

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDEN YÖNLENDİRME İŞLEVINİN OKUL YÖNETİCİLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Türkan Argon
AİBÜ
argon_t@ibu.edu.tr

Ayça Kaya
AİBÜ
akaya@enka.k12.tr

Özet

Bu araştırmada, özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinden yönlendirme işlevi ile ilgili görüşlerini ortaya koyarak değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yönlendirme işlevini uygulama düzeyleri belirlenmiş; okul yöneticilerinin öğretmenleri yönlendirme düzeylerini arttırmalarına yönelik öneriler bilimsel verilere dayalı olarak sunulmuştur. Nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen Sakarya ve Kocaeli ilindeki özel okulların okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Görüşme formu oluşturulurken ilgili alanyazın ayrıntılı olarak taranmış ve uzman görüşüne başvurulmuştur. Verilerin analizinde içerik ve betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticileri yönlendirme kavramına destekleme (işleyişin hızlı olmasını sağlama, ihtiyaçları belirleme vb.), kişisel ve mesleki gelişim (ilgi ve yeteneklerine göre yol gösterme vb.), yönetim (rehberlik, olumlu davranışa yöneltme vb.) ve iletişim (etkili iletişim kurma, bilgiyi doğru aktarma) işlevlerini yüklemişlerdir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönlendirme, Okul Yöneticisi.

EVALUATION OF GUIDANCE FUNCTION IN PRIVATE SCHOOLS AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION BASED ON SCHOOL MANAGER'S OPINIONS

Abstract

In this research, the aim is presenting and evaluating the private school managers' opinions about guidance function of a school's human resources management unit. In this regard, the level of practice in terms of guidance is determined for school managers and scientific suggestions are presented to increase this level in appropriate methods. Working group of this research consists of school managers that work in private schools in Sakarya and Kocaeli and these school managers are determined with an easily accessible sampling method; purposive sampling method. Means of obtaining data of this research is a semi-structured interview form that is developed by the researcher. Content and descriptive analysis techniques are used in analyzing of data. According to findings that are obtained as a result of data analysis; school managers defined the guidance function with following capacities: supporting school managers in guidance process, creating chances for personal and professional development and communication.

Keywords: Human Resources Management, Guidance, School Manager.

GİRİŞ

Temel amacı insan kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda verimli ve etkili biçimde kullanarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak olan insan kaynakları yönetimi (İKY) (Palmer ve Williams, 1993), bugün örgütlerde öne çıkan yaklaşımların başında gelmektedir (Yüksel, 2004). Örgütsel amaçlara ulaşmada itici güç olan insan kaynaklarının (Aykaç, 1999) tam ve etkin olarak kullanılabilmesi için, hem kaynağın kendisine hem de örgütün etkinliğine yönelik yapılan etkinliklerin tamamı İKY işlevlerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2000). Örgütler bu işlevler aracılığıyla politikalarını belli bir disiplin içerisinde yürütmektedirler. Saylan (2013) İKY işlevlerini; insan kaynağının sağlanması, geliştirilmesi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri ve yönlendirme olarak beş boyutta toplarken; Yüksel (2004) insana dönük (insan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi geliştirilmesi, emeğinin karşılığının ödenmesi) ve örgüte dönük işlevler (sendikalar ilişkileri) olmak üzere iki grupta toplamıştır. Örgütsel başarı yöneticilerin bu işlevleri başarı ile uygulanmasına bağlıdır. Dolayısıyla yöneticilerin dikkati örgütün madde boyutundan insan kaynakları boyutuna doğru kaymıştır (Açıkalın, 2002). Okul yöneticilerinin görevi de okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticilerin bu görevi başarması davranışlarını ilişkili olduğu öğretmenlerin rol ve beklentilerini göz önünde tutmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2012). Yöneticilerin öğretmenlerin rol ve beklentilerini iyi tespit etmesi, etkili iletişim kurarak bilgiyi doğru ve zamanında paylaşması, okul iklimindeki tüm değişkenleri göz önüne alarak öğretmenlerin ihtiyaçlarını gözetmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik becerilerini etkin kullanarak öğretmenleri güdüleyen faktörleri okul kültürünün bir parçası haline getirmesi son derece önemlidir. Böylece okul yöneticileri öğretmenlerin kişisel hedefleriyle okulun hedeflerini bütünleştirebilecek ve örgütsel etkililiği artıracaktır. Ayrıca yöneticilerin insan kaynaklarını yönetirken etkili iletişim kurmasının önemi ve gerekliliği kaçınılmazdır. Okul yöneticisi her zaman çalışanlarıyla iletişim halinde olmalı ve onların gereksinimleri doğrultusunda iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Sözel ve sözel olmayan iletileri çalışanlara doğru biçimde aktarma becerisine sahip olan yönetici okulun gelişimine, başarısına ve kültürüne katkıda bulunmuş olacaktır. Yöneticinin bu pozitif iletişim sürecindeki liderliği okul paydaşlarına olumlu yönde yansıtacak ve eğitimin kalitesindeki artış belirgin biçimde göze çarpacaktır.

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde diğer örgütlerle karşılaştırıldığında insan kaynakları daha stratejik bir anlam taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2001). Özellikle özel okulların gitgide artış göstermesiyle bu okullar birbirleriyle rekabet haline girmiştir (Cent, 2007). Bu bağlamda özel okulların rekabet ortamında mücadele edebilmesi ve örgütün insan gücünü nitelikli yönetebilmesi için İKY'ni başarılı bir şekilde yürütmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu sorumluluk öncelikle eğitim örgütlerinde çalışanları yönlendirecek olan yöneticilere aittir (Argon, 2014). Çünkü yöneticiler, çalışanları doğru ve etkili yönlendirdiklerinde onların motivasyonlarının artmasına ve potansiyellerini açığa çıkarmalarına fırsat vermiş olacaktırlar. Bu da okulların amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için çok önemlidir. Eğitim örgütlerinin sahip olduğu en önemli insan kaynağı öğretmenlerdir. Güler'e (2007) göre yöneticiler bu kaynağın farkına varıp en iyi şekilde değerlendirebilmelidirler. Ayrıca İKY bağlamında, okul yöneticilerinin bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları Taymaz (2011) okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, politikalarını saptamak ve tanıtmak, etkinlikler için ihtiyaçları saptamak, katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak, eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak, çevrenin desteğini kazanmak, okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek şeklinde belirtmiştir. Görüldüğü gibi yöneticiler bu süreçte hem örgütsel hem de bireysel işlemleri birlikte yürütmek durumundadır.

İKY'nin bütün işlevleri önemli olmakla birlikte bu çalışmada yönlendirme işlevine odaklanılmıştır. Türk Eğitim Derneği (2007) de ilköğretim sistemini inceleyen temel sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin raporunda yönlendirme sorunlarını ayrı bir başlıkta ele alıp incelemiştir. Yönlendirme; bir kişiye yön vermek, onu belli bir yöne sevk etmek anlamı taşımakla birlikte, kişilere ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sistematik biçimde rehberlik etmek anlamı taşımaktadır (Özyılmaz, 2013). İnsan kaynağının yönlendirilmesi işlevi ile çeşitli özendirme kuramlarının uygulanmasıyla iş ahlakı, örgüte bağlılık, disiplin gibi kavramların geliştirilerek örgüt içi çatışmaların yönetilmesine ve zararlarının azaltılmasına çalışılmaktadır (Yüksel, 2004). Okul yöneticisi, örgütte bağlılığı yüksek çalışanlar grubu oluşturmak istiyorsa insan kaynağını işe alma sürecinden itibaren etik

davranmalı ve onları örgütte tutabilmek için fırsatlar sunmalıdır. Dolayısıyla insan kaynağının eğitime önem vermeli ve bu doğrultuda çalışmalarını yürütmelidir. Etkili bir eğitim ortamının geliştirilmesi de eğitim örgütlerindeki insan kaynağının etkin şekilde yönlendirmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir ve verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Özellikle yüksek motivasyon gerektiren, bilgi akışının doğru ve yerinde olmasının kritik olduğu özel okullarda yöneticilerin öğretmenleri yönlendirme becerilerinin daha da önem kazandığı bir gerçektir. Karaköse ve Kocabaş'a (2006) göre ise okul yöneticileri yönetimleri altındaki öğretmenleri çeşitli sebeplerden dolayı yeterince destekleyip cesaretlendirememektedir. Bu da öğretmenlerin motivasyonunu, ilgisini, bağlılığını ve çalışma arzusunu köreltebilmektedir. Bu durum ise eğitimin kalitesi düşürmektedir. Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri ve iletişim kanallarını etkili kullanmaları gerekmektedir. Bunun için öğretmenlerin rol ve beklentilerini iyi tespit etmesi, etkili iletişim kurarak bilgiyi doğru ve zamanında paylaşması, okul iklimindeki tüm değişkenleri göz önüne alarak öğretmenlerin ihtiyaçlarını gözetmesi gerekmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin liderlik becerilerini etkin kullanarak öğretmenleri güdüleyen faktörleri okul kültürünün bir parçası haline getirmesi son derece önemlidir. Böylece okul yöneticisi, öğretmenlerin kişisel hedefleriyle okulun hedeflerini bütünleştirecek ve örgütsel etkililiği artıracaktır.

İlgili alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde Sayılı ve Kızıldağ (2007) örgütlerde etik ve yönetsel etiğin oluşmasında insan kaynaklarının rolünü belirlemek için yaptığı araştırmada liderlik, motivasyon, iletişim ve eğitim fonksiyonlarının işler hale getirilmesini gerektiğini belirtirken; Saylan (2013) yönlendirme işlevini iletişim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve liderlik kavramlarıyla ele almıştır. İletişim yöneticilerin paydaşlarıyla anlaşabilmesi olup, etkin dinleme becerilerini kullanmayı gerektirmektedir. Çalışanları harekete geçirebilmesi için yönlendirme işlevinin olmazsa olmazı konumundadır. Örgütte etkili bir iletişim akımı sağlanması ve sürdürülebilmesi için yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, açık iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmalıdır (Bursalıoğlu, 2012). Motivasyon, yöneticinin örgütteki çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirerek çabalarını desteklemesi bakımından önemlidir. Motivasyon insanların, beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgili olup (2007) yöneticinin öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik yönlendirmeler yapmasını, süreçte eksik giden noktaları tespit ederek iyileştirme çalışmalarında yer almasını ve ödül sistemini etkili biçimde kullanmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla okul yöneticisi öğretmenleri iyi tanıyarak onları nelerin motive ettiğini tespit etmelidir. Motive olan öğretmenin işe olan bağlılığı artacak ve başarılı olacaktır. Yöneticilerin öğretmenleri motive etmesi onların yaratıcılıklarını da ortaya çıkaracaktır (Stevens, Skube, Lee, Davis ve Hellervik, 2010). Yapılacak olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına fırsat verecektir (Saylan, 2013). Okul yöneticisi, örgütte bağlılığı yüksek çalışanlar grubu oluşturmak istiyorsa insan kaynağını işe alma sürecinden itibaren etik davranmalı ve işgörenleri örgütte tutabilmek için fırsatlar sunmalıdır. Dolayısıyla insan kaynağının eğitime önem vermeli ve bu doğrultuda çalışmalar yürütmelidir.

Yöneticiler çalışanlar üzerinde olumlu güç kullanarak, onları istenilen yönde davranmaya teşvik etmeli ve onları belirlenen hedeflere götürebilme gücünü kullanabilmelidir. Bu durum da onların liderliklerini gerektirmektedir. Liderlik, problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2012). Ancak liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisi okulunu etkili ve verimli kılmak için, okul için paylaşılan bir vizyon oluşturarak, öğretmenleri okulun gelişimi ve hedeflerine ulaşmak için gönüllü çaba harcama yönünde etkileyebilir. Yönetici bunu başarabilmek için öğretmenler için okulda güvenli bir ortam oluşturmalı, onların güvenini kazanmalı ve okula bağlılık düzeylerini artırmalıdır (Demir, 2014). Nitekim okul yöneticilerinin liderlik becerilerini kullanmaları sürekli öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak örgüt iklimini oluşturacaktır (Gebelein, Lee, Nelson-Neuhaus ve Sloan, 1999). Tüm bu bilgiler ışığında eğitim örgütlerinde İKY araştırmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle İKY işlevlerinden yönlendirme işlevinin başlı başına değerlendirildiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda yapılan bu araştırma ile okul yöneticilerinin yönlendirme işlevine yönelik görüşleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacını günümüzde rekabet halinde olan ve sürekli gelişim ilkesiyle çekiciliğini arttırmaya çalışan özel okul yöneticilerinin, insan kaynakları işlevlerinden yönlendirme işlevine yönelik görüşlerini tespiti oluşturmaktadır. Okullarda yönlendirme işlevine yapılan uygulamaların ortaya

konulması ile okul yöneticilerinin öğretmenleri yönlendirme düzeylerini arttırmalarına yönelik öneriler bilimsel verilere dayalı olarak sunulmaya çalışılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırmalar ile araştırma yapılan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamlar sistematik olarak incelenebilmektedir (Ekiz, 2003).

Çalışma Grubu

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen araştırmanın çalışma grubunu, 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Sakarya ve Kocaeli ilindeki özel okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmaya gönüllülük esasına göre seçilen 50 okul yöneticisi katılmıştır. Yakın ve ulaşılması kolay bir durum olan kolay ulaşılabilir durum örneklemesinin seçilme sebebi, araştırmacıya hız ve kolaylık kazandırmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmalar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek olup, iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2012). Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili alanyazın ayrıntılı taranmış; eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman akademisyenlerin ve özel okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların incelemesi ve 5 okul yöneticisi ile yapılan ön uygulama ardından formda yer alan sorular yeniden düzenlenmiş, eksik bulunan maddeler eklenip gerekli düzenlemeler yapılmış ve araştırmanın amacına uygun, anlaşılır ve uygulanabilir hale getirilmiştir. Formda yer alan sorular şu şekildedir:

- 1- a)Okul yöneticisi olarak yönlendirme kavramı sizce ne anlama gelmektedir?
b)Yönlendirme kavramı önemli midir? Neden önemli olduğunu düşünüyorsunuz? Kurumsal ve bireysel faydaları açısından değerlendiriniz?
- 2- Kendinizi hangi tutum ve özelliklerinizden dolayı yönlendirici olarak tanımlarsınız?
- 3- Birlikte çalıştığınız öğretmenlerinizi hangi konularda yönlendirirsiniz?
- 4- Öğretmenlerinizi nasıl yönlendirdiğinize ilişkin okulunuzdan örnekler vererek açıkla mısınız?

Verilerin Toplanması

Yarı yapılandırılmış soruya dayanan görüşme formu, esnekliği ve sahip olduğu belli standartlığı ve belli bir konuda derinlemesine bilgi toplama imkânı verdiği, daha çok katılımcıya ulaşılabilirdiği, katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökme imkânı sağladığı, veri toplama ve çözümleme kolaylığı sağladığı için araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Bu bakımdan velilerin görüşmeciden etkilenmeden gerçek düşünce ve deneyimlerini yansıtmalarını temin etmek ve görüşmeci yanlılığı ile öznelliğinin doğuracağı zararları engellemek, görüşlerini sınırlandırmadan düşüncelerini yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir (Balci, 2009). Bu amaca yönelik olarak iki ildeki özel okulların web sitelerinden okul yöneticilerine mail yoluyla ulaşılmış; verilerin toplanması için on beş günlük süre tanınmıştır. Ayrıca bazı okul müdürlerine görüşme formları elden verilmiş, on beş günün sonunda verilerin yine elden toplanması için yüz yüze görüşülmüştür.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinden çalışmaya gönüllü olarak katılan yönetici sayısı 58'dir. Ancak soruların anlaşılır ve amacına uygun olarak yazıldığı 50 form araştırmaya dâhil edilmiş; 8 tanesi elenmiştir. Araştırmada, görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırma soruları genel başlıklar olarak alınmış; sorular altında temalara ulaşılmıştır. Elde edilen verilerden hareketle yapılan yorumların benzerlikleri, farklılıkları ve ilişkileri dikkate alınarak, katılımcı görüşleri temalara yerleştirilmiştir. Her bir görüşün hangi sıklıkla tekrar ettiği bulunarak veriler sayısallaştırılmıştır. Verilerin sayısallaştırılmasındaki amaç, güvenilirliği artırıp yanlılığı azaltmak, kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veri analizinde katılımcıların görüşlerine dikkat çekmek amacıyla yer yer doğrudan alıntılar yapılarak betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Tüknüklü'ye (2000) göre betimsel analiz tekniği, verilerin analizini

yaparken görüşme formunda yer alan sorular dikkate alınarak katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla yer yer doğrudan alıntılar yapmak anlamı taşımaktadır. Bunlar araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliğini artıracak uygulamalardır. Verilerin çözümlenmesi sonucunda; bulguların kendi içinde tutarlı ve daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu şekilde çıkıp çıkmadığı kontrol edilmiştir. Bu durum araştırmanın iç geçerliliğini sağlamıştır. Görüşme sonunda araştırmacı, öğrendiklerini katılımcılara özet olarak aktararak kendi algısının aktarılan verileri doğru yansıtip yansıtmadığını sormuş ve dış güvenilirliği sağlamıştır. Temalar ve kodların son hali uzmanlara gönderilerek teyit edilmiştir. Çalışmadaki katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunduğundan bulguların sunumunda veliler Y1, Y2... Y50 şeklinde kısaltılarak adlandırma yapılmıştır. Tablolarda bir kişi birden fazla görüş belirttiği için toplam görüş sayısı verilmemiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırma amacı doğrultusunda özel okul yöneticilerinden elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmada verilerin çözümlenmesi sonucunda oluşturulan başlıklar; yönlendirme kavramı, yönlendirmenin önemi, yönlendirici okul yöneticisinin tutum ve özellikleri, yönlendirme yapılan konular ve okul yöneticilerinin öğretmenleri nasıl yönlendirdikleri şeklindedir.

Okul Yöneticilerinin “Yönlendirme” Kavramına İlişkin Görüşleri

Yöneticiler yönlendirme kavramına ilişkin destekleme, kişisel ve mesleki gelişim, yönetim ve iletişim konularında görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin yönlendirmenin anlamına ilişkin görüşleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin “Yönlendirme” Kavramı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	Frekans (f)
Destekleme	İşleyişin hızlı olmasını sağlama	9
	İhtiyaçları belirleme ve giderme	5
	Uyum sağlama	4
	İşe sevk etme	2
Kişisel ve Mesleki Gelişim	İlgi ve yeteneklerine göre yol gösterme	21
	Mesleki gelişim imkânı	16
Yönetim	Rehberlik	13
	Liderlik yapma	6
	Olumlu davranışa yöneltme	3
	Adil görev dağılımı yapma	2
İletişim	Etkili iletişim kurma	11
	Bilgiyi doğru aktarma	10

Tablo 1’e göre; yöneticiler destekleme teması ile bağlantılı olarak oluşturulan kodlardan en çok işleyişin hızlı olmasını sağlama (f=9) kodunu yinelemişlerdir. Katılımcı görüşlerinden “Kurumsal anlamda işleyişin sağlıklı ve hızlı olmasıdır.” (Y15) ve “Bir eylem planı içinde olmak demektir. Bu da işleri kolaylaştırır ve doğru bir şekilde yürütmesini sağlar.” (Y21) bu koda örnek görüşlerdir. Yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişim temasıyla bağlantılı olarak ilgi ve yeteneklerine göre yol gösterme (f=21) ve mesleki gelişim imkânı (f=16) olmak üzere iki kod üzerinde yoğunlaşmışlardır. “Kişilerin ilgilerini, yeteneklerine, yapabildikleri alanlara doğru yol göstermektir.” (Y9) ve “Öğretmenlerimi mesleki ve kişisel gelişimleri için kurs, eğitim, sertifika programları hakkında bilgilendirme ve gidebilmeleri için uygun koşulları oluşturmak.” (Y14) görüşleri bu iki koda örnek görüşlerdir. Yönetim teması ile ilgili rehberlik (f=13) kodu en çok yinelenen kod olup bu kodu en yakından liderlik yapma (6) izlemektedir. “Yönlendirme insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde okul çalışanlarına, okulun amaçları ve bireysel gelişimleri doğrultusunda uygun bilgi ve becerileri kazandırmak için rehberlik etmek, yol göstermektir.” (Y4) ve “Kişilerin kapasitelerini harekete geçirme, önderlik ve liderlik yapma.” (Y40) görüşleri bu duruma örnektir. İletişim teması ile bağlantılı olarak etkili iletişim kurma (f=11) ve bilgiyi doğru aktarma (f=10) kodlarına ulaşılmıştır. “Doğru iletişim kurarak çalışanları etkilemek.” (Y6) ve “Kişilerin yetenek ve ilgi alanlarını belirleyip kendilerini geliştirebilecek alanlar üzerine bilgilendirilmesidir.” (Y30) görüşleri bu kodlara örnek görüşlerdir.

Okul Yöneticilerinin Yönlendirmenin Önemine İlişkin Görüşleri

Yöneticiler yönlendirmenin önemine yönelik olarak motivasyon, bağlılık, iletişim, hedefler, yönetim ve eğitim-öğretim konularında görüş bildirmişlerdir. Yönlendirmenin önemine ilişkin yönetici görüşleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Yönlendirmenin Önemiyle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	Frekans (f)
Motivasyon	Motive edici davranışlar gösterme	28
	İş doyumu	24
	Mutlu bireylerin olması	10
	Teşvik etme	6
	Yaratıcılığın artması	2
Bağlılık	Aidiyet duygusu	21
	Takım olma bilinci	16
	Değer verme	10
	Bütünlük hissini oluşması	8
	Özveride bulunma	3
İletişim	Sağlıklı iletişim kurma	25
	Fikir alışverişi	15
	Güven oluşturma	9
	Tecrübeyi transfer etme	5
Hedefler	Kişisel amaçlarla okul amaçlarını gerçekleştirme	11
	Ortak amaçlar belirleme	10
	Zamandan tasarruf etme	7
Yönetim	Rehberlik etme	14
	İhtiyaç ve beklentileri tespit etme	8
	Problemleri çözmeye yöneltme	5
	İşleyişin sorunsuz ilerlemesi	3
Eğitim-Öğretim	Mesleki gelişimi arttırma	26
	Sürekli gelişim	24
	Kalitenin artması	16
	Proje çalışmalarına destek verme	10
	Verimliliğin artması	9
	Öğrenci başarısının artması	4
	Araç-gereç donanım sağlama	2

Tablo 2’ye göre; yöneticileri motivasyon teması ile bağlantılı olarak en çok motive edici davranışlar (f=28) ile iş doyumu (f=24) kodlarını yinelemişlerdir. “*Öğretmeni düzgün yönlendirsem, takdir edersem motivasyonu artar. Daha istekli çalışır.*” (Y10) ve “*Bireysel olarak iş disiplini ahlakına uygun olduğundan yaptığım işte doyum almamı sağlar.*” (Y43) bu iki koda örnek görüşlerdir. Bağlılık teması ile bağlantılı olarak aidiyet duygusu (f=21) ve takım olma bilinci (f=16) kodlarının diğerlerinden daha çok yinelenildiği görülmektedir. “*Önemlidir; çünkü kendini daha verimli ve ait hissedenden çalışanın daha yaratıcı olduğunu düşünüyorum.*” (Y18) ve “*Çünkü bireysel başarı, ekip çalışmasının başarısına ve kurumsal verimin artmasına sebep olur.*” (Y31) görüşleri bu kodlara örnektir. İletişim teması ile bağlantılı sağlıklı iletişim kurma (f=25) ve fikir alışverişi (f=15) en çok vurgulananlardır. “*Eğer nitelikli, kaliteli iletişim kurarsan o zaman yönlendirmenin yararını uzun vadede görürsün.*” (Y28) ve “*Yönlendirme önemlidir; ancak yönlendirme yapılırken herhangi bir zorlama yapılmamalı, örtük olarak kendi görüşlerimiz doğrultusunda bir yöneltme yapmak yerine, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini de dikkate alarak fikir alışverişinde bulunulmalıdır.*” (Y17) görüşleri bu duruma örnektir. Hedefler teması altında en çok yinelenen kodlar kişisel amaçlarla okul amaçlarını gerçekleştirme (f=11) ve ortak amaçlar belirlemedir (f=10). “*Çünkü uygun yönlendirmelerle gerekli bilgi ve becerileri kazanan bireyler gerek kurumun amaçlarının gerçekleşmesine gerekse kendi kişisel gelişimlerine katkı sağlarlar.*” (Y4) ve “*Sistemin bütün unsurlarının amaçlara ulaşmada ortak bir anlayış ve işbirliği içinde olmalarını sağlar.*” (Y33) görüşleri bu kodlara örnek görüşlerdir. Yönetim teması altında en çok yinelenen görüş rehberlik etme (f=14) olup “*İyi bir yönetici problemlerin aşılmasında rehberlik ederek hedefe odaklanmayı sağlar. Mesleki yeterlilik konusunda karşılaşılan problemlerde rehberlik*

etmek, sınav sistemi ile ölçme değerlendirme konularında rehberlik etmek için yönlendirme önemlidir.” (Y5) görüşü bu koda örnek görüştür. Eğitim-öğretim teması incelendiğinde ise en çok yinelenen görüşlerin mesleki gelişimi arttırma (f=26) ile sürekli gelişim (f=24) olduğu görülmektedir. Yöneticilerden “Kurumsal olarak mesleki açıdan yapılandırıcı olmak ve memnuniyeti arttırmak çok önemlidir. Çünkü bireysel başarı, ekip çalışmasının başarısına ve kurumsal verimin artmasına sebep olur.” (Y31) ve “Öncelikle akademik çalışmalar yapmaları, yüksek lisans yapmaları, doktora yapmaları, eğitim çalışmalarına katılmaları, alanında yetkin uzmanlardan sertifika almaları, hem kişisel hem de mesleki açıdan gelişimlerini destekleyecek programlara katılmaları yönünde yönlendiririm. Bu da sürekli gelişime fırsat sunmak demektir. Sürekli gelişen bireyin kurumuna katkısı büyüktür.” (Y17) görüşleri bu kodlara örnek görüşlerdir.

Yönlendirici Okul Yöneticisinin Tutum ve Özelliklerine İlişkin Görüşler

Yöneticilerin kendilerini yönlendirici olarak tanımladıkları tutum ve özelliklerine ilişkin kişilik özellikleri, okul ortamı, yönetim, iletişim ve motivasyon temalarına ulaşılmıştır ve yönetici görüşleri Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Yönlendirici Okul Yöneticisinin Tutum ve Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	Frekans (f)
Kişilik Özellikleri	Adaletli	7
	Gelişime açık	6
	Güvenilir	6
	Paylaşımçı	5
	Sorumluluk sahibi	5
	Samimi ve içten	5
	Araştıran-sorgulayan	4
	Objektif	3
	Sakin	3
	Hoşgörülü	2
	Çok yönlü düşünme	2
	Tutarlı olma	2
	Planlı olma	2
	Ön yargılı olmama	2
	İnsancıl yaklaşım	1
Dürüst olma	1	
Risk alabilme	1	
Okul Ortamı	Demokratik tutum sergileme	19
	Bilgiyi kullanma ve paylaşma	18
	Yardımcı olma	17
	Deneyimleri aktarma	15
	Güven iklimi oluşturma	15
	Yenilikleri takip etme	14
	Çözüm odaklı olma	12
	İkna etme	10
	Mantıklı kararlar verme	8
	İşbirliğine açık olma	7
	Model olma	7
Değişime açık olma	7	
Gözlemci olma	4	
Yönetim	Liderlik yapma	24
	İşleyişi takip etme	22
	Mevzuat bilgisine sahip olma	14
	Adil görev dağılımı yapma	12
	Eğitim-öğretim ortamını düzenleme	8
İletişim	İhtiyaçları dikkate alma	26
	Bilgilendirme yapma	19
	Etkin dinleme ve konuşma	18

	Farklı fikirleri kabul etme	14
	Empati kurma	6
Motivasyon	Eğitimlere yönlendirme	21
	Takdir etme	18
	Doğru geribildirim verme	15
	Projelere yöneltme	8
	Ödüllandirme	6

Tablo 3'e göre; yöneticilerin kişilik özellikleri teması ile bağlantılı pek çok konuda görüş bildirmiş ve ortaya birçok kod çıkmıştır. Bu kodlardan diğerlerine göre en çok yinelenenleri olarak adaletli (f=7), gelişime açık (f=6) ve güvenilir (f=6) olma kodlarıdır. Yöneticilerden "Her koşulda adil olmaya çalışırım." (Y19); "Bir yönetici bence gelişime açık olmalı. Bu en önemli kişilik özelliklerindedir." (Y24) ve "Karşımdakine güven veririm. Onların gizli bilgilerini korurum. Aleyhe kullanmam." (Y45) görüşleri bu kodlara örnek görüşlerdir. Okul ortamı teması ile bağlantılı olarak en vurgulanan görüşler demokratik tutum sergileme (f=19); bilgiyi kullanma ve paylaşma (f=18) ve yardımcı olma (f=17) kodlarında toplanmıştır. Yönetici görüşlerinden "Görüşlere açığımdır. Bu yüzden demokratik ortamlar yaratmam benim en belirgin özelliğim." (Y20) ve "Akademik anlamda yapılması gereken çalışmalar konusunda bilgi veririm." (Y22) görüşleri bu duruma örnektir. Yönetim temasına bakıldığında en çok yinelenen görüşler liderlik yapma (f=26) ve işleyişi takip etmedir (f=24). Bu kodlara "Liderlik becerim ile öğretmenleri yönlendiriyor; okulun amaçları doğrultusunda motive edebiliyorum." (Y47) ve "Milli eğitimin genel işleyişi ve ilgili düzenleme, yenilikler hakkında. Örneğin teknolojik gelişmelerin takibi ve okula yansıtılması için yönlendirme yaparım. Bunun için de yeterli donanıma sahibim." (Y3) görüşleri örnek gösterilebilir. İletişim temasında en çok yinelenen görüşler ise ihtiyaçları dikkate alma (f=26) ve bilgilendirme yapma (f=19) şeklindedir. Örnek olarak "Çalışma arkadaşlarıma ihtiyaç hissettikleri alanlarda severek ve isteyerek yardımcı olurum. Bundan dolayı kendimi yönlendirici olarak tanımlamakla beraber işin önemli bir kısmını kendim yapmaktan hoşlanırım." (Y14) ve "Bilgi verir, konuya açıklık getirir, beklentimi söylerim." (Y32) görüşleri verilebilir. Motivasyon temasıyla bağlantılı olarak ise en çok vurgulanan kodlar eğitimlere yönlendirme (f=21) ve takdir etme (f=18) şeklindedir. "Kendim de sempozyumlara, eğitimlere katılmaktan zevk alırım. Öğretmenlere de örnek olarak onları yönlendiririm." (Y14) ve "Takdir ve taltifi doğrudan, uyarıları da dolaylı olarak yapmaya çalışırım." (Y48) görüşleri örnek gösterilebilir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Yönlendirdikleri Konulara İlişkin Görüşleri

Yöneticilerin öğretmenleri yönlendirdikleri konulara ilişkin eğitim-öğretim, yönetsel uygulamalar, motivasyon ve çevre-iletişim temalarına ulaşılmıştır ve yönetici görüşleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Yönlendirdikleri Konulara İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	Frekans (f)
Eğitim-Öğretim	Profesyonel gelişim	24
	Teknolojik gelişmeler	23
	Projelere katılım	18
	Yeni öğretim teknikleri	14
	Müfredatın uygulanması	8
	Ölçme-değerlendirme	5
	Oryantasyon	4
Yönetsel Uygulamalar	Yönetim kurulu kararları	18
	Görev tanımlarını uygulama	16
	Mevzuat	13
	Okulun misyon ve vizyonuna uygun davranma	9
	Güvenlik önlemleri alma	7
	Uzman desteği sağlama	5
Motivasyon	Motivasyonu artırma	19
	Değer verme	12
	Takım çalışması	7
Çevre ve İletişim	Veli ilişkileri	28
	İletişim becerileri	25
	STK ve dış çevreyle bağlantı	13

Tablo 4'e göre; yöneticilerin öğretmenleri yönlendirdikleri konulardan eğitim-öğretim teması ile bağlantılı profesyonel gelişim (f=24) ve teknolojik gelişmeler (f=23) kodlardan en çok yinelenen kodlar olduğu görülmektedir. Yöneticilerden "Öğretmenlerin profesyonel gelişimi en fazla yönlendirme yaptığım alanlardan biri olabilir. Burada standart seminer, konferans gibi gelişim fırsatlarının dışında farklı platformlardan yararlanmaya çalışırım." (Y16) ve "Örneğin gündem teknoloji ise bu konuda hep daha çok çalışmam gerektiğini bilir; bu alanda uzman olmaya çalışırım. Öğretmenlerimi bu konuda donanımlı olmaları için teknoloji eğitimlerine gönderirim." (Y3) görüşleri bu kodlara örnek görüşlerdir. Yönetimsel uygulamalar teması ile bağlantılı en çok vurgulanan görüşler ise yönetim kurulu kararları (f=18) ve görev tanımlarını uygulamadır (f=16). "Özel okul olduğumuz için yönetim kurulunda alınan kararlar bizler için önemlidir. Her ay yapılan yönetim kurulu toplantısında okulla ilgili alınan kararları toplantıda öğretmenlerimle paylaşıyorum." (Y20) ve "Her yıl sene başında okulun öğretmenden beklediklerini anlatan yazılı görev tanımını öğretmenime bireysel görüşmede veririm. Sene içinde bu görev tanımında aksayan yerler varsa uyararak yönlendirme yaparım." (Y6) görüşleri bu kodlara örnek gösterilebilir. Motivasyon temasında en çok yinelenen görüşlerin ise motivasyonu artırma (f=19) ve değer verme (f=12) kodlarında toplanmıştır. "Motive ederim; böylece bireysel başarı, kendilerini gerçekleştirmeleri konusunda yönlendirmiş olurum." (Y36) ve "Değer verildiğini hisseden öğretmen öğrencisine de değer verir. Değer verme konusunda yönlendirme yaparım. Çünkü bu hem mutlu olmayı hem de başarıyı getirir." (Y12) görüşleri bu kodlara örnektir. Çevre ve iletişim temasına bakıldığında en çok vurgulananların veli ilişkileri (f=28) ve iletişim becerileri (f=25) olduğu görülmektedir. Yöneticilerden "Öncelikle öğretmen-öğrenci ilişkisi ve öğretmen-veli ilişkisinde yönlendirici davranırım. Bu ikisi arasında güven ve saygı ortamı olursa eğitim-öğretimde de sorunlar azalabilir ya da ortamdan kalkabilir." (Y19) ve "Çevresiyle sağlıklı iletişim kuran bir öğretmen hem öğrencilerinin, hem velilerin, hem de okulun gözünde olumlu bir intiba bırakır." (Y28) görüşleri örnek gösterilebilir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Nasıl Yönlendirdiklerine İlişkin Görüşleri

Yöneticilerin öğretmenleri nasıl yönlendirdiklerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan örneklerle ilişkin eğitim-öğretim, yönetimsel uygulamalar, motivasyon ve çevre-iletişim temalarına ulaşılmış ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Nasıl Yönlendirdiklerine İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	Frekans (f)
Çalışma ortamı	Profesyonel gelişim için fırsat verme	28
	Çalışmalarda yardımcı olma	26
	Bütçe sağlayarak ihtiyaçları giderme	20
	Araç-gereç-donanım sağlama	19
	Oryantasyon hizmeti	8
Yönetimsel uygulamalar	Alınan kararlara öğretmenleri katma	30
	Adil görev dağılımı yapma	26
	Liderlik yapma	23
	İşbirliğine önem verme	16
Motivasyon	Fikirlere değer verme	27
	Teşvik etme, onare etme	26
	Yemek, piknik gibi organizasyonlar düzenleme	19

Tablo 5'e göre yöneticilerin öğretmenleri nasıl yönlendirdiklerine ilişkin konulardan çalışma ortamı teması ile bağlantılı en çok profesyonel gelişim için fırsat verme (f=28) ve çalışmalarda yardımcı olma (f=26) kodlarını yineledikleri görülmektedir. Yöneticilerden "Yurtiçi ve yurtdışın yapılan seminer ve sempozyumlara öğretmenlerin katılımını sağlamak. Her sene kurumdaki kıdeme ve öğretmenin alanına göre ilgili seminerlere gitmelerini sağlayarak yönlendiririm." (Y8) ve "Örneğin belirli gün ve haftalar okulumuzda önemlidir. Bu komiteden sorumlu öğretmen her ayın başında planlama için ekibi toplar ve ben de bu ekibi neler yapacakları konusunda yönlendiririm. Hangi günleri daha çarpıcı kutlayacağımızı tartışırız; bu konuda yönlendirme yaparak geçmiş deneyimlerimi paylaşıp yardımcı olmaya çalışırım." (Y44) görüşleri bu duruma örnektir. Yönetimsel uygulamalar teması ile bağlantılı olarak ortaya çıkan kodlardan en çok yinelenenler alınan kararlara öğretmenleri katma (f=30) ile adil görev dağılımı yapmadır (f=26). "Kafamdaki fikri detaylarıyla açıklar ve hangi amaçla planladığımı paylaşıyorum. Daha sonra toplantıdaki herkesin bu konuda neler yapabileceğimize dair

fikirlerini alır ve mükemmel bir yol haritası çıkarırım.” (Y49); “Konuya ilişkin ilgili ekibi oluşturur ve yetenek ve becerilere göre görev dağılımını yaparım. Neticede böyle yapılan bir yönlendirmede ekibin keyifle çalıştığı ve ortaya muazzam bir iş çıktığı görülür.” (Y45) görüşleri bu duruma örnektir. Motivasyon teması ile bağlantılı olarak en çok yinelenen kodlar fikirlere değer verme (f=27) ile teşvik etme, onara etmedir (f=26). Yönetici görüşlerinden “İnsanları dinlemeyi, görüş ve fikirlerine değer verip buna göre değişiklikler yapmaya dikkat ederim.” (Y18) ve “Özellikle 11 ve 12. sınıf öğrencilerine yapılacak destek eğitimleri, etüt çalışmaları ve öğrenci koçluğu konularında şevkle çalışanları daha da göz önüne çıkaracak söz, görev gibi motivasyon araçlarını kullanırım; kendini geride tutan öğretmenleri de üstesinden gelebilecekleri görevlendirmelerle ivme kazanmaları için şans veririm.” (Y1) bu kodlara örnek gösterilebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin görüşlerine göre yönlendirme kavramının anlamı, önemi, yönlendirici okul yöneticisinin tutum ve özellikleri, yöneticilerin öğretmenleri yönlendirdikleri konular ve öğretmenleri nasıl yönlendirdikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular alanyazında var olan çalışmalar doğrultusunda değerlendirilip tartışılmıştır. Araştırmaya göre okul yöneticileri yönlendirme kavramına; destekleme (işleyişin hızlı olmasını sağlama, ihtiyaçları belirleme vb.), kişisel ve mesleki gelişim (ilgi ve yeteneklerine göre yol gösterme vb.), yönetim (rehberlik, olumlu davranışa yöneltme vb.) ve iletişim (etkili iletişim kurma, bilgiyi doğru aktarma) işlevlerini yüklemişlerdir. Görüldüğü gibi yönlendirme kavramı yöneticilere göre hem bireysel hem de örgütsel işlevler içermektedir. Bu durum yöneticilerin literatürde yapılan tanımların (Özyılmaz, 2013) da ötesine geçip sadece bireysel değil örgütsel işlevler yüklediklerini göstermektedir. Bu durumun temel nedeni giriş bölümünde de belirtildiği gibi yönlendirmenin kuruma katkıları olduğu söylenebilir. Yönlendirme etkili iletişim kurarak kişilerin ilgi ve yeteneklerini dikkate alıp, o kişilere yön vermek suretiyle bilgiyi doğru aktarıp ilgili alana sevk etmedir. Bunu yaparken okul yöneticileri, yönlendirmenin rehberlik etmek olduğunu ve liderlik yaparak davranışa yönlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Sayılı ve Kızıldağ'ın (2007) örgütlerde etik ve yönetsel etiğin oluşmasında insan kaynaklarının rolünü belirlemek için yaptığı araştırmada da liderlik, motivasyon, iletişim ve eğitim fonksiyonlarının işler hale getirilmesini gerektiği bulgularını araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Okul yöneticilerine göre yönlendirme motivasyon, bağlılık, iletişim, hedefler, yönetim ve eğitim öğretim konularında kuruma önemli katkılar sağlayan önemli bir işlevdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı yönlendirmenin önemli bir işlev olduğu konusunda hemfikirdirler. Katılımcıların görüşlerine göre yönlendirme motivasyonu arttırarak iş doyumunu sağlamakta, okula bağlılığı geliştirerek aidiyet duygusunu güçlendirmekte, öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurma kanallarını açarak fikir alışverişinde bulunmasına imkân tanımakta, kişisel amaçlarla okul amaçlarını birleştirip ortak hedefler için zemin hazırlamakta, öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin analiz edilmesi sonucunda doğru rehberlik edilmesini sağlamakta, mesleki gelişimi destekleyerek sürekli gelişime imkan vermekte ve yapılan bütün bu uygulamalarla okulun verimini arttırmaktadır. Yöneticilerin yönlendirmenin önemine yönelik belirttiği durumlar göz önüne alındığında, bu işlevin çalışanlara yönelik bireysel işlev olmasına karşılık katkılarının hem bireysel hem de kurumsal olduğunu göstermektedir. Nitekim Öztay (2006) da yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul içi uygulamalardan olan ödül ve cezaya yönelik uygulamaları adil olduğuna inandıkları durumda kendilerini değerli hissettikleri ve kurum kültürünü geliştirmede istekli davrandıkları sonucu bu işlevin sağladığı faydaları desteklemektedir.

Okul yöneticileri yönlendirici okul yöneticisinin tutum ve özelliklerini kişilik özellikleri, okul ortamı, yönetim iletişim ve motivasyon başlıklarında toplamışlardır. Buna göre yönlendirici bir okul yöneticisi kişilik özellikleri olarak adaletli, objektif, tutarlı, güvenilir, samimi, paylaşımcı, sakin ve hoşgörülü, gelişime açık ve çok yönlü düşünen bir yöneticidir. Okul ortamında demokratik tutum sergileyerek bilgiyi kullanan ve paylaşan, işbirliğine açık biçimde öğretmenlere yardımcı olup deneyimlerini aktaran, yenilikleri takip eden ve değişime açık olan, her konuda model olan ve okulda güven iklimi oluşturan bir yöneticidir. Okulda işleyiş esnasında çalışanlarına liderlik yapan, mevzuat bilgisi sahip olup adil bir görev dağılımı ile eğitim-öğretim ortamını düzenleyen kişidir. Yönlendirici bir okul yöneticisi iletişim sürecinde öğretmenlerin ihtiyaçlarını dikkate alarak gerekli yerlerde ilgili bilgilendirmeleri yapan, onları dinleyen, gelecek farklı fikirlere açık olan ve empati kuran bir yöneticidir. Ayrıca bu yönetici öğretmenlerin motivasyonu arttırmak için öğretmenleri takdir eden ve ödüllendiren bir yöneticidir. Öğretmenlerini beklentileri doğrultusunda eğitim almalarına fırsat verme ve projelere yöneltme davranışları

sergilemektedir. İlgili alanda yapılan çalışmalarda da ulaşılan yönetici özelliklerinin bu araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Örneğin; Ünal (2000) eğitim kurumlarında insan kaynakları ile ilgili yaptığı çalışmada yöneticilerin liderlik özelliğine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını çalıştıkları çalışmada, okul müdürünün iletişime açık, adil, sabırlı, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiği belirtilmiştir. Argon (2014) ise destekleyici bir okul yöneticisinin olumlu kişilik özelliklerine sahip, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde kolaylaştırıcı olup motive edebilen, eğitim öğretim ortamının etkili oluşturulmasını sağlayan, çalışanlarını alınan kararlara katarak işbirlikçi bir tutum sergileyerek liderlik yapan yönetici olduğunu vurgulamıştır. Terzi ve Kurt (2005) okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerini araştırdıkları çalışmada öğretmenler okullardaki yöneticileri demokrat olarak nitelendirmişlerdir. Son olarak da Karaca (2009) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerini yüksek olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticileri öğretmenleri eğitim öğretim, yönetsel uygulamalar, motivasyon ve çevre ile iletişim konularında yönlendirmektedirler. Yöneticilerin; eğitimin niteliğini artırmaya yönelik olarak öğretmenlere profesyonel gelişim fırsatları sunma, teknolojik gelişmelerden haberdar etme, projelere katılım sağlama; yönetsel uygulamalarda okulun misyon ve vizyonuna uygun davranarak, yönetim kurulu kararlarını paylaşım öğretmenlerden beklendiklerini net biçimde ortaya koyma ve bunu görev tanımlarına yansıtma; motivasyonu arttıran uygulamalar yaparak ve öğretmenlere değer verdiğini gösteren bir duruş sergileyerek hem öğretmenin kendini iyi hissetmesini sağlama hem de bu durumun öğrencilere yansımaları düşünerek okulun verimliliğini artırma; iletişim becerilerine yönelik konularda eğitim olanakları sunma ve iletişim becerilerini etkili kullanmalarına yönelik veli iletişimine önem verme konularında yönlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır. Yöneticiler öğretmenlerin profesyonel gelişimleri için gerekli bütçeyi düzenleyerek gerek çalışmalarda yardımcı oldukları, alınan kararlarda öğretmenlerin görüşlerini alıp onların fikirlerine değer verdikleri, bireysel farklılıkları dikkate alıp adil görev dağılımı yaptıkları, öğretmenleri motive edecek motivasyon araçlarını kullandıkları görülmektedir. Sonuç olarak okul yöneticisinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak var etmektir. Bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi için de öğretmenlerin rol ve beklentilerini dikkate almalı, etkili yönlendirmelerle okulun amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik lider konumunda olan kişi olmalıdır. Araştırma kapsamında özel okul yöneticileri, öğretmenleri yönlendirme işlevinin önemini ve gerekliliğini vurgulamışlar; bu doğrultuda öğretmenleri etkili iletişim kurarak, motive ederek, liderlik göstererek yönlendirdiklerini açıklamışlardır. Bu bağlamda özel okul yöneticilerinin insan kaynakları işlevlerinden yönlendirme işlevini yerine getirdikleri ve kendilerini yüksek düzeyde yönlendirici olarak tanımladıkları söylenebilir. Günümüz koşulları dikkate alındığında özel okul yöneticisinin yönlendirme işlevini sürdürebilmesi okulun varlığını devam ettirmesi açısından önem arz etmektedir. İlgili alanda Çalık ve Şehitoğlu'nun (2007) okul müdürlerinin İKY işlevlerini yerine getirebilme yeterliklerini belirledikleri çalışmada okul müdürlerinin yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında öğretmenleri yeterince bilgilendirdikleri ve bu konuda rehberlik ettikleri, alınan kararlara kattıkları ve öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda destek sağladıkları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada alanyazından farklı olarak özel okul yöneticilerinin yönetim kurulu kararları hakkında öğretmenleri bilgilendirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Özel okullarda yapılan yönetim kurulları da devlet okullarının referans aldığı yasal düzenlemeler ve mevzuat paralelinde işlemektedir. Bununla birlikte özel okullarda öğretmenlerden beklenen performans ölçümleri ortaya konulmakta, devlet okullarından farklı olarak öğretmenler bu kurumlarda daimi statüde olmayıp performansları ölçütünde çalışmaya devam etmektedirler. Öğretmenlerin kurumlarındaki işleyiş anlamaları ve kendilerinden beklenen performans sergilemeleri bağlamında, yönetim kurulunun aldığı kararlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla özel okul yöneticileri yönetim kurulunun almış olduğu kararları düzenli olarak öğretmenlerle paylaşmaktadır. Nitekim Emel (2010) özel ve resmi ortaöğretim kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını karşılaştırdığı çalışmada, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha fazla önem verildiği, insan kaynaklarının kendilerini geliştirmelerine ve donanımlı olmalarına dikkat edildiği sonucu bu sonucu desteklemektedir.

ÖNERİLER

Okul yöneticileri, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için insan kaynakları yönetimi işlevlerinden yönlendirme işlevinin önemini farkındadır. Bu işlevi gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmenlerin

görüşlerini dikkate alan memnuniyet anketleri uygulanabilir ve geribildirimler doğrultusunda okul yöneticileri kendilerini değerlendirme fırsatı yakalayabilir. Okul yöneticileri öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. Söz konusu özel okullar olunca öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için yaptıkları her adım (seminer, konferans, kurs, lisansüstü eğitim vb.) performans değerlendirme kriteri olarak ele alınabilir. Bu noktada okul yöneticilerinin adil yönlendirme davranışı sergilemelerini içeren bir değerlendirme sistemi geliştirilebilir. Okul yöneticileri öğretmenlerin hangi eğitime ihtiyaç duyduklarını sene sonunda öğretmenlerden yazılı olarak alabilir. Böylece bütçede hangi eğitime, ne kadar ödenek ve zaman ayrılacağı belirlenerek bir sonraki yıl için eğitim planlaması yapılma olasılığı artacaktır. Özel okullarda performansı ölçebilmek için öğretmenden beklenen görev ve sorumlulukların önceden belirlendiği ve bunların öğretmen tarafından da bilindiği görülmektedir. Bu türden bir yönlendirme devlet okullarında da yapılabilir. Bir okulda dikey örgüt yapısının yerine yatay örgüt yapısının benimsenmesi, öğretmenlerin yönetime katılıp, okul hakkında alınacak kararlar konusunda çekinmeden, demokratik bir ortamda söz söyleyebilmelerinin sağlanması yönlendirme işlevinin uygulanması bakımından olumlu sonuçlar verebilir. Ayrıca bu araştırma özel okulları kapsamaktadır. Araştırma, devlet okullarındaki yöneticilere de uygulanarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Bunun yanında okul yöneticilerinin yönlendirme işlevini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak için araştırma öğretmenlere uygulanarak onların bakış açıları ortaya çıkartılabilir. Son olarak bu çalışmada insan kaynakları işlevlerinden yönlendirme işlevine odaklanılmıştır. Benzer araştırma farklı insan kaynakları işlevlerini (işe alma, eğitim, ücretlendirme vb.) dikkate alarak yeniden tasarlanabilir.

Not: Bu çalışma 13- 15 Mayıs 2016 tarihlerinde Antalya’da 10 Ülkenin katılımıyla düzenlenen 7th International Congress on New Trends in Education – ICONTE’de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2002). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Argon, T. (2014). Supporting human resources in educational institutions: Teacher views on administrator support, Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma* (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cent, H. (2007). *Özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi. Yüksek lisans tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, No. 170, 94-112 (Erişim Adresi: dhgm.meb.gov.tr).
- Demir, K. (2014). Okulöncesi öğretmenlerinin okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre incelenmesi/examination of organizational commitment and trust levels of preschool teachers according to leadership practices. *e-International Journal of Educational Research*, 5(4).
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Emel, N. M. (2010). *Özel ve resmi ortaöğretim kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının mukayeseli incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Gebelein, S. H., Lee, D. G., Nelson-Neuhaus, K. J., & Sloan, E. B. (1999). *Successful executive’s handbook*. Personnel Decisions International.

Güler, S. Z. (2007). Eğitim örgütlerinde insan sermayesi. *E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi*, Sayı: 16.

Karaca, D., (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karaköse, T., ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumuna ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öztay, F. E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özyılmaz, Ö. (2013). *Türk milli eğitim sisteminin sorunları ve çözüm arayışları (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saylan, N. (2013). *Özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesi*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Saylı H. ve Kızıldağ D. (2007). Yönelimsel etik ve yönelimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.1, Cilt.9, 231-250.

Stevens, L. A., Skube, C. J., Lee, D. G., Davis, B. L., & Hellervik, L. W. (2010). *Successful manager's handbook*. Eighth Edition, Personnel Decisions International.

Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi (10. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Turan, S., Yıldırım, N., ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.

Türk Eğitim Derneği (2007). *Türkiye'de okul öncesi eğitim ve ilköğretim sistemi temel sorunlar ve çözüm önerileri (Özet Rapor)*. 1. Basım, Ankara: Türk Eğitim Derneği, Adım Ajans.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:24, ss. 543.

Ünal S. (2000). Okulda insan kaynakları yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, No. 146.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 8. Baskı, Ankara: Seçkin.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Wakoli, M. (2014). Principals' management strategies and performance of students in secondary schools in mount elgon sub county, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(10).