnsanı örgütün bir aracı olarak değil, örgütü insanın bir aracı olarak benimseyen görüş, yönetimde insan ilişkilerinin temelini oluşturur. Bu nedenle, diğer örgüt üyeleriyle dostane ilişkiler kurma, insan sevgisi, hatayı hoş görme, kendini ve diğerlerini tanıma gayreti gibi hususlarda yöneticilerin yeterli olması gerekir(Başaran, 2004). Toplumların geleceklerini şekillendiren en büyük kurumlardan bir tanesi olan eğitim kurum yöneticilerinin de okulların başarılı olması, toplumsal görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için gerek teknik, gerek kavramsal gerekse insancıl yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle mutfağında ham madde olarak insanın olduğu eğitim kurum yöneticilerinin insancıl yeterlik düzeylerinin gelişmiş olması beklenmektedir. Çünkü birey ve grupları anlama ve güdüleme becerisi gelişmemiş ya da eksik olan kişilerin diğer yeterlikleri uygulama konusunda da eksiklikleri olacaktır. Alan yazında yapılan araştırmalarda, yöneticilerin teknik ve kavramsal yeterlikleri ile ilgili birçok çalışmanın olduğu ancak insancıl yeterlikleri bütünüyle yansıtan bir çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir. İşte bu bağlamda araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerden bir tanesi olan insancıl yeterlik düzeylerini ortaya çıkarmaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemler geliştirilmiştir:

1. Kurum çalışanlarının beklentilerinin karşılıklı olarak anlaşılması için kurum içi iletişim nasıl sağlanmaktadır?
2. Okullarda ekip çalışması önemsenmekte midir?
3. Kurum çalışanlarının motivasyonunu arttırmak adına neler yapılmaktadır?
4. Kurum içinde yaşanan problemlerin/sorunların çözümü için neler yapılmaktadır?
5. Kurum çalışanlarının istek ve beklentileri önemsenmekte midir?
6. Kurum çalışanlarının değerlendirme ölçütleri neye göre belirlenmektedir?
7. Kurum çalışanları yönetime katılmalı mıdır?

## YÖNTEM

Araştırma nitel bir araştırma türündedir. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması desenine göre çalışılmıştır. Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

**Araştırma Grubu:** Çalışma grubunu, MEB'e bağlı, Gaziantep merkez ilçelerinde görev yapan 9 ilköğretim okul müdürü, 2 müdür yardımcısı ve 10 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemindeki amaç, çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır ( Şimşek ve Yıldırım). Araştırmaya katılan yöneticilerin 1'i kadın 10'u erkektir. Öğretmenlerin ise, 8'i kadın 2'si erkektir. Görüşme yapılan yöneticilerin branşları şunlardır: Sınıf Öğretmeni (7 katılımcı), Türk Dili ve Edebiyatı (2 katılımcı), Fizik (1 katılımcı), Fen Bilgisi (1 katılımcı). Yöneticilerin 8'i 1-10 yıl arası, 1'i 11-20 yıl arası, 2'si 21 yıldan fazladır yöneticilik yapmaktadır. Yöneticilerin 9'u yüksek lisans, 2'si lisans mezunudur. Görüşme yapılan öğretmenlerin branşları şunlardır: Matematik ( 2 katılımcı), Beden Eğitimi( 1 katılımcı), Din Kültürü ve Ahlak bilgisi ( 1 katılımcı), Sınıf Öğretmeni( 6 katılımcı).

### Veri Toplama Aracı ve Verilerin Çözümlemesi:

Veriler araştırmacılar tarafından kavramsal çerçeveye bağlı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak, görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme sorularının oluşturulması sürecinde öncelikle iki eğitim yönetimi alan uzmanından soruların amaca uygunluğunun kontrolü konusunda destek alınmış daha sonra katılımcı gruplardan birer kişiye okutulacak açıklık ve anlaşılabilirliği kontrol ettirilmiştir. Görüşmeler araştırmacılar tarafından önceden görüşmecilerden randevular alınarak yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 20 dakika kadar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme sürecinde görüşme niteliğini artırıcı etkenlere sadık kalınarak görüşmeler not edilmiştir.

Veriler içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinde kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi birim ve öğeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktır. Kategorisel analiz belli bir mesajın önce birimlere

bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Bilgin, 2006: 18–19).

Araştırmada nitel bilgilerin sayısallaştırılması yapılarak ve uzlaşma yüzdesi hesaplanarak güvenilirlik artırılmıştır. Görüşme niteliğini artırıcı ortama sadık kalınması ve görüşmelerin nasıl gerçekleştirildiğinin belirtilmesi araştırmanın dış güvenilirliğini arttırmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin sonuçları ve yorumları katılımcılara (okul yöneticilerine ve öğretmenlere) teyit ettirilmiş ve uzman incelemesine başvurulmuştur. Böylece iç geçerlik arttırılmıştır. İç güvenilirlik için ise görüşmelerden doğrudan alıntılar alınmıştır.

Araştırmanın içerik analizi aşamasında temelde şu sıralama izlenmiştir (Miles ve Huberman, 1994; Yıldırım ve Şimşek, 2008):

**1. Verilerin Yazıya Dökülmesi:** Görüşme formları hazırlanmadan önce ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Bu alan yazın taraması ve ortamda yapılan bazı gözlemler sonucunda araştırma soruları oluşturulmuştur. Her bir öğretmen ve yönetici için görüşme formu hazırlanmıştır. Her görüşme formunda ise yarı yapılandırılmış yedi soru bulunmaktadır. Görüşme esnasında elde edilen veriler not alınarak kaydedilmiştir. Görüşme formlarına aktarılan veriler araştırmacılar tarafından tek tek okunarak değerlendirilmiş ve görüşme formlarına aktarılan verilerin geçerliliğinin sağlanabilmesi için alandan bir uzmanın görüşüne başvurulmuştur.

**2. Görüşme Kodlama Anahtarının Oluşturulması:** Görüşme formundaki her bir soru birer tema olarak kabul edilerek, verilerden anlamlı birimler bulunmuş ve alan yazındaki kavramsal çerçeveye de bağlı kalınarak kodlama anahtarı oluşturulmuştur.

Oluşturulan tema ve kodlar:

1. İletişim: sözsüz iletişim, sözlü iletişim, yazılı iletişim.
2. Ekip çalışması: sinerji, kararların uygulanması, iletişimin artması, bağlılık, akademik başarı, kurum gelişimi, maddiyat, kişisel çatışmalar, bireysellik, formalite.
3. Motivasyon: özel gün etkinlikleri, kararlara katılım, ziyaret, selamlaşma, ödüllendirme.
4. Kurum içi problem çözümü: problem kaynağı, görüşme, üst makam, bireysel karar alma, zamana bırakma.
5. İstek ve Beklentiler: motivasyon, bağlılık, çatışmalarda azalma, adanmışlık, değişime uyum, maddi yetersizlik, sınav odaklı eğitim, yönetim anlayışı (otoriter, pasif).
6. Değerlendirme: tutum ve davranış, M.E.B. mevzuatı, akademik başarı, performans, alan bilgisi, kişiye özgü yaklaşım.
7. Yönetime Katılım: kararların uygulanması, motivasyon, farklı fikirler, aidiyetin artması, kısıtlı katılım.

**3. Görüşme Verilerinin Kodlama Anahtarına Kodlanması:** Araştırmacılar ve alan uzmanı birbirinden bağımsız bir şekilde araştırma verilerinin yazılı olduğu formların tümünü okuyarak, görüşme kodlama anahtarında her görüşe ilişkin olarak uygun temayı kodlamışlardır.

**4. Kodlamaların Karşılaştırılması ve Güvenirlik:** Araştırmada görüşülen her birey için görüşme kodlama anahtarları doldurulduktan sonra, araştırmanın güvenilirliği için, araştırmacıların ve uzmanın doldurduğu görüşme kodlama anahtarının tutarlığının karşılaştırılmasında “Uzlaşma Yüzdesi” hesaplanmıştır. Uzlaşma Yüzdesi(P) = Görüş Birliği(Na) / (GörüşBirliği(Na) + Görüş Ayrılığı(Nd)) X 100. Bu hesaplama sonucunda P = ( 80/80+8) x 100 = %90 olarak hesaplanmıştır. Bu aşamadan sonra veriler belirlenen tema ve kodlara göre tekrar gözden geçirilmiş ve kesinleştirilmiştir.

**5. Bulguların Yorumlanması:** Bu aşamada tanımlanan bulguların açıklanması, araştırma sorularıyla ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

### 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kurum çalışanlarının beklentilerinin karşılıklı olarak anlaşılması için kurum içi iletişim nasıl sağlanmaktadır?” alt problemine ilişkin temalar ve frekans değerleri Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Kurum İçi İletişimin Sağlanmasına İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Yönetici	Öğretmen
		f	f
İletişim	Sözsüz iletişim	11	2
	Sözlü iletişim	5	4
	Yazılı iletişim	3	4

Tablo 1 incelendiğinde, kurum içi iletişim nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin yöneticilerin tamamı ( $n=11$ ) empati yapmak, susmak, beden dilini kullanmak gibi sözsüz iletişimi daha çok kullandıklarına, yöneticilerin yarıya yakını ( $n=5$ ) toplantılar/görüşmeler gibi sözlü olarak iletişimde bulduklarına, bir kısmı ( $n=3$ ) ise, yazıya dökülmeyen şeylerin uygulanması konusundaki yetersizliği ifade ederek yazılı iletişimi tercih ettiklerine vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin yarıya yakını ise ( $n=4$ ) yöneticilerinin aksine kurum içi iletişimde sözlü iletişim ve yazılı iletişimin tercih edildiğine, bir kısmı ( $n=2$ ) ise sözsüz iletişimin daha çok tercih edildiğini belirtmişlerdir. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

*“İletişim sağlamanın en iyi yolu bana göre empati yapmaktır. Ben bir çalışanım bana gelip bir şeyler söylediğinde kendimi hep onun yerine koyarım. Eğer kendinizi karşıdakinin yerine koyar ve ona göre davranış sergiliyorsanız doğru karar vermek için doğru adım atmış olursunuz.”*(M:1)

*“İletişimde en önemli şey bana göre, beden dilini doğru kullanmaktır. Ben karşımdakine bir şeyler ifade etmeye çalışırken söylemeye çalıştığım şeyi hem sözlerimle hem de mimiklerimi kullanarak anlatmaya çalışırım.”*(MY:2)

*“Genelde yöneticilerimiz sözlü konuşma yapılırken beden dilini kullanarak kendilerini ifade ediyorlar.”*(Ö:1)

*“Bizim okulda kurum içi iletişim daha çok yazılı ve sözlü şekilde gerçekleşiyor.”*(Ö:3)

*“Çoğu zaman çalışanların bir araya geldiği durumlarda istek ve beklentiler sözlü olarak ifade edilir.”*(Ö:5)

*“Söylemek istediğim ya da yapılmasını istediğim şeyi yazılı kanallar aracılığıyla ilgililere iletirim...”*(M:5, M:9)

*“Yazılı kurallar çerçevesinde idare ve öğretmen arasında yanlış anlaşılmaları önlemek amacıyla resmi ilişkiler söz konusudur.”*(Ö:7)

## 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

*“Okullarda ekip çalışmasını önemsenmekte midir?”* alt problemine ilişkin temalar ve frekans değerleri Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Ekip Çalışmasının Önemszenmesine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Yönetici	Öğretmen
		f	f
Ekip Çalışması Önemszeniyor	Sinerji	3	
	Kararların uygulanması	2	2
	İletişimin artması	2	
	Bağlılık	2	
	Akademik başarı	1	4
	Kurum gelişimi	1	2
Ekip Çalışması Önemszenmiyor	Maddiyat	1	
	Kişisel çatışmalar	1	
	Bireysellik		2
	Formalite		1

Tablo 2 incelendiğinde, yöneticilerin sinerji yaratması ( $n=3$ ), alınan kararların daha çabuk uygulanması ( $n=2$ ), iletişimin, okula olan bağlılığın artması ( $n=2$ ), ortak kararlar/uygulamalar sonucunda akademik başarının yükselmesi ( $n=1$ ) ve tüm bunların sonucunda kurumsal gelişimin ( $n=1$ ) sağlanması açısından ekip çalışmasını önemstediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerinin aksine en çok akademik başarının yükselmesi ( $n=4$ ) sağlandığı için ekip çalışmasının önemsendiğine vurgu yaparlarken, bir kısım öğretmen ise ( $n=2$ ), okul içi alınan kararların uygulanmasının kolaylaşması ve kurumsal gelişmeye katkı sağladığından dolayı önemsendiği noktasında görüş bildirmişlerdir. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

*“Ekip çalışmasını önemserim. Çünkü ekibi oluştururken, farklı fikirlere, inançlara sahip kişileri bir potada eritmeye çalışıyorum. Böylelikle birbirimizden öğrenmeyi gerçekleştiriyoruz.”(M:1)*

*“Yöneticilik hayatım boyunca ekip çalışmasını önemsemiştir. Çünkü akıl akıldan üstündür...”*  
(M Y:1)

*“Ekip çalışması ile enerjiler bir noktaya toplandığı için tek tek oluşabilecek etkiden daha büyük bir etki meydana gelmektedir.”(M:7)*

*“Ekip çalışması ortak kararların yansımaları olduğu için alınan kararlara sahiplenme artmakta ve uygulanması kolaylaşmaktadır.”(M:3, MY:2)*

*“Ekip çalışmaları başarının artacağı ve kararların uygulanmasını kolaylaşması düşüncesiyle genellikle yapılıyor. Ve ekipler ilgi istek ve potansiyele göre oluşturuluyor.”(Ö:1)*

Yöneticilerin bir kısmı ( $n=1$ ) maddi getirisi olmadığında ve kişisel çatışmaları arttırdığından dolayı okulların da ekip çalışmasını önemsenmediklerini ifade ederken, öğretmenlerin bir kısmı ( $n=2$ ) çalıştığı okulda bireyselliğin ön planda olduğunu, bir öğretmen ise bu tarz ekip oluşturmanın formalite olarak görüldüğünü işlevsel olmadığı için önemsenmediğini belirtmiştir. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

*“Ekip çalışması yapmıyorum. Çünkü orta yerde bir parasal kazanç yoksa hiç kimse çalışmalarda yer almak istemiyor.”(M:2)*

*“Kesinlikle önemsenmiyor. Çünkü bir ortak çalışma yapılacağı vakit kişisel ilişkiler ön planda tutuluyor.”(Ö:7)*

### 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

*“Kurum çalışanlarının motivasyonunu arttırmak adına neler yapılmaktadır?” alt problemine ilişkin temalar ve frekans değerleri Tablo 3’de yer almaktadır.*

**Tablo 3.** Katılımcıların Çalışan Motivasyonunun Arttırılmasına İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar (Okul İçi Etkinlikler)	Yön. f	Öğrt. f	Kodlar (Okul Dışı Etkinlikler)	Yön. f	Öğrt. f
Motivasyon	Özel gün etkinlikleri	11	1	Ev ziyaretleri	11	2
	Kararlara katılım	7	1	Sosyal faaliyetler	2	7
	Ziyaret	2	1	(geziler, yemek, vb)		
	Selamlaşma	2		Kişisel görüşme	3	
	Ödüllendirme	1	2			

Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin tamamı ( $n=11$ ) çalışanların motivasyonunu arttırmak adına okul içerisinde; öğretmenler günü, anneler günü vb. günlerde bir araya geldiklerini, ortak kararlar aldıklarını ( $n=7$ ), öğretmenler odası ziyaretlerinde bulduklarını ( $n=7$ ), mutlaka karşılaştığında selamlaştıklarını ve başarıların ödüllendirildiğini belirtmişlerdir. Okul dışında ise düğün, cenaze, piknik, doğum v.b. özel günlerde çalışanları ile bir araya geldiklerine ( $n=11$ ) birlikte sosyal faaliyetlerde bulduklarına ve kişisel olarak okul dışında da görüştiklerine vurgu yapmışlardır. Öğretmenler ise yöneticilerinin aksine okul içinde düzenlenen özel gün etkinliklerini motivasyon artırıcı bir faaliyet olarak algılamadıklarını, ödüllendirme ( $n=2$ ) dışında yapılanların kendileri açısından çok fazla bir şey ifade eden etkinlikler olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu ( $n=7$ ) okul dışında sosyal faaliyetler yapıldığını bir kısmı ise gereken zamanlarda ev ziyaretleri ( $n=2$ ) yapıldığını vurgulamışlardır. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

*“Okul içerisinde öğretmenler günü, anneler günü ve dünya kadınlar günü etkinlikleri yapıyorum. Aynı zamanda çalışanların evlenme, cenaze ve doğum gibi özel günlerinde birlikte olurum.”( M:1, M:2, M:3, M:4, M:5, M:6, M:7, M:8, M:9, MY:1, MY:2)*

“Okul içerisinde özel günleri birlikte kutlarız”.(Ö:1)

“Okul içerisindeki özel gün etkinlikleri yapılıyor ancak öğretmenleri tatmin etmiyor.”(Ö:5)

Bazı yöneticiler okul dışında meydana gelen kişisel sorunlarda çalışanlarına yardımcı olmaya çalıştıklarını böyle bir yaklaşım karşısında çalışanlarının mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

“Kişisel bir sorununu benimle paylaşan çalışanın sorununu dinleyerek elimden geldiği kadar yardımcı oluyorum.”(M:6).

“Öncelikle sıkıntılı gördüğüm veya sıkıntısını benimle paylaşan çalışanın sorununu dinler ve yardımcı olamaya çalışırım.”(M:3).

Bir yönetici ve iki öğretmen ise, kurumu veya mesleki gelişimi adına katkı sağlayan çalışanların ödüllendirdiğini belirtmişlerdir. Bunu ise şöyle ifade etmiştir:

“Ben ödüllendirmenin her zaman için iyi bir motivasyon aracı olduğuna inanmışımdır. Bundan dolayı kendi mesleki gelişimine ya da kuruma fayda sağlayacak bir faaliyette bulunan çalışanlarımı hem onu mutlu etmek hem de diğerlerine teşvik olması adına bazen küçük bir tebrik plaketiyle, bazen ise çalışmalarına katkı sağlayacak bir hediye ile ödüllendiririm.”(M:2)

“Motivasyon artırma adına etkinlikte bulunan öğretmenlere belgeler veriliyor.”(Ö:6, Ö:8)

#### 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kurum içinde yaşanan problemlerin/sorunların çözümü için neler yapılmaktadır?” alt problemine temalar ve frekans değerleri Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Kurum İçi Problemin Çözümüne İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Yönetici	Öğretmen
		f	f
Kurum İçi Problem Çözümü	Problem kaynağı	11	1
	Görüşme	7	7
	Üst makam	3	1
	Zaman	2	
	Bireysel karar alma	2	1

Tablo 4 incelendiğinde, kurum içi problemlerin çözümünde yöneticilerin tamamı ( $n=11$ ) bir sorun meydana geldiğinde öncelikle problemin kaynağının tespit edilmeye çalışıldığına, problemin tarafları ile görüşmeler yapıldığına ( $n=7$ ), kendilerini aşan problemler karşısında üst birimler ile iletişime geçildiğine ( $n=3$ ), kökleşmiş sorunlarda zamanın akışına bırakıldığına ( $n=2$ ) ve yerine göre bireysel karar alındığına ( $n=2$ ) vurgu yapmışlardır. Öğretmenler çoğunluğu ( $n=7$ ) yöneticilerinin sorunun temel sebebini araştırmaktan ziyade hemen taraflar ile görüşmeler yaptığını, bir kısım öğretmenler ( $n=1$ ) ise yöneticilerinin bireysel kararlar aldıklarını, hemen üst birimler ile iletişime geçtiklerini belirtmişlerdir. Sadece bir öğretmen yöneticiler ile paralel düşüncede problem kaynağının tespit edildiğine vurgu yapmıştır. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

“İlk olarak problemi tanımlarım.”(M:1, M:6)

“Öncelikle problemin kaynağını tespit ederek, sorunun kimden ve neden kaynaklandığını veya böyle bir sorunun gerçeklik payını öğrenmeye çalışıyorum.”(M:4, M:5, M:10)

“Yöneticilerimiz öncelikle problem nedenini öğrenmeye çalışır. Daha sonra ise işbirliğiyle soruna çözüm aranır.”(Ö:2)

“Problemin daha fazla büyümemesi için, problem yaşayan kişi veya kişilerle görüşürüm”(M:3, MY:2).

“Kurum amirimizin başkanlığında toplanılarak problem olan konu görüşülür.”(Ö:1)

“Soruna ilişkin en pratik çözüm yolları nelerdir diye hep birlikte istişare yaparız.”(Ö:5)

“Makamımı aşan konuların üst makamlara iletilmesini sağlarım.”(M:3)

“Eğer kurum içerisinde alternatif çözüm yolları bulamamışsam üst makama bildiririm.”(M:5)

“Bireysel karar almam gerektiğini düşündüğüm bir problem varsa ortada, bu durumda sorunu kendim çözmeye çalışırım.”(M:8)

“Genellikle idareciler kendileri çözüm yolu üretip daha sonra bu çözüm yolunu bize açıklıyorlar.”(Ö:6)



## 5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kurum çalışanlarının istek ve beklentileri önemsenmekte midir?” alt problemine ilişkin temalar ve frekansları değerleri Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5.** Katılımcıların Kurum Çalışanlarının İstek ve Beklentilerinin Karşılanmasına İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Yönetici	Öğretmen
		f	f
İstek ve Beklentiler	Olumlu / Olumsuz	Motivasyon	2
		Bağlılık	1
		Çatışmalarda azalma	1
		Adanmışlık	1
		Değişime uyum	1
		Maddi yetersizlik	2
		Sınav odaklı eğitim	1
		Yönetim anlayışı (otoriter, pasif)	2

Tablo 5 incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu motivasyon ( $n=7$ ), bağlılığın ( $n=3$ ) artması, çatışmaların azalması ( $n=1$ ) ve adanmışlığın artmasından ( $n=1$ ) dolayı çalışanlarının istek ve beklentilerini önemsediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler de yöneticileri ile paralel düşünceler söyleyerek istek ve beklentilerin; motivasyonu ( $n=2$ ), bağlılığı ( $n=1$ ), adanmışlığı ( $n=1$ ) arttırdığından ve değişime olan dirençleri ( $n=1$ ) azalttığından dolayı önemsendiğini belirtmişlerdir. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

“Önemlidir. Akla mantığa uygun olan beklentileri genelde gerçekleştirmeye çalışırım. Çünkü istekleri ve beklentileri gerçekleşmiş olan çalışanımın motivasyonu da artmaktadır.”(M:1)

“Bence kurumun başarısı çalışanların kurumda olmaktan zevk almalarına ve görüşlerinin dikkate alındığını bilmelerinden geçmektedir. Bundan dolayı çalışanlarımın istek ve beklentileri benim için önemlidir.”(M:3)

“Çalışanlardan maksimum fayda sağlamak ve onların çalışma verimliliklerini arttırmak için istek ve beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırım.”(M:6)

“Çalışanların istekleri imkanlar dahilinde gerçekleştirilerek iş motivasyonumuzun artması sağlanıyor.”(Ö:1, Ö:10),

Bazı öğretmenler ise maddi yetersizlik ( $n=2$ ), yönetim anlayışı ( $n=2$ ) ve eğitimin sınav odaklı olmasından dolayı beklenti ve isteklerinin yeterince karşılanamadığına vurgu yapmışlardır. Bunu şöyle ifade etmişlerdir:

“Okulun maddi yetersizlikleri yüzünden beklentiler karşılanamıyor. Öğretmenler Odası fiziki yetersizliği, Zümre Odası eksikliği, toplantı salonu eksikliği, vb.)...”(Ö:2)

“İstek ve beklentiler dikkate alınmıyor, idareimiz kendi kafasına göre kuralları uyguluyor.”(Ö:6)

## 6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kurum çalışanlarının değerlendirme ölçütleri neye göre belirlenmektedir?” alt problemine ilişkin temalar ve frekans değerleri Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Katılımcıların Kurum Çalışanlarının Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Yönetici	Öğretmen
		f	f
Değerlendirme	Tutum ve davranış	8	2
	M.E.B. Mevzuatı	7	4
	Akademik başarı	3	3
	Performans	2	4
	Alan Bilgisi		1
	Kişiyeye özgü yaklaşım		3

Tablo 6 incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu çalışanlarının kurum içi tutum/davranışların ( $n=8$ ), bunun yanı sıra MEB mevzuatının ( $n=7$ ) gerektirdiği kriterlerin, akademik başarının ( $n=2$ ) ve sergilenen performansın ( $n=3$ ) değerlendirmede önemli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu ise yöneticilerinin aksine değerlendirmede MEB mevzuatının ( $n=4$ ) ve performansın ( $n=4$ ) belirleyici faktör olduğunu, bunun yanı sıra akademik başarının ( $n=3$ ), tutum/davranışların ( $n=2$ ) ve alan bilgisinin ( $n=1$ ) belirleyici faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler ise değerlendirmede kişiye özgü davranışların ( $n=3$ ) sergilendiğine vurgu yapmışlardır. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

“Benim değerlendirme kriterlerim içerisinde çalışanların kurum içerisinde sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar çok önemlidir.” (M:2)

“Kurumda uyumsuzluk meydana gelmemesi için çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerine (birbirlerine karşı olan tutum ve davranışlarına) göre onları değerlendiririm.” (M:1)

“Yöneticimiz ahlaki davranışlarımıza ve çevreyle olan uyumumuza göre değerlendirme yapar.” (Ö:2)

“Ben kurum çalışanlarının değerlendirilmesinin M.E.B. mevzuatı ne diyorsa ona göre yapılması gerektiğine inanıyorum. Zaten şuanda da resmi bir değerlendirme yapılmıyor.” (M:9)

“Disiplin, düzen ve zamanında iş bitirme gibi ölçütlere göre değerlendirir.” (Ö:8)

“Bence değerlendirme ölçütü diye bir şey yok. Çünkü yapılan değerlendirmeler genelde yanlı oluyor.” (Ö:9)

## 7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kurum çalışanları yönetime katılmalı mıdır?” alt problemine ilişkin temalar ve frekans değerleri Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Çalışanların Yönetime Katılmasına İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Yönetici	Öğretmen
		f	f
Yönetime Katılım	Kararların uygulanması	9	4
	Motivasyon	7	1
	Farklı fikirler	6	1
	Aidiyetin artması	4	1
	Kısıtlı katılım		3

Tablo 7 incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu özellikle okul içi alınan kararların daha kolay uygulanabilmesi ( $n=9$ ), çalışan motivasyonunun artması ( $n=7$ ), farklı fikirlerin ortaya çıkması ( $n=6$ ), kendilerini okulun bir parçası olarak görerek aidiyetin artması ( $n=4$ ) için çalışanları yönetime katılmaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu da ( $n=4$ ) yöneticiler ile paralel düşüncelerde alınan kararların daha kolay hayata geçtiğinden dolayı yönetime katılmalarına imkanlar verildiğini, yönetime katılmanın motivasyonu, aidiyeti arttırdığına ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasına fırsatlar yarattığına ( $n=1$ ) vurgu yapmışlardır. Bazı öğretmenler ( $n=3$ ) ise okullarında belli konularla sınırlı olmak üzere yönetime katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunu ise şöyle ifade etmişlerdir:

“Yapılan işin zorluğunun farkına varılarak, alınan kararların daha kolay kabullenilmesinden dolayı bence kurum çalışanlarının yönetime katılması gerekmektedir.” (M:5)

“Evet inanıyorum. Bir kişiye senin fikrin nedir dediğimizde o kişi kendini daha değerli hissetmektedir.”

“Böylelikle de alınan kararların uygulanması kolaylaşmaktadır.” (M:7)

“Okul yönetimi alınacak kararlarla ilgili görüşümüzü alır...” (Ö:2)

“Kurum başarısı için bence yönetimde herkesin yer alması gereklidir. Çünkü benim göremediğim bir noktayı başka bir arkadaşım görerek farklı bir açıdan yaklaşabilir.” (M: 1)

“Sadece komisyon toplantılarında fikrimiz alınıyor...” (Ö:6)

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan çalışma ile kurum içi iletişimde etkin dinlemenin iletişimdeki önemine vurgu yapılarak, yazılı iletişimin resmiyet oluşturmaları ve yüz yüze gerçekleşecek etkileşimi ortadan kaldırması nedeniyle yöneticilerin daha çok sözlü iletişim tekniklerini kullandıkları; buna karşın öğretmenlere göre ise yöneticilerinin hem sözlü hem de yazılı iletişimi kullandıkları sonucuna

varılmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki görüş ayrılığının nedeni kendilerinin sözsüz iletişim olarak düşündükleri davranışların karşıda aynı algıyı oluşturmamasından kaynaklanabilir. Buda Çubukçu ve Dündar'ın (2003) "Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olması, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinde istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir." Bulgusuyla örtüşmektedir. Leonardi ve Barley'in, (2011) ifadesiyle iletişim sadece bir örgütün kapsamı içindeki mesajları iletmek değil, iletilen mesajların alıcılar tarafından doğru algılanmasıdır.

Kişinin kendisinin içinde olduğu çalışmaların uygulanmasında ve kabul görmesinde ekip çalışması büyük bir önem arz etmektedir. Yöneticilere göre alınan kararların uygulanma kolaylığı ve çalışan motivasyonunun artması açısından ekip çalışması önemli iken, öğretmenlere göre ise akademik başarının artması için ekip çalışmasının önemsendiği sonucuna varılmıştır. Burada öğretmen ve yönetici arasındaki temel farklılık katılımcıların ekip çalışmasına yükledikleri anlam farklılığından ve yöneticilerin daha çok öğretmenlere akademik başarıyı artırma noktasında ekip çalışmasını teşvik etmesinden kaynaklanabilir. Bu da ilgili literatür ve araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Ünal(2000)'ın araştırmasına göre, işbirliği yapmada ve sosyal ilişkilerde bulunmalarda yöneticilerin yeterli beceriye sahip olduğu bulgusuyla ve Sezer ve Tokcan'ın (2003), iş birliğine dayalı öğrenme yönteminin geleneksel öğretim yöntemine göre coğrafya öğretiminde akademik başarıyı arttırmada daha etkili olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki ekip çalışmasına profesyonelce yaklaşılmazsa ekip çalışması çatışmaları da arttırabilir. Şahin (2007)'e göre ekip çalışmasında profesyonellik eksikliği olursa kriz çözümü yerine kriz yaratılmış olunur.

Yöneticilerin insancıl yeterlik göstergesi arasında bulunan çalışan motivasyonunu sağlama, kurumun başarısı için en temel yapı taşlarından birisidir. Katılıcı grupların çalışan motivasyonunun arttırılması adına yapılan faaliyetler ile ilgili farklı farklı yaklaşımlarının olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiler okul içerisine de yapılan özel gün etkinliklerini motivasyon arttırıcı olarak görürlerken öğretmenler ise bu tarz etkinliklerin bir çok okulda zorunlu olarak yapıldığı kendilerinin motivasyonunu arttırıcı bir etki oluşturmadığını bunun aksine ödüllendirme yapılmasının motivasyona artı yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Okul dışı yapılan etkinliklerde ise yöneticiler gerekli olduğu zamanlarda yapılan ev ziyaretlerini öğretmenler ise sosyal faaliyetleri motivasyon arttırıcı etkinlikler olarak algılamışlardır. Katılımcı görüşleri arasındaki temel farklılık taraflar arasındaki motive edici faktörlerin farklı olması ve beklenen ile gerçekleşenin birbirini karşılamamasından kaynaklanabilir. Büyükses (2012), "*Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*" adlı çalışmasında öğretmenlerde ödüllendirmenin iş verimini önemli derecede etkilediğini ifade etmiştir.

Yöneticiler problem çözme yaklaşımlarında insancıl davrandıkları, bir problem meydana geldiğinde problemin çözümü adına ilk olarak problemin ana kaynağını belirledikleri daha sonra problemle ilgisi olan kişilerle görüşmeler yaptıkları sonucuna varılmıştır. Öğretmenler ise kurum içi yaşanan bir problemde yöneticilerinin sorununun nedenini araştırmadan direk taraflar ile görüşmeler yaparak olayı anlamaya çalıştıkları, zaman zamanda yöneticilerinin bireysel kararlar aldıkları ifade edilmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki görüş ayrılığı olmasının nedeni, yöneticilerin bir sorunla karşılaşıldığında sergilediği tavır öğretmenlere yanlış yansımış veya öğretmenlerin bu konudaki ön yargısından kaynaklanabilir. Bu bulgu eğitim yöneticilerinin insancıl yeterlik unsurlarında birisi olan işgören sorunlarının çözmelerine danışmanlık yapmak konusunu kapsayan Sadıkoğlu (2007)'nin yaptığı "*Endüstri meslek lisesi yöneticilerinin problem çözme yeterlikleri*" adlı çalışmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Çünkü yazar çalışmasında Endüstri meslek lisesi idarecilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğunu gözlemlenmiştir. Bu da ilköğretim düzeyinde yöneticilik yapan kişiler ile lise düzeyinde yöneticilik yapan kişilerin olaylara ve çalışanlarına yaklaşımlarındaki farklılığını göstermektedir.

Yöneticilerin çalışanlarının istek ve beklentilerini yerine getirmesi, onların okula olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlamaktadır. . Bu çalışmada, yöneticiler genel olarak çalışanlarının istek ve beklentilerini önemsedikleri ancak öğretmenlere göre istek ve beklentilerin pek fazla önemsenmediği sonucuna varılmıştır. Buradaki görüş ayrılığının sebebinin iletişim eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Eğitim sürecinde sürecin isleyişini kontrol edebilmek ve örgütsel gelişime katkı sağlamak için denetime(değerlendirmeye) gerek vardır. Akşit (2006)'e göre değerlendirmede amaç daha çok

danışmanlık yapmak ve öğretmenin yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek ve “sürekli gelişim temelli değerlendirme” kültürünü geliştirmek olmalıdır. Bundan dolayı okul müdürlerinin değerlendirme ölçütleri çalışanın kendisini geliştirmesi yönünde olmalıdır. Yapılan çalışma sonunda okul yöneticilerinin çalışan değerlendirmesini kurum içinde sergilenen tutum-davranış ve mevzuat doğrultusunda yaptıkları öğretmenlere göre ise daha çok performansları ve akademik başarıya olan katkılarına göre değerlendirildikleri sonucuna varılmıştır. Bu da yöneticilerin değerlendirmede kişisel davranışlar üzerine yoğunlaştıklarını öğretmenlerin ise performansa yoğunlaştıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin insancıl yeterlik göstergelerinden birisi olan işgörenlerini yönetime katma konusunda yönetici ve öğretmen katılımcılar okul içi alınan kararların uygulanmasında kolaylık sağladığından dolayı çalışanların yönetime katılımının gerekliliği sonucuna varılmıştır. Bu durum, Uyar (2007)’ın yaptığı çalışmada “Okul yöneticileri öğretmenlerin, alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesinde artış olacaktır” bulgusuyla örtüşmektedir. Yönetime katılma, yönetici veya işverenlerle yönetilenler arasında işbirliği kurarak örgütün verimliliğini artırmaktır (Eren, 2001, 396).

Kısacası yöneticilerin kendilerini insancıl yönden yeterli görmeleri ile onların öğretmenlerinin yöneticilerini insancıl boyuttan yeterli görmeleri arasında kısmen de olsa farklılıklar olduğu, bu farklılığın sebebinin de kişinin kendisini ifade ettiği şekil ile karşının algıladığı durum arasındaki farklılıktan kaynaklandığı ama genel anlamda okul yöneticilerinin insancıl yeterlik düzeylerinin kurum içi iletişim, ekip çalışmasını önemseme, çalışan motivasyonunu artırma, çalışanların istek ve beklentilerini önemseme, kurum çalışanlarını değerlendirme ölçütlerini belirleme ve kurum çalışanlarının yönetime katılmaları konusunda insancıl yeterlik göstergeleri ile genel anlamda uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da Ağaoğlu (2012), Güngör (2001), Dönmez (2002), Yıldırım ve Aslan (2008)’ın çalışmalarının “Okul yöneticileri kendilerini, müfettiş ve öğretmenlere oranla daha yeterli algılamaktadır” bulguları bağdaşmaktadır. Aydoğan ve Kaşkaya da (2010) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında okul yöneticilerinin; eğitim-öğretimle ilgili sorunların çözümünde ilgili personelin eşit katılımını sağlamaya, okulda imajlarını sürekli yenilemeye, okulla ilgili yönetsel kararların alınmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate almaya, yönetim sürecinde sorumluluklarını öğretmenlerle paylaşmaya, işbirliği içinde çalışmaya önem vermeleri gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Okul yöneticilerinin insancıl yeterliklerinin daha da artırılabilmesi için insancıl yeterlikler kazandırılarak, yöneticilik eğitimi ve seçiminde dikkate alınması gerekmektedir. Bu yöneticinin mesleki başarısını daha da artıracaktır. Özellikle etkin okul yöneticileri yetiştirebilmek için lisans eğitiminde, hizmet içi eğitim çalışmalarında ve yönetici yetiştirme programlarında bu konu üzerinde fazlaca durulması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü hammaddeyi insan olan eğitim örgütleri yöneticilerinin insani inanç ve değer boyutları çalışanların kuruma olan bağlılıklarını, motivasyonlarını, örgütsel adanmışlıklarını da etkilemektedir. Ayrıca yöneticilikte stajyer yönetici uygulaması veya deneyimli akran koçluğu uygulanması benimsenerek yönetici yeterliklerinin gelişimine katkı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76- 101.
- Aydoğan, İ., Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1): 1-16.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi (5. baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi (3. Basım)*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri (3. kez yeniden yazım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Büyükses, L. (2012). *Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. *Eğitim Yönetimi*, Yıl 1(1):51.
- Çelikten, M. (2004). "İdeal Bir Okul Müdürü Portresi". *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 21:195-204.
- Çubukçu, Z., DüNDAR, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. *Milli eğitim dergisi*, sayı 157.
- Domènec Melé T., Mammoser, L. (2011). Humanistic corporate community involvement: Walgreens/MEF One#On#One program. *Journal of Management Development*, 30(6): 582 – 593 pp.
- Domènec Melé, C.J., Runde, S. (2011). Towards an holistic understanding of management. *Journal of Management Development*, 30(6): 544 – 547 pp.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi (6. baskı)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (8. baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi (3. basım)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Leonardi, P. M., Barley, W. C. (2011). Materiality as organizational communication: technology, intent, and delegation in the production of meaning. *Matters of communication: political, cultural, and technological challenges to communication theorizing* (Edt: T. Kuhn). Cresskill, NJ: Hampton Press. pp. 101-122.
- Perles, M. (2011). Towards a more humanistic understanding of organizational trust. *Journal of Management Development*, 30(6):. 605 – 614 pp.
- Sadikoğlu, P. (2007). *Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlikleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, SBE.
- Sezer, A., Tokcan, H. (2003). İşbirliğine Dayalı Öğrenmenin Coğrafya Dersinde Akademik Başarı Üzerine Etkisi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3):227-242.
- Şahin, F. (2007). *Ekip çalışması*. Hizmet Sunumunda Profesyonel Davranış Geliştirme Eğitim Semineri, Rize.
- Uyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8: 88-94.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160. (Online): <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> adresinden 20.02.2013, tarihinde indirilmiştir.
- Türkel, A. (1999). *Globallesen Dünyanın Süper Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6.baskı)*. Ankara: Seçkin Kitapevi.