

Team Spirit in School Management Team¹

Ozan ERDİŞ (Vice Principal-M.A.)

Ministry of National Education – Türkiye

Orcid: 0009-0005-8548-8539

ozanerdis35.27@gmail.com

Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI

Ege University – Türkiye

Orcid: 0000-0001-9552-9094

erdal.toprakci@ege.edu.tr

Abstract

The managerial structure consisting of the principal and vice principals, the number of whom is determined by the size of the school, who direct the efforts of the elements that come together to realize the aims of the school towards the purpose of the organization can be called the "school management team". The success of the team of school management depends on a strong team spirit. Team spirit can be defined as the willingness, patience, perseverance and effort of each team member to work together to always achieve the team's goals and under all circumstances, before and beyond their individual goals. In the study, the question 'What are the causes and consequences of strengthening and weakening in the team spirit of the school management team according to the opinions of school administrators and teachers?' was sought to be answered. This research, in which the views of school administrators and teachers on the harmony of the school management team among themselves are tried to be understood, was conducted with the interview method in the qualitative phenomenological design. In the interviews, which were video or audio recorded by the researcher, a total of five questions were asked to the participants and notes were also taken about the process. Content analysis method was used to analyse the research data. The general conclusion of the study is that the two main concepts of team spirit formation and development in school administrators are harmony and disharmony among administrators. Accordingly, the more harmonious the members of the management team are, the stronger the team spirit becomes and the more incompatible they are, the weaker the team spirit becomes. It can be suggested that legislators related to the functioning of educational organizations should avoid legal regulations that may be related to the causes that weaken the team spirit in the school management team and the consequences of a weak team spirit and should focus on the content of legal documents that strengthen the team spirit on the other hand.

Keywords: School manager, School management team, Team spirit, Teamwork, Team harmony



E-International Journal
of Pedagogogy

Vol: 4, No: 1, pp. 52-84

Research Article

Received: 5 May 2024
Accepted: 19 June 2024



Suggested Citation

Erdiş, O. & Toprakçı, E. (2024). Team spirit in school management team. *E-International Journal of Pedagogogy (e-ijpa)* 4(1), 52-84. TrDoi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.120>

¹ This study is derived from a master's project prepared by the first author under the supervision of the second author.

Extended Abstract

Problem: Since the beginning of human history, human beings have needed the help of other people to achieve their goals, and in situations that exceeded their own power, they established organizations in parallel with common goals through planned cooperation (Aydın, 1994). These small organizations became interrelated over time and transformed into a gigantic organization called society as it is today. This transformation transformed the small organizations that formed it into social institutions. One of these institutions, called by names such as health, security, religion, family, economy, etc., is the institution of education (Kongar, 1985; Dewey, 2008; Toprakçı, 2008). Educational institutions include many organizations such as schools, classrooms, driving schools, public education centers, etc. The school organization can be described as a structure consisting of students, teachers, other staff and equipment that come together in smaller units called classrooms to achieve the aims of education, taking into account local conditions (Toprakçı, 2016). Like every organization, the school also needs a structure that will direct what is produced within its scope towards its goals (Çelik & Şimşek, 2013) and this structure is called management. School management is to implement predetermined policies and decisions taken by bringing together human resources such as students, teachers, other staff and material resources such as school buildings and equipment in order to bring the school to its determined goals (Toprakçı, 2017). The managerial structure consisting of the principal and vice principals, the number of whom is determined by the size of the school, who direct the efforts of the elements that come together to realize the aims of the school towards the purpose of the organization can be called the "school management team". The success of this team depends on a strong team spirit. Team spirit can be defined as the willingness, patience, perseverance and effort of each team member to work together to achieve the team's goals at all times and under all circumstances, before and beyond their individual goals. In the literature, studies on the school management team from various perspectives (Smit, 2022; Klinck, Thutulwa & Pelser, 2023; Benoliel, 2021; Mosoge, & Mataboge, 2021; Sergienko & Sokolova, 2023; Benoliel, 2021; Maja, 2016; Khambule, 2007; Ahiaku, 2019; Kgaswe, 2021; Botma, 2021; Gencel, 2022; Gencel, Muthukrishna & Grobler, 2022; Mapaire, 2019; Kgadima, 2006; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Mlola, 2021; Periah, 2015; Naicker, 2019; Turner, 1987; Boushley, 2013; Mangena, 2009; Çetin, 1998; Çetin, 2001; Gökbaş, 2001; Tekin, 2007). Words and phrases such as 'team spirit / harmonization / sipirit / perception / work in school management / administration / managers / administrators' were searched in Turkish and English languages on 04.06.2024 in the 'search in article title' section of Google and Google Scholar. In the search, three studies containing the words and phrases mentioned in the title were found, and within the scope of one of them, it was understood that the mediating effect of job satisfaction on the relationship between team cohesion and teacher performance (Özdemir & Yirmibeş, 2016) was examined by interpreting leadership team cohesion in schools as a subscale of distributed leadership (Hulpia, Devos, & Rosseel, 2009; Hulpia, Devos, & Keer, 2011; Özdemir, 2012). In the second study (Atılğan, Demirtaş, Aksu, & Silman, 2010), a team perception scale for primary school administrators was developed. In the third study (Taş & Radmard, 2019), the team perception of administrators working in primary and secondary schools was examined by using the same scale. As can be understood from what has been stated so far, there is no study titled (themed) 'team spirit / harmony in the school management team, school management or school administrators' in the literature. In the study, the question 'What are the causes and consequences of strengthening and weakening in the team spirit of the school management team according to the opinions of school administrators and teachers?' was sought to be answered.

Method: This research, in which the views of school administrators and teachers on the harmony of the school management team among themselves are tried to be understood, was conducted with the interview method in the qualitative phenomenological design. In this context, while forming the study group of the research, it was ensured that it consisted of principals, vice principals and teachers working in 5 different schools at primary, secondary and high school levels on the basis of

voluntariness and maximum diversity in terms of easily accessible sampling (Benoot, Hannes, & Bilsen, 2016) and the purpose of the research. Based on these criteria, the study group of the research consisted of a total of 23 participants, including 5 school principals, 6 vice principals and 12 teachers working in Izmir province in the 2023-2024 academic year. In the study, a semi-structured interview form was used to obtain the opinions of the participants. After the interview form was examined by two academicians who are experts in the field, a preliminary application was made and the form was finalized by taking the opinions of two teachers, one school principal and one vice principal who were outside the research sample. In the interviews, which were video or audio recorded by the researcher, a total of five questions were asked to the participants and notes were also taken about the process. Each of the interviews, which continued in this format, lasted an average of thirty minutes. Content analysis method was used to analyse the research data. In the creation of codes, categories and themes, the opinions of a three-person committee (two researchers and one educational science expert) were taken and the hesitations experienced were overcome with the common opinion of at least two of the three experts. In the procedures carried out in this context shaped a reliability of approximately 87% on the basis of Miles and Huberman (1994) reliability analysis formula [Reliability = $\frac{601 \text{ (Agreement)}}{601 \text{ (Agreement)} + 86 \text{ (Disagreement)}} \times 100$]. As another practice that contributed to the validity and reliability of the research, direct quotations were provided from the raw data of the research. On the other hand, the raw data of the research were kept for a possible future analysis.

Conclusions: The general conclusion of the study is that the two main concepts of team spirit formation and development in school administrators are harmony and disharmony among administrators. Accordingly, the more harmonious the members of the management team are, the stronger the team spirit becomes and the more incompatible they are, the weaker the team spirit becomes. The first main result of the research is that the key concept of the weakness of the team spirit of the school management team is 'incompatibility'. In other words, the incompatibility of team members leads to the weakening of team spirit. The reasons for the incompatibility of the school management team are the personality characteristics of the team members, lack of team cohesion, division of labor problems, lack of communication and lack of experience. The second main result of the research is that the key concept of the weakness of the team spirit of the school management team is 'incompatibility' and that the incompatibility of the team members leads to the weakening of the team spirit, which has some consequences. The consequences of the school management team's incompatibility are as follows: its effects on the management team, teachers, parents and students. The third main result of the research is that the key concept of team spirit strength of the school management team is 'compatibility'. In other words, the compatibility of team members leads to the strengthening of team spirit. The reasons for the compatibility of the school management team are shaped by task-related competences, healthy communication structure, personality traits of team members and team structure. The fourth main result of the research is that the key concept of the weakness of the team spirit of the school management team is 'compatibility' and that the compatibility of the team members leads to the strengthening of the team spirit, which in turn leads to some consequences. The consequences of the school management team's incompatibility are the effects on the management team, teachers, parents and students.

Suggestions: Team spirit emphasizes the willingness, patience, perseverance and effort of each team member to work together to always achieve the team's goals and under all circumstances, before and beyond their individual goals. It can be suggested that legislators related to the functioning of educational organizations should avoid legal regulations that may be related to the causes that weaken the team spirit in the school management team and the consequences of a weak team spirit and should focus on the content of legal documents that strengthen the team spirit on the other hand. School-related officials and school administrators can read this article to learn about the reasons that weaken team spirit in the school management team, the results of a weak team spirit,



the reasons that strengthen team spirit and the results of a strong team spirit, which emerged in this study, and to ensure that it is read, seminars, conferences, in-services, etc. They can organize training environments or participate in these environments and benefit from the study results in their practices. Researchers can replicate the reasons revealed in this study that weaken team spirit in the school management team, the results of a weak team spirit, the reasons that strengthen team spirit and the results of a strong team spirit in other samples and produce a theory that may be related to the team spirit of the school management team.



Okul Yönetimi Ekibinde Takım Ruhu²

Ozan ERDİŞ (Müdür Yrd.-Y.L.)
Milli Eğitim Bakanlığı – Türkiye
Orcid: 0009-0005-8548-8539
ozanerdis35.27@gmail.com

Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI
Ege Üniversitesi – Türkiye
Orcid: 0000-0001-9552-9094
erdal.toprakci@ege.edu.tr

Özet

Okul yönetim ekibi bir müdür ve okulun büyüklüğüne bağlı olarak oluşan sayıda müdür yardımcılardan oluşur. Okul yönetimi ekibinin başarısı güçlü bir takım ruhuna bağlıdır. Takım ruhu, her takım üyesinin bireysel hedeflerinden önce ve ötesinde, her zaman ve her koşulda takımın hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmaya istekli olması, sabrı, azmi ve çabası olarak tanımlanabilir. Araştırmada 'Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yönetimi ekibinin takım ruhunda güçlenmenin ve zayıflamanın nedenleri ve sonuçları nelerdir?' yanıtlanmaya çalışıldı. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yönetim ekibinin kendi aralarındaki uyumu hakkındaki görüşlerinin anlaşılmasına çalışıldığı bu araştırma, nitel fenomenolojik tasarımda görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından video veya ses kaydı yapılan görüşmelerde katılımcılara toplam beş soru sorulmuş ve süreçle ilgili notlar da alınmıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın genel sonucu, okul yöneticilerinde takım ruhu oluşumu ve gelişimi ile ilgili iki temel kavramın yöneticiler arasında uyum ve uyumsuzluk olduğu yönündedir. Buna göre yönetim ekibinin üyeleri ne kadar uyumlu olursa takım ruhu o kadar güçlenir ve ne kadar uyumsuz olursa takım ruhu o kadar zayıflar. Eğitim kurumlarının işleyişi ile ilgili yasa koyucuların okul yönetim ekibinde takım ruhunu zayıflatan nedenler ve zayıf bir takım ruhunun sonuçları ile ilgili olabilecek yasal düzenlemelerden kaçınmaları, diğer yandan takım ruhunu güçlendiren yasal belgelerin içeriğine odaklanmaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Okul yönetim ekibi, Takım ruhu, Takım çalışması, Takım uyumu



E-Uluslararası
Pedandragoji Dergisi

Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 52-84

Araştırma Makalesi

56

Gönderim: 5 Mayıs 2024
Kabul: 19 Haziran 2024



Önerilen Atıf

Erdiş, O. ve Toprakçı, E. (2024). Okul yönetim ekibinde takım ruhu, *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi (e-upad)*, 4(1), 52-84. TrDoi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.120>

² Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri hedeflerini gerçekleştirmek için diğer insanların yardımına ihtiyaç duyan insan, kendi gücünü aşan durumlarda planlı işbirliği yaparak ortak hedefler paralelinde örgütler kurdular (Aydın, 1994). Bu küçük örgütler zamanla birbiriyle ilişkilendi ve bugünkü haliyle toplum denilen devasa bir örgüte dönüştü. Bu dönüşüm kendisini meydana getiren küçük örgütleri değiştirerek toplumsal kurumlar haline getirdi. Sağlık, güvenlik, din, aile, ekonomi vb. gibi isimlerle anılan bu kurumlardan biri de eğitim kurumudur (Kongar, 1985; Dewey, 2008; Toprakçı, 2008). Eğitim kurumu okul, dersane, sürücü kursu, halk eğitim merkezi vb. gibi birçok örgütü kapsamında barındırır. Eğitim; bireyin davranış, zihin ve duygusunda önce kendisinden başlayıp sonra içinde bulunduğu toplum ve daha sonra onun da içinde bulunduğu uluslararası toplumu memnun edecek oluşum ve dönüşümleri yapmaktır (Toprakçı, 2016). Eğitimin vücut bulduğu ana araç okuldur. Okul örgütü, yerel koşulları göz önünde bulundurarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sınıf denilen daha küçük birimlerde bir araya gelen öğrenci, öğretmen, diğer personel ve araç gereçlerden oluşan bir yapı olarak nitelendirilebilir (Toprakçı 2017). Her örgüt gibi okul da kendi kapsamında üretilenleri amaçlara yöneltecek bir yapıya ihtiyaç duyar (Çelik ve Şimşek, 2013) bu yapıya yönetim denir. Okul yönetimi, okulu belirlenen amaçlarına ulaştırmak üzere öğrenci, öğretmen, diğer personel gibi insan kaynakları ile okul binası, araç gereçler gibi maddi kaynakları bir araya getirip etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Toprakçı, 2017). Okul yönetimi, okul örgütünün tüm unsurları arasında uyumlu ve sistemli bir işleyişin sağlanmasında, okulun amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesi için maddi ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, koordine edilmesi ve yönlendirilmesinde kritik roledir (Bursalıoğlu, 1991; Balcı, 2005). Bu rolün bir sonucu olarak okul personeli arasında net bir uyum ve birliktelik gerçekleşir (Toprakçı, 2017). Bu konuda okul yöneticisinin üzerine oldukça önemli bir sorumluluk düşmektedir. Okul yöneticisi; toplumun eğitim ihtiyacını sağlayan temel kurum olarak okulun hedeflerine uygun bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1985). Küçükahmetoğlu'na (2012, 25) göre okul yöneticisinin etkin bir yönetim ortaya koyabilmesi için okul yönetiminin temel, kavram, süreç, davranışlarını bilmesi gerekir. Okul yönetimi okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşur.

Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini devam ettirmeye, okulu düzenleme ve denetlemeye yetkili kişi olup; okulun, amaçlarına uygun olarak yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur. Müdür yardımcısı, ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işlerle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen unsurların çabalarını örgütün amacına yönlendirme işini yapan ve sayısı okulun büyüklüğüne belirlenen müdür ve müdür yardımcılarında oluşan yönetsel yapıya "okul yönetim ekibi/takımı" denilebilir. Ekip/takım, kişilerin belli bir gayeye sahip olduğu ve her üyenin kabiliyetlerinin birbiriyle uyumlu olduğu, adeta yap-boz parçaları gibi birbirine zarar etmeden yerine oturan ve bir araya getirildiğinde ortaya çıkan eserin eşsizliğini meydana getiren bir oluşuma sahip olması beklenir (Sümter, 2003).

Ekip/takım kavramının örgütsel bir yapıdaki önemi bazı çalışmalarla (Athanasaw, 2003; Baker, Day ve Salas, 2006; Akdemir, 1995; Johnson ve Johnson, 1994; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Farr-Wharton, Brunetto ve Sahcklock, 2011; Spillane, 2005) tespit edilmiştir. Ekip çalışması kavramsalının okul gelişim ekibi (Gökyer, 2011) ve okullarda takım ve işbirliği ile yönetici ve öğretmenlerin ekip çalışmasına ilişkin görüşleri konusunda (Tuna, 2003) çalışmalara rastlanmaktadır. Öte yandan, ekip/takım kavramının okul yöneticilerini yasal olarak isimlendirmeyi kapsayan yönüyle zengin bir alanyazınsal nitelik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmalara, üzerinde durdukları anahtar kavramlar üzerinden değinmek gerekirse: okul yönetimi ekibi için stratejiler (Smit, 2022), okul yönetimi ekibi ve katılım (López-López, vd, 2023), yüksek performanslı bir okul yönetimi ekibi oluşturmak, geliştirmek ve güçlendirmek (Klinck, Thutulwa & Pelsler, 2023; Benoliel, 2021; Birani-

Nasraddin, Somech & Bogler, 2024; Mosoge, & Mataboge, 2021; Sergienko ve Sokolova, 2023), okul yönetimi ekiplerinin aracılık rolü (Benoliel, 2021), okul yönetim ekibinin personel yönetimi (Maja, 2016; Khambule, 2007), okul yönetim ekibinin müfredat yönetimi ve denetimi rolü (Maphalala, Govender. ve Khumalo, 2023), okul yönetim ekibinin atanması etkililiğinin ölçülmesi (Ahiaku, 2019) okul yönetimi ekibinin etkili iletişimi kullanma yeterliliği (Kgaswe, 2021), okul yönetimi ekibinin yeterliliği ve iş tatmini üzerine etkisi (Botma, 2021; Gencel, 2022; Gencel, Muthukrishna ve Grobler, 2022), okul yönetimi ekibi arasında öğretimsel liderliğin dağılımı (Mapaire, 2019), politika uygulanmasında okul yönetimi ekibinin rolü (Kgadima, 2006), okul yönetim organı ile okul yönetim ekibi arasındaki gerilim ve çatışma (Kleine ve Kube, 2015), okul yönetimi ekibi üyelerinin öğretmen liderliği gelişimi ve öğretim ve öğrenme kültürü üzerindeki etkisi (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), okul yönetimi ekibi işbirliğinden öğretmen işbirliğine ve öğrencilerin akademik performansı ve okul yönetimi ekibinin rolü (Mlola, 2021), kırsal ilköğretim okullarında okul yönetim ekibi (Elias vd., 2014), okul yönetimi ekibinin güdüleme rolü (Periah, 2015), kapsayıcı eğitim ve okul yönetimi ekibi (Naicker, 2019), okul yönetim ekibinin değerlendirilmesi (Turner, 1987; Boushley, 2013); okulun markalaşmasında okul yönetim ekibinin rolü (Mangena, 2009); Eğitimde ekip çalışması ile ilgili olarak okullarda ekip çalışmasının uygulanması (Çetin, 1998; Çetin, 2001); karara katılım ile ekip çalışması arasında ilişki (Gökbaş, 2001), ilkökul yöneticilerinin takım kurma ve yönetebilme yeterliği (Tekin, 2007) şeklinde özetlenebilecek çalışmalara rastlanmaktadır. 04.06.2024 tarihi itibarıyla "okul yönetiminde/yöneticilerinde takım / ekip ruhu / algısı / çalışması, ekip uyumu" ("team spirit / harmonisation / sipirit / perception / work in school management /administration / managers / administrators") kelime ve kelime gruplarıyla, Google ve Google Akademik'de "makale başlığında ara" ölçütünde yapılan Türkçe ve İngilizce aramada başlığında belirtilen ibareleri içeren üç çalışmaya rastlanmış onların birinin kapsamında okullarda liderlik ekibi uyumunu dağıtılmış liderliğin bir alt ölçeği olarak yorumlayarak (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009; Hulpia, Devos ve Keer, 2011; Özdemir, 2012) ekip uyumunun öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisine (Özdemir ve Yirmibeş, 2016) bakıldığı anlaşılmıştır. İkinci çalışmada (Atılğan, Demirtaş, Aksu ve Silman, 2010) ilkökul yöneticilerine yönelik takım algısı ölçeği geliştirildiği görülmüştür. Üçüncü çalışmada da (Taş & Radmard, 2019) aynı ölçeğin kullanılmasıyla ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerinin takım algısı incelenmiştir. Buraya kadar belirtilenlerden de anlaşılabilir üzere "okul yönetim ekibinde, okul yönetiminde veya okul yöneticilerinde takım ruhu/uyumu" başlıklı (konulu) bir çalışma alanyazında yoktur.

Okul yönetim ekibinin/takımının başarıya ulaşmasında ekibin kendi içinde tutarlı ve kararlı olması, yönetim ekibi üyelerinin vazife alanlarını bilmesi, ekipteki üye sayısı ve güven duygusu önemli etkenlerdir. Tüm bu etkenler düşünüldüğünde, okul yönetim ekiplerinin daha verimli çıktılar elde edebilmelerindeki temel koşulun yönetim ekibinin uyumunda saklı olduğu gerçeği dikkat çekmektedir. Şu hâlde takım ruhu/çalışması okulların niteliği ve gelişimi için çok önemlidir. Okulların birer takım ya da takımlar öbeği halinde çalışması amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bunun için öncelikle okul yöneticilerinin bizzat kendisine takım ruhu kazandırmak gerekir. Takım ruhu, takım üyelerinin her birinin, bireysel amaçlarından önce ve öte olmak üzere her daim ve koşulda takımın amaçlarına erişmesi adına, birlikte çalışma istek, sabır, azim ve çabası olarak tanımlanabilir. Yönetim ekibi takım ruhuna sahip olmadıkça bunu okula yaygınlaştırmak zor olacaktır. Bu ruh ile ilgili bilgi birikmeden bu ruhun etkilerini, ilişkilerini, aracı değişkenlerini konuşmak ya da araştırmak bir ayağı derinlikten eksik çalışmalar üretmek anlamına gelebilir. İşte bu noktada bu çalışmanın önemi kendini bu boşluğu doldurmaya dönük bir adım olarak hissettirmektedir. Çünkü bu araştırmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinden yararlanarak okul yönetim ekibinin takım ruhunda zayıflamayı meydana getiren nedenler ve bunun sonuçları ile takım ruhunun güçlenmesinin nedenleri ve bunun sonuçlarını ortaya koymaktır. Araştırmada temel olarak "okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yönetim ekibinin takım ruhunda güçlenme ve zayıflamanın neden ve sonuçları nelerdir?" sorusuna cevap aranmıştır.

YÖNTEM

1. Araştırmanın Modeli

Okul yönetim ekibinin kendi aralarındaki uyumu konusunda okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinin ne olduğunun anlaşılmasına çalışıldığı bu araştırma nitel temelde olgubilim desende görüşme yöntemi ile yürütülmüştür. [Briggs \(1986\)](#), görüşmenin insanların deneyimleri, tutumları, görüşleri, şikâyetleri, duyguları, inançları hakkında bilgi edinmek için başarılı bir teknik olduğunu ifade etmiştir.

2. Çalışma grubu

Katılımcıların araştırmanın amaçları ile ilişkili veriyi sunacak deneyimlerinin ve nitelikte olmaları önemlidir ([Maynard-Trucker, 2000](#); [Ritchie & Lewis, 2003](#); [Gizir & Gizir, 2020](#)). Yönetici, yönetici yardımcısı ve onların takım ruhları ile ilgili bilgi verebilecek öğretmenlerin belirlenmesine özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken, amaçlı örneklem kapsamında kolay ulaşılabilir örneklem ([Benoot, Hannes ve Bilsen, 2016](#)) ve araştırmanın amacı açısından gönüllülük esası ve maksimum çeşitlilik temelinde de ilkökul, ortaokul ve lise düzeylerinde 5 farklı okulda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşması sağlanmıştır. Dikkate alınan bu ölçütler temelinde araştırmanın çalışma grubu; 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İzmir ilinde görev yapan 5 okul müdürü, 6 müdür yardımcısı ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 23 katılımcıdan oluşmuştur. Katılımcılara kodlar verilmiş (Ö1, M1, MY1 gibi) ve bahse konu oldukları yerlerde bu kodlar ile anılmışlardır.

3. Verilerin toplanması ve analizi

Araştırmada katılımcıların görüşlerini almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Geliştirilen görüşme formu alanında uzman iki akademisyen tarafından incelendikten sonra bir ön uygulama yapılarak, araştırma örnekleminde dışarıda kalan iki öğretmen, bir okul müdürü ve bir müdür yardımcısının da görüşleri alınarak forma son hali verilmiştir. Görüşmeye dayalı veri toplama sürecinde görüşme yönteminin bütün ilkelerine ve etiğe uyulmuş her bir görüşme öncesi görüşülecek kişilere konu hakkında ön bilgi verilmiş, görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmış, görüşme sonucu ulaşılabilecek verilerle ilgili kaygılanmalarına gerek olmadığı izah edilmiştir. Görüşme soruları şöyledir: 1) Okul yönetim ekibinizin takım ruhunu güçlendiren göstergeleri nelerdir? Bu göstergelerin ortaya çıkmasını sağlayan faktör veya nedenler nelerdir? Bu göstergelerin yaşanmasının sonuçları nelerdir? 2) Okul yönetim ekibinizin takım ruhunu zayıflatan göstergeleri nelerdir? Bu göstergelerin ortaya çıkmasını sağlayan faktör veya nedenler nelerdir? Bu göstergelerin yaşanmasının sonuçları nelerdir? Okul yöneticisi ve öğretmenlerle yürütülen görüşmeler, her katılımcıya eşit mesafede bulunan bir okulunun toplantı odasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından video ya da ses kaydına alınan görüşmelerde katılımcılara toplam beş soru sorulmuş ve süreçle ilgili notlar da alınmıştır. Bu formatla devam eden görüşmelerin her biri ortalama otuz dakika sürmüştür. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. İçerik analizi, bir metnin sözcüklerini veya cümlelerini önceden belirlenmiş kurallara dayalı kodlamalar kullanarak bir metnin sözcük ya da cümlelerini daha az sayıda içerik kategorisine indirgeyen yöntemsel bir tekniktir ([Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014](#)). İçerik analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamadan oluşur ([Yıldırım ve Şimşek, 2013](#)). Araştırmacı, verileri değerlendirmek amacıyla video kayıtlarını izlemiş ve notlarından yararlanarak görüşmeleri yazılı metne dönüştürmüştür. Bu metinler MAXQDA programına yüklenmiş ve kod, kategori ve temalandırmalar yapılmıştır. Bu işleme bir örnek vermek gerekirse; "müdür yardımcımız gününün bir kısmını hep müdürün odasında geçirirdi" ifadesinden "sık iletişim" kodu üretilmiş bir başka katılımcı ya da aynı

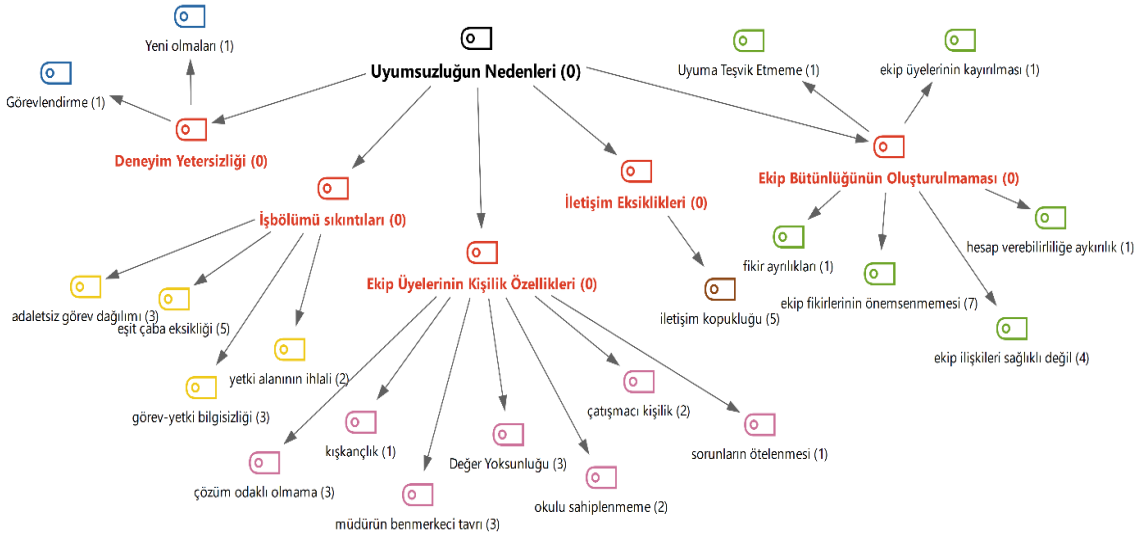
uyumsuzluğa hizmet ederek takım ruhunu zayıflatmakta; "görev ve yetki netliği" uyumluluğa hizmet ederek takım ruhunu güçlendirmektedir. Öte yandan "proje üretebilme" güçlü takım ruhunun bir sonucu olarak ortaya çıkarken; "huzursuz çalışma ortamı" zayıf takım ruhunun bir sonucu olabilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında kod bulutunu da biçimlendiren kodlar, kategoriler, alt tema ve temalar "takım ruhu güçlenmesi ve zayıflaması" başlıklarında gösterilmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır

1. Takım Ruhunun Zayıflaması

Takım ruhunun zayıflamasına yol açan en önemli faktör olarak "uyumsuzluk" ana teması biçimlenirken uyumsuzluğun nedenleri ve sonuçları şeklinde iki alt tema ortaya çıkmıştır.

1.1. Uyumsuzluğun Nedenleri

Şekil 2'de de görülebileceği üzere "uyumsuzluğun nedenleri" teması kapsamında sıklık sırasıyla; "Ekip Üyelerinin Kişilik Özellikleri (15)", "Ekip Bütünlüğünün Oluşturulmaması (13)", "İş Bölümü Sıkıntıları (13)", "İletişim Eksiklikleri (5)", "Deneyim Yetersizliği (2)" şeklinde 5 kategori 48 kod vardır.



Şekil 2. Uyumsuzluğun nedenlerine ilişkin kategori ve kodların dağılımı

A) Ekip üyelerinin kişilik özellikleri: Ekip üyelerinin kişilik özellikleri kategorisini 15 kod şekillendirmiştir. Bu kodlar sıklık sırasına göre; müdürün benmerkezci tavrı (3), değer yoksunluğu (3), çözüm odaklı olmama (3), okulu sahiplenmeme (2), çatışmacı kişilik (2), kışkırtıcılık (1), sorunların ötelenmesi (1) şeklindedir. En sık vurgulanan kategorik nedenlerden bir kaç tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; uyumsuzluğun bir nedeni olarak "Müdürün benmerkezci tavrı" koduna ilişkin bir alıntı "Okul müdürünün kafasına göre davranması..." (Ö6) şeklindedir. Uyumsuzluğun başka bir nedeni olarak "Değer yoksunluğu" koduna ilişkin bir alıntı "Veliye ayrı öğretmene ayrı okul müdürüne ayrı konuşunca" (M3) şeklindedir.

B) Ekip bütünlüğünün oluşturulmaması: Bu kategoriyi 13 kod şekillendirmiştir. Bu kategoriyi biçimleyen kodlar sıklık sırasına göre; ekip fikirlerinin önemsenmemesi (7), ekip ilişkileri sağlıklı değil (4), fikir ayrılıkları (1), hesap verebilirliğe aykırılık (1) şeklindedir. Bu kategoriyi biçimleyen kategorik nedenlerden en sık vurgulanan bir kaç tanesine, katılımcıların görüşlerine dayanılarak değinildiğinde; uyumsuzluğun bir nedeni olarak "Ekip fikirlerinin önemsenmemesi" koduna ilişkin bir alıntı "Müdür ve müdür yardımcılarının ekibin fikirlerine saygı göstermemesi ya da önemsememesi işleyişi zorlaştırmakta ve aradaki sosyal bağı koparmaktadır" (Ö11) şeklindedir. "Ekip ilişkileri sağlıklı değil" kodunun uyumsuzluğun nedeni olduğu konusunda katılımcılardan birinin görüşleri ise şöyledir: "Kişisel ilişkilerinin sağlıklı olduğunu düşünmüyorum. Bir taraf okul kültürü oluşturma takıntısıyla tek başına kararlar alırken diğer tarafın bundan haberi olmuyor ve çatışma yaşıyorlar". (Ö12)

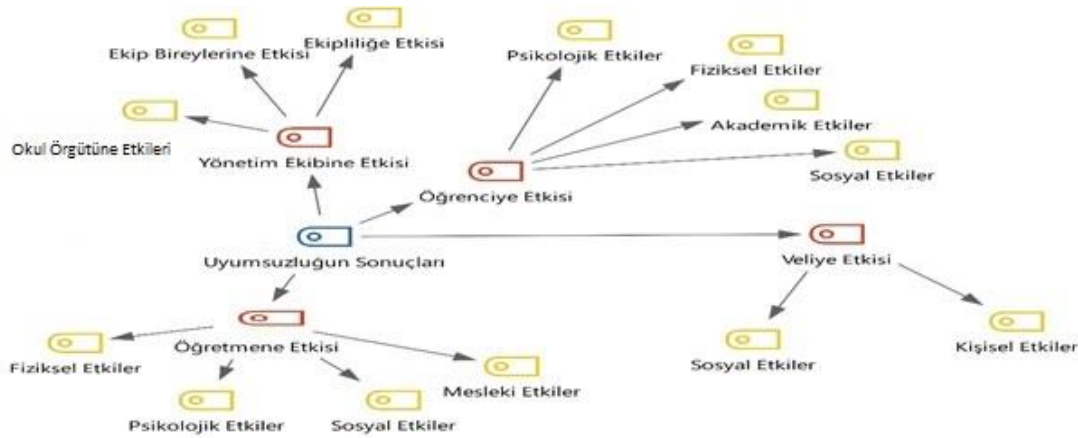
C) *İş bölümü sıkıntıları*: Bu kategoriyi 13 kodun şekillendirdiği görülmektedir. Bu kategoriyi biçimleyen kodlar sıklık sırasına göre; eşit çaba eksikliği (5), adaletsiz görev dağılımı (3), görev-yetki bilgisizliği (3), yetki alanının ihlali (2) şeklindedir. En sık vurgulanan kategorik nedenlerden birkaç tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "Eşit çaba eksikliği" kodunun uyumsuzluğun nedeni olduğuna dönük bir alıntı "Müdür yardımcısının gayretli çalışmalarını yakından gözlemleyebiliyoruz. Ancak müdür için aynı şeyleri söyleyemeyeceğim" (Ö6) şeklindedir. "Adaletsiz görev dağılımı" kodunun uyumsuzluğun nedeni olduğuna ilişkin bir başka alıntı ise "Resmi yazı ile tarafıma tebliğ edilen yaklaşık 5 sayfalık görev tanımında da görüleceği üzere aramızda adaletli bir görev dağılımı diye bir şey de mevcut değildir" (MY4) şeklindedir.

D) *İletişim eksiklikleri*: Bu kategoriyi 5 kod şekillendirmiş olup; bu kategori sadece iletişim kopukluğu (5) kodundan ibarettir. "İletişim kopukluğu" kodunun uyumsuzluğun nedeni olduğuna dönük bir alıntı "Okul müdürümüz ve müdür yardımcımız arasında iletişimin çok kötü olduğunu ve birbirleriyle konuşmadıklarını biliyorum" (Ö6) şeklindedir.

E) *Deneyim yetersizliği*: Bu kategoriyi 2 kod şekillendirmiştir. Bu kodlar görevlendirme (1) ve yeni olmaları (1) şeklindedir. Bu kodlar alıntılarla vurgulandığında "Görevlendirme" kodunun uyumsuzluğun nedeni olduğuna dönük bir alıntı "Müdür yardımcılarının biri görevlendirme yoluyla okulumuzda çalışıyor..." (Ö12) şeklindedir. Bir diğer alıntı ise "Yeni olmaları" koduyla verilebilir: "Çalıştığım okulda okul yönetim ekibi üyeleri arasında sık değişim yaşanmasının da etkisiyle ekibin birlikte çalışmaya yeni başlaması..." (Ö12) şeklinde görüş belirtilmektedir.

1.2. Uyumsuzluğun Sonuçları

Şekil 3'te de görülebileceği üzere "uyumsuzluğun sonuçları" teması kapsamında sıklık sırasıyla; "Yönetim ekibine etkisi (106)", "Öğretmene etkisi (103)", "Veliye etkisi (39)", "Öğrenciye etkisi (38)" şeklinde olmak üzere 4 kategori 286 kod vardır.

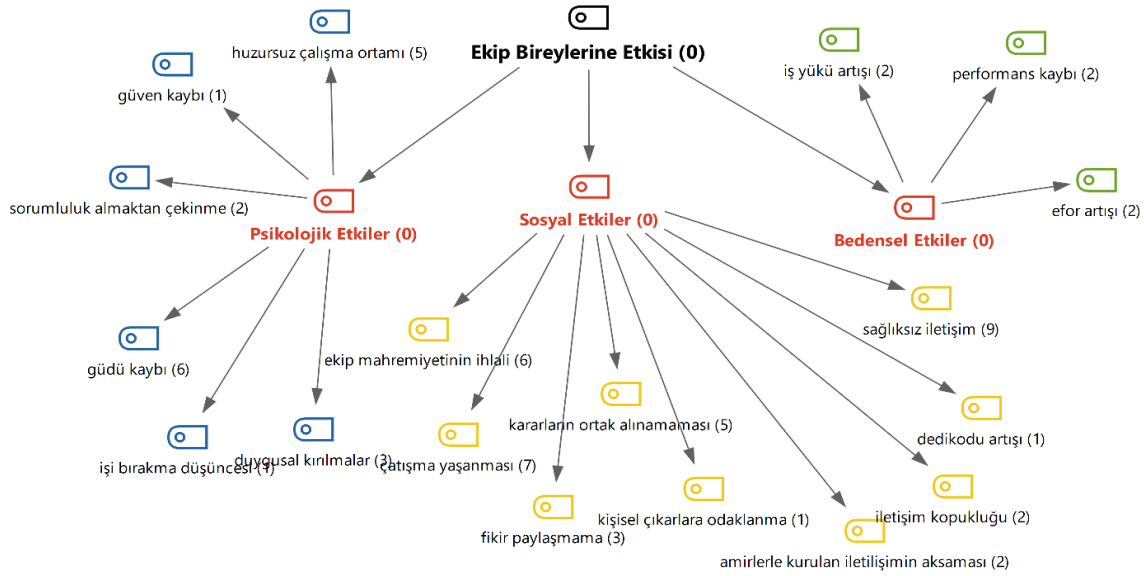


Şekil 3. Uyumsuzluğun sonuçlarına ilişkin kategori ve kodların dağılımı

Yönetim Ekibine Etkisi kategorisi kapsamında, sırasıyla ekip bireylerine etkisi (60), okul örgütüne etkileri (31), ekipliliğe etkisi (15); öğretmene etkisi kategorisi kapsamında psikolojik etkiler (45), sosyal etkiler (30), mesleki etkiler (21), fiziksel etkiler (7); veliye etkisi kategorisi kapsamında kişisel etkiler (22), sosyal etkiler (17); öğrenciye etkisi kapsamında ise sosyal etkiler (18), akademik etkiler (10), psikolojik etkiler (6), fiziksel etkiler (4) alt kategorileri mevcuttur.

1.2.1. *Yönetim Ekibine Etkisi*: Uyumsuzluğun sonuçlarının yönetim ekibine etkisi kategorisi ekip bireylerine etkisi (60), okul örgütüne etkileri (31) ve ekipliliğe etkisi (15) alt kategorilerinden oluşmaktadır.

A) *Ekip Bireylerine Etkisi*: Ekip bireylerine etkisi kategorisi sıklık bakımından sırasıyla sosyal etkiler (36), psikolojik etkiler (18) ve bedensel etkiler (6) alt kategorilerinden oluşmaktadır.



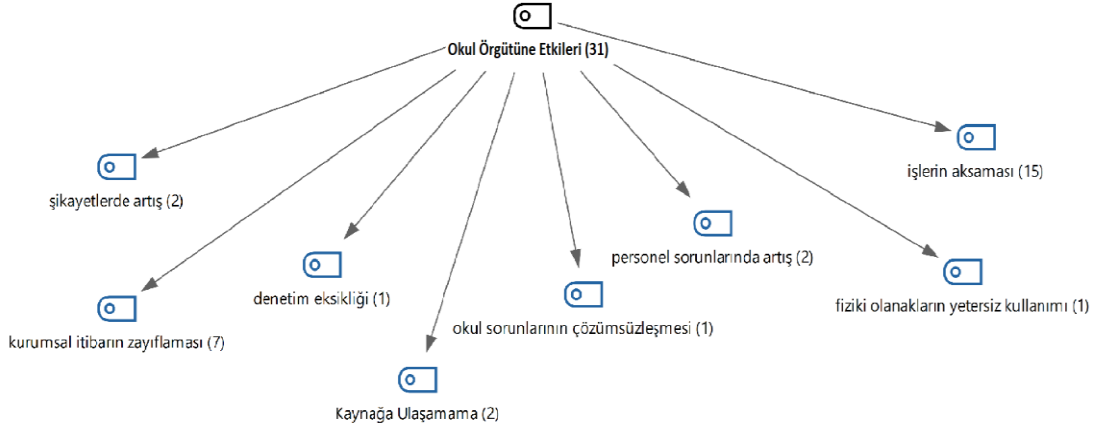
Şekil 4. Uyumsuzluğun ekip bireyelerine etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

Sosyal etkiler alt kategorisi kapsamında 36 kod vardır. Bu alt kategoriyi biçimleyen kodlar sıklık sırasına göre; sağlıksız iletişim (9), çatışma yaşanması (7), ekip mahremiyetinin ihlali (6), kararların ortak alınmaması (5), fikir paylaşmama (3), iletişim kopukluğu (2), amirlerle kurulan iletişimin aksamaması (2), dedikodu artışı (1), kişisel çıkarlara odaklanma (1)'dir. Bu kodlardan en sık tekrarlanan "Sağlıksız iletişim" kodunun uyumsuzluğun ekip bireyelerine sosyal etkilerinden olduğuna dönük bir alıntı "En önemlisi de müdürün bir müdür yardımcısını diğerlerinden kayırdığını düşünen diğer müdür yardımcıları cephe almakta ve sağlıksız bir iletişimin doğmasına sebep olmaktadır" (Ö11) şeklindedir. Bir diğer alıntı ise "Çatışma yaşanması" koduyla verilebilir: "Bu uyumsuzluktan dolayı iki idareciyi birbirine düşüren öğretmenler oluyordu..." (MY5) şeklinde görüş belirtilmektedir.

Psikolojik etkiler alt kategorisi kapsamında ise 18 kod bulunmaktadır. Bu alt kategoriyi biçimleyen kodlar sıklık sırasına göre; güdü kaybı (6), huzursuz çalışma ortamı(5), duygusal kırılmalar(3), sorumluluk almaktan çekinme(2), iş bırakma düşüncesi(1), güven kaybı(1)'dir. Bu kodlardan en sık tekrarlanan "Güdü Kaybı" kodunun uyumsuzluğun ekip bireyelerine psikolojik etkilerinden olduğuna dönük bir alıntı "Aralarındaki bu uyumsuzluk tabii ki çalışma motivasyonlarını olumsuz etkiliyor" (Ö12) şeklindedir. Başka bir alıntı ya "Huzursuz çalışma ortamı" koduyla yer verildiğinde: "müdürümüzden kaynaklı olumsuzluklar uyum sorunu yaratarak okul ortamını çekilmez bile hale getirdiği zamanlar oluyordu" (Ö6) şeklinde görüş belirtildiği görülmektedir.

Bedensel etkiler alt kategorisi kapsamında toplam 6 kod bulunmaktadır. Bu kodlar performans kaybı (2), efor artışı(2), iş yükü artışı(2) olmak üzere eşit sıklıktadır. Bu kodlardan "performans kaybı" kodunun uyumsuzluğun ekip bireyelerine bedensel etkilerinden olduğuna dönük bir alıntı "sürekli aynı kişilere fazla görev verilmesi, görev verilen müdür yardımcılarının bu görevleri yerine getirmesinde zorluk yaşamasına ve performansının düşmesine neden oluyor" (Ö11) şeklindedir. "Efor artışı" kodunun uyumsuzluğun ekip bireyelerine bedensel etkilerinden olduğuna dönük bir başka alıntı ise "Büyütülmeden çözülebilecek sorunları daha da büyütüyor, okul yönetimi konusunda fazlaca enerji harcamama sebep oluyordu" (M2) şeklinde görüş belirtilmiştir.

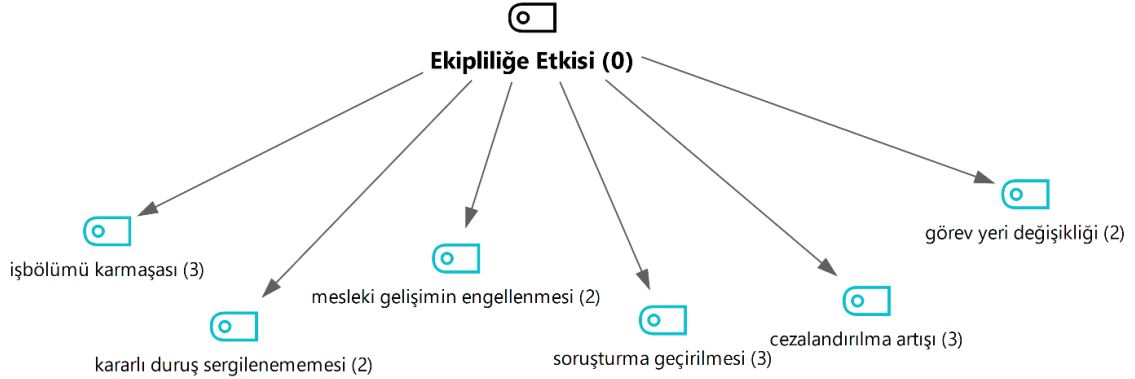
B) Okul Örgütüne Etkileri: Okul Örgütüne Etkileri kategorisi sıklık bakımından sırasıyla işlerin aksamaması (15), kurumsal itibarın zayıflaması(7), personel sorunlarında artış(2), şikâyetlerde artış (2), kaynağa ulaşmama(2), denetim eksikliği(1), okul sorunlarının çözümsüzleşmesi (1) ve fiziki olanakların yetersiz kullanımı(1) kodlarından oluşmaktadır.



Şekil 5. Uyumsuzluğun okul örgütüne etkileri alt kategorisine ilişkin kodların dağılımı

Uyumsuzluğun okul örgütüne etkileri alt kategorinde sıklıkla vurgulanan kodlardan olan "işlerin aksaması" kodunun uyumsuzluğun okul örgütüne etkilerinden olduğuna dair bir alıntı da "Tüm yetkilerim kullandığımız sistemler olan (MEBBİS, DYS, TKYS vb.) bilgim olmadan kısıtlandı. Örneğin öğretmen rapor aldığın da görevim gereği MEBBİS'e işleyeceğim sisteme giriş yapamıyorum ya da müdür kendisi izin aldığı anda vekâletin tarafımda alınması gerekirken bunu gerçekleştiriyorum dolayısıyla istenen yazılarda cevapsız kalıyor" (MY4) şeklinde bahsedilmektedir. Bir diğer alıntıya "Kurumsal itibarın zayıflaması" koduyla yer verildiğinde: "Okul müdürümüz izin aldığı anda ya da okula gelmediğinde bana ya da okuldan birine hiçbir şekilde bilgi vermediği için bu durumu İlçe Milli Eğitim çalışanlarına sorarak öğrenmek zorunda kalıyordum bu da kurumsal itibarımızı zedeliyordu" (MY4) şeklinde görüş belirtilmiştir.

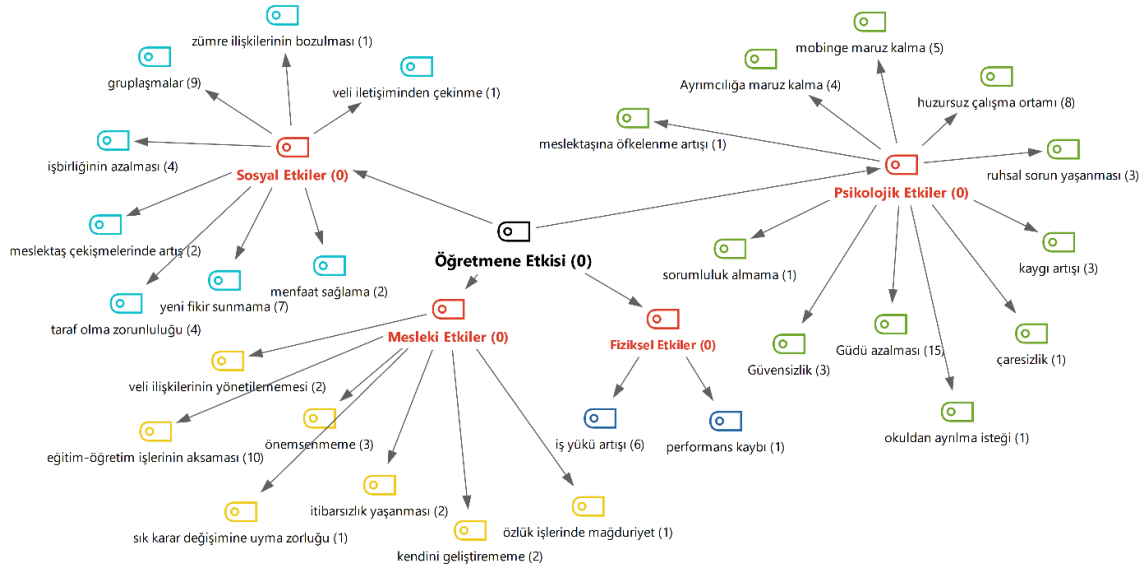
C) Ekipliliğe Etkisi: Ekipliliğe etkisi alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla işbölümü karmaşası (3), cezalandırılma artışı(3), soruşturma geçirilmesi(3), kararlı duruş sergilenememesi(2), mesleki gelişimin engellenmesi(2) ve görev yeri değişikliği(2) kodlarından oluşmaktadır.



Şekil 6. Uyumsuzluğun ekipliliğe etkisi alt kategorisine ilişkin kodların dağılımı

Uyumsuzluğun ekipliliğe etkisi alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yapmak gerekirse; "işbölümü karmaşası" kodunun uyumsuzluğun ekipliliğe etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Kendi aralarında net bir iş bölümü dahi yok denilebilir" (Ö12) şeklindedir. Bu alt kategoriyi biçimleyen başka bir kod olan "Cezalandırma artışı" kodunun uyumsuzluğun ekipliliğe etkilerinden olduğuna yönelik alıntı da ise "Müdür yardımcımızın kendini geliştirmek için yüksek lisans eğitiminin engellenmesi için okul müdürü tarafından her türlü engellemeye cezai yollara yaptırımlara başvurulması..." (Ö6) şeklinde bahsedilmektedir.

1.2.2 Öğretmene Etkisi: Uyumsuzluğun sonuçlarının öğretmene etkisi kategorisi psikolojik etkiler (45), sosyal etkiler (30), mesleki etkiler (21) ve fiziksel etkiler (7) alt kategorilerinden oluşmaktadır.



Şekil 7. Uyumsuzluk sonuçlarının öğretmene etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

A) Psikolojik Etkiler: Psikolojik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla güdü azalması (15), huzursuz çalışma ortamı(8), mobbinge maruz kalma(5), ayrımcılığa maruz kalma(4), güvensizlik(3), kaygı artışı(3), ruhsal sorun yaşanması(3), çaresizlik(1), meslektaşına öfkelenme artışı(1), sorumluluk almama(1), çaresizlik(1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğretmene psikolojik etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yapıldığında; "güdü azalması" kodunun uyumsuzluğun öğretmene psikolojik etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "İdari kadronun uyumsuz olduğu bir okulda öğretmenlerin motivasyonlarının düştüğünü çok fazla gözlemledim. Mesela kendi okulumda müdürün desteklemediği bir proje vardı. Müdür yardımcısı ise bunun yararlı olacağı kanaatindeydi. Ama son karar müdürde olduğu için proje iptal edildi. Ve bunun sonucunda bu projeyi hazırlayan, emek veren öğretmenlerin istek ve şevkleri kırıldı. Hatta bir daha proje hazırlamayacaklarını söylediler" (Ö11) şeklindedir. Bir diğer alıntıya "Huzursuz çalışma ortamı" koduyla yer verildiğinde; katılımcılardan birinin "Kendi isteklerini idarenin uyumsuzluğundan yararlanarak yaptıran öğretmenler çalışma huzurunu bozarlar" (MY1) şeklinde fikir belirttiği görülmektedir.

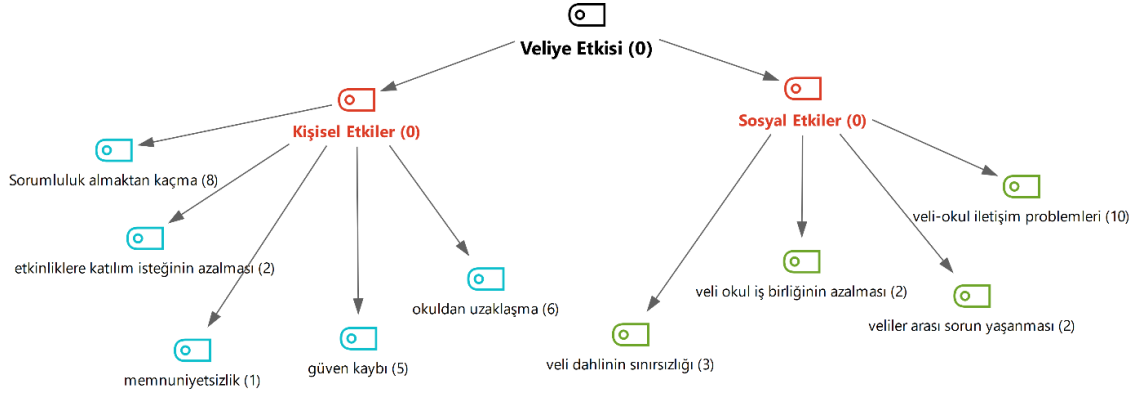
B) Sosyal Etkiler: Sosyal Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla gruplaşmalar (9), yeni fikir sunmama (7), işbirliğinin azalması (4), taraf olma zorunluluğu (4), menfaat sağlama (2), meslektaş çekişmelerinde artış (2), zümre ilişkilerinin bozulması (1), veli iletişiminden çekinme (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğretmene sosyal etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yapmak gerekirse; "gruplaşmalar" kodunun uyumsuzluğun öğretmene sosyal etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Müdür yardımcılarımızın birbirlerini çekememesinden kaynaklı olarak okuldaki öğretmenler de iki gruba ayrıldı" (M5) şeklindedir. Bir başka alıntıya "Yeni fikir sunmama" koduyla yer verildiğinde ise "Öğretmenler yeni fikir ve projeler üretmekten kaçır; çünkü böyle okullarda en çok da adaletsizlik ve adam kayırmaca vardır" (MY5) şeklinde görüş belirtilmiştir.

C) Mesleki Etkiler: Mesleki Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla eğitim öğretim işlerinin aksaması (10), önemsenmeme (3), kendini geliştirememe (2), itibarsızlık yaşanması (2), veli ilişkilerinin yönetilememesi (2), özlük işlerinde mağduriyet (1), sık karar değişimine uyma zorluğu (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğretmene mesleki etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yapmak gerekirse; "eğitim öğretim işlerinin aksaması" kodunun uyumsuzluğun öğretmene mesleki etkilerinden olduğuna dönük bir alıntı da

"Uyum olmazsa öğretmenler kendilerine yarayan cevapları veren idareciye gider bu da bir süre sonra okulu düzensizliğe sürükleyip; eğitim öğretim işini sekteye uğratar" (MY1) şeklinde görüş belirtilmiştir. Bu alt kategoriyi biçimleyen bir diğer kod olan "önemsenmeme" koduna ise: "Toplantı sırasında müdürümüzün hazırladığımız gösteriyi hiçbir şekilde izlemediği halde gösterilere daha çok özen gösterilmeli şeklinde uyarılarda bulunması, bizlerde verdiğimiz emeklerin değerinin olmadığı ve önemsenmediğimiz düşüncesine yol açmıştır" (Ö8) şeklinde bir alıntıyla yer verilmiştir.

D) Fiziksel Etkiler: Fiziksel Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla iş yükü artışı (6), performans kaybı(1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğretmene fiziksel etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlara alıntı yapıldığında; "iş yükü artışı" kodunun uyumsuzluğun öğretmene fiziksel etkilerinden olduğuna dair bir alıntı da "İletişim konusunda kopukluk yaşadıkları için biz öğretmenler çoğu zaman 5 dk lık bir işi daha uzun sürede çözmek zorunda kalıyoruz. İdarecilerimizin iletişim kopukluğu bizim iş yükümüzü artırıyor" (Ö12) şeklinde katılımcı görüşü bulunmaktadır. Bir diğer alıntıya "performans kaybı" koduyla yer verildiğinde; "Müdür yardımcımız, okul müdürü ile bir iki defa sorun yaşadığından, bana yanlış bilgi vererek projeye katılmamı engellediği gibi proje yapma talebimi de hiçbir şekilde okul müdürüne söylememiş ve proje üretme konusunda performans göstermeme engel teşkil etmiştir. Bu olaydan da anlaşılacağı gibi uyumsuz bir okul yönetimi öğretmenlerin performansını düşürmektedir" (Ö2) şeklinde görüş belirtilmiştir.

1.2.3. Veliye Etkisi: Uyumsuzluğun sonuçlarının veliye etkisi kategorisi kişisel etkiler (22) ve sosyal etkiler (17) alt kategorilerinden oluşmaktadır.

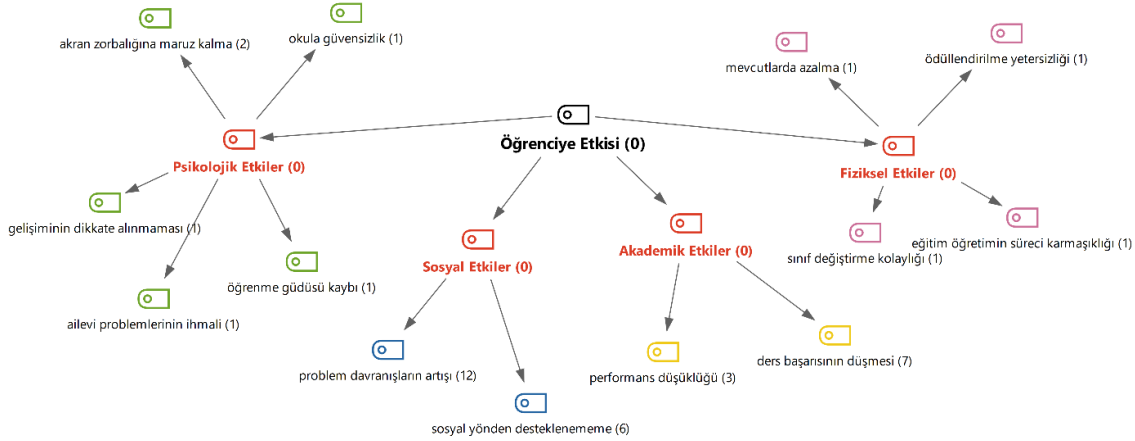


Şekil 8. Uyumsuzluk sonuçlarının veliye etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

A) Kişisel Etkiler: Kişisel Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla sorumluluk almaktan kaçma (8), okuldan uzaklaşma (6), güven kaybı (5), etkinliklere katılım isteğinin azalması (2), memnuniyetsizlik (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun veliye kişisel etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yaparak değinildiğinde; "sorumluluk almaktan kaçma" kodunun uyumsuzluğun velinin kişisel etkisine dair bir alıntı "Okul yönetim ekibi arasındaki tartışmaları duyan veliler, bırakın okula katkıda bulunmayı okul aile birliği yönetim kurulunda bile yer almak istememişlerdi" (Ö6) şeklindedir. Bir diğer alıntı "Okuldan uzaklaşma" koduyla verilebilir: "Okuldaki gergin ortamın farkında olan velilerde elini ayağını okuldan çekmişlerdi" (Ö6) şeklinde görüş belirtilmektedir.

B) Sosyal Etkiler: Sosyal Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla veli-okul iletişim problemleri (10), veli dahilinin sınırsızlığı (3), veli-okul işbirliğinin azalması (2), veliler arası sorun yaşanması (2) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun veliye sosyal etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık karşılaşılan 2 koda alıntı yapmak gerekirse; "veli-okul iletişim problemleri" kodunun uyumsuzluğun veliye sosyal etkilerinden olduğuna dair bir alıntıda "Okulda öğrenciler arasında yaşanan tartışmaların velilere yansıtılması velilerin okulda kavga etmesine yol açmıştır" (Ö8) şeklinde bahsedilmiştir. Bu alt kategoriyi biçimleyen bir başka kod olan "Veli dahilinin sınırsızlığı" koduna ilişkin bir alıntı ise "Bir velimiz çocuğunu döven yine aynı sınıf kademesinde bir öğrencimizi teneffüste tehdit edip üzerine yürüdü ve tokat attı" (Ö12) şeklindedir.

1.2.4. Öğrenciye Etkisi: Uyumsuzluğun sonuçlarının öğrenciye etkisi kategorisi sosyal etkiler (18), akademik etkiler (10), psikolojik etkiler (6) ve fiziksel etkiler (4) alt kategorilerinden oluşmaktadır.



Şekil 9. Uyumsuzluk sonuçlarının öğrenciye etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

A) **Sosyal Etkiler:** Sosyal Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla problem davranış artışı (12) ve sosyal yönden desteklenememe (6) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğrenciye sosyal etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık vurgulanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; "problem davranış artışı" kodunun uyumsuzluğun öğrenciye sosyal etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Herhangi bir ortak fikir ve ortak karar olmadığı için oluşacak idari tutarsızlıkta okuldaki disiplin sorunlarının artması kaçınılmazdır. Müdürümüzün sergilemiş olduğu öğrenciden ve veliden yana tutum öğrencilerin daha rahat kavga etmelerine, okula bıçak getirme gibi disiplin olaylarını da yaşamamıza sebep olmuştur" (Ö8) şeklindedir. Bir diğer alıntıya "Sosyal yönden desteklenememe" koduyla yer verildiğinde; "Uyumsuzluktan dolayı ortaya çıkan işbirliğinin azalması öğrencilerin kültür ve spor faaliyetlerine olan katılımına olumsuz yönde etki etmiştir. Örneğin bir önceki idari kadronun olduğu dönemde birçok spor faaliyetinde madalyalar kazanılması rağmen bu yıl katılım olmamıştır" (Ö8) şeklinde görüş belirtilmiştir.

B) **Akademik Etkiler:** Akademik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla ders başarısının düşmesi (7) ve performans düşüklüğü (3) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğrenciye akademik etkileri alt kategorisinde biçimlenen kodlardan en sık vurgulanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak yer verildiğinde; "ders başarısının düşmesi" kodunun uyumsuzluğun öğrenciye akademik etkilerinden olduğuna ilişkin bir alıntı "Bizim okulumuzdaki uyumsuzluk ise öğrencilerin arasında komediye sebep oluyordu. Kocaman insanlarsınız okumuş hatta yüksek lisans yapmış insanlar küçük çocuklar gibi kavga ediyor, çekememezlik yapıyorsunuz diye alay ediyorlardı. Bu da bizleri kaile almamalarına dolayısıyla derslerde düzensizliklere, başarısızlıklara neden oluyordu" (M5) şeklindedir. Bir diğer alıntıya "performans düşüklüğü" koduyla yer verildiğinde; "Yönetim kademesinde uyumsuzluk olunca kurumun başarısı ve kurum çalışanlarının motivasyonu düşmekte, bu da öğrencilere bir şekilde yansımakta ve onların çalışma verimini düşürmektedir" (Ö9) şeklinde katılımcı görüşüne rastlanmaktadır.

C) **Psikolojik Etkiler:** Psikolojik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla akran zorbalığına maruz kalma (2), okula güvensizlik (1), gelişiminin dikkate alınmaması (1), ailevi problemlerinin ihmali(1), öğrenme güdüsü kaybı (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumsuzluğun öğrenciye psikolojik etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yapıldığında; "akran zorbalığına maruz kalma" kodunun uyumsuzluğun öğrenciye psikolojik etkilerinden olduğuna ilişkin bir alıntı "Öğrenciler arasında disiplin olaylarının artması nedeniyle akran zorbalıklarında artış gözlenmişti" (MY4) şeklindedir. Bu alt kategoride biçimlenen bir diğer kod olan "okula güvensizlik" koduyla ilişkili bir alıntıda ise "Öğrencilerin gelişim süreçlerinin en hassas olduğu okul dönemlerinde çevrelerindeki birçok durumdan olumlu veya olumsuz etkilenebilmektedirler. Örneğin iki öğretmen bir sorun yaşadığında, birbirlerine hakaret edip, kavga ederse öğrenciler de buna tanık olursa bu

öğrencilerde de okula ve öğretmene karşı güvensizlik duygusunun gelişmesine sebep olabilir" (M2) şeklinde görüş belirtilmiştir.

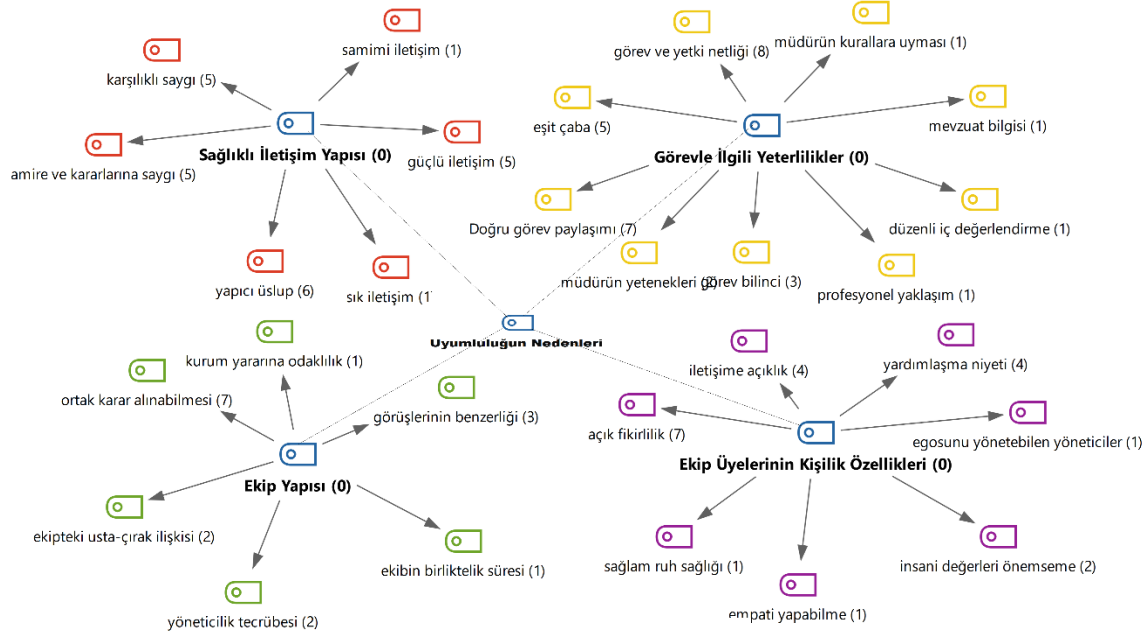
D) **Fiziksel Etkiler:** Fiziksel Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından eşit kodlardan oluşmuş olup; bu kodlar sırasıyla mevcutlarda azalma (1), ödüllendirilme yetersizliği (1), sınıf değiştirme kolaylığı (1), eğitim öğretim süreci karmaşıklığı (1)' dir. Uyumsuzluğun öğrenciye fiziksel etkileri alt kategorisinde biçimlenen kodlardan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; "Eğitim öğretim sürecinin karmaşıklığı" kodunun uyumsuzluğun öğrenciye fiziksel etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Öğretmenlerin uyumsuz bir yönetim altında çalıştığı durumlar, öğrenciler için karmaşık bir eğitim-öğretim deneyimine yol açabilir" (MY6) şeklindedir. Uyumsuzluğun öğrenciye fiziksel etkileri alt kategorisinde biçimlenmiş bir diğer dikkat çekici kod olan "Ödüllendirilme yetersizliği" koduna yönelik bir alıntı da ise "Okul yönetim ekibi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklı fikir ayrılıkları, kültür ve spor etkinliklerine katılıp; başarı gösteren öğrencilere yeterli ödüllendirmenin yapılmasına engel olmuştur" (Ö7) şeklinde bahsedilmiştir.

2. Takım Ruhunun Güçlenmesi

Takım ruhunun güçlenmesine yol açan en önemli faktör olarak "uyumluluk" ana temasını uyumluluğun nedenleri ve sonuçları şeklinde iki alt tema biçimlemiştir.

2.1. Uyumluluğun Nedenleri

Şekil 10'da da görülebileceği üzere uyumluluğun nedenleri alt teması kapsamında, kod sıklığı sırasıyla; "Görevle İlgili Yeterlilikler (29)", "Sağlıklı İletişim Yapısı (23)", "Ekip Üyelerinin Kişilik Özellikleri (20)", "Ekip Yapısı (16)" şeklinde olmak üzere 88 kod 4 kategoride toplanmıştır.



Şekil 10. Uyumluluğun nedenlerine ilişkin kategori ve kodların dağılımı

2.1.1. **Görevle ilgili yeterlilikler:** Bu kategori kapsamında 29 kod vardır. Bu kategoriyi biçimleyen kodlar sıklık sırasına göre; görev ve yetki netliği (8), doğru görev paylaşımı (7), eşit çaba (5), görev bilinci (3), müdürün yetenekleri (2), profesyonel yaklaşım (1), düzenli iç değerlendirme(1), mevzuat bilgisi(1), müdürün kurallara uyması(1)' dir. Bu kategoriyi biçimleyen kategorik nedenlerden en sık karşılaşılan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; uyumun bir nedeni olarak "Görev ve yetki netliği" koduna ilişkin bir alıntı "Arkadaşlar üzerlerine düşen görevleri görev talimatnamesine göre yaparlar" (M4) şeklindedir. Başka bir kategorik neden olan "Doğru görev paylaşımı" kodunun uyumun nedeni olduğuna dönük bir alıntıda "Okul görevlerini eşit oranda paylaştıkları belli olmaktadır"

yani okul içerisinde kimin hangi sorumluluğu aldığı, herhangi bir durum söz konusu olduğunda kime gideceğimiz bellidir” (Ö5) şeklinde görüş belirtilmiştir.

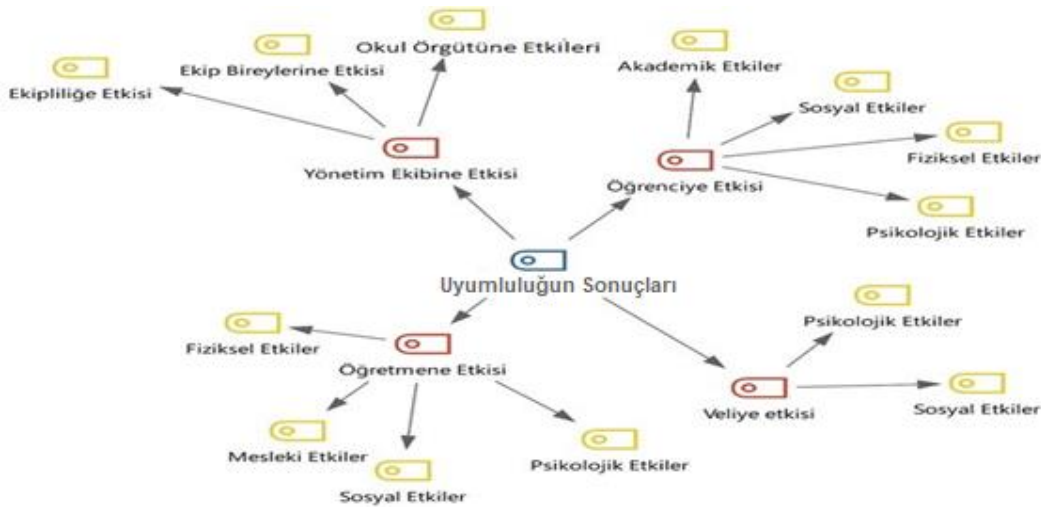
2.1.2. Sağlıklı iletişim yapısı: Bu kategori altında 23 kod vardır. Bu kategoriyi biçimleyen kodlar sıklık sırasına göre; yapıcı üslup (6), güçlü iletişim (5), amire ve kararlarına saygı (5), karşılıklı saygı (5), sık iletişim (1) ve samimi iletişim (1)'dir. Bu kategoriyi biçimleyen kategorik nedenlerden en sık vurgulanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; uyumun bir nedeni olarak “Yapıcı üslup” koduna ilişkin bir alıntı “Ben gözlemlerim. Gerektiği yerde güzel bir dil ile müdahalede bulunurum” (M4) şeklindedir. Başka bir alıntıya “Güçlü iletişim” kodu özelinde yer verildiğinde “İdari kadro arasındaki iletişim gözlemlediğim kadarıyla iyi, birbirleriyle sürekli iletişim halindedir” (Ö10) şeklinde bahsedilmiştir.

2.1.3. Ekip üyelerinin kişilik özellikleri: Bu kategori altında 20 kod vardır. Bu kategori çerçevesinde yer verilen kodlar sıklık sırasına göre; açık fikirlilik (7), yardımlaşma niyeti (4), iletişime açıklık (4), insani değerleri önemseme (2), egosunu yönetebilen yöneticiler(1), sağlam ruh sağlığı(1), empati yapabilme(1)'dir. En sık vurgulanan kategorik nedenlerden iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; uyumun bir nedeni olarak “Açık fikirlilik” kodunun uyumun nedeni olduğuna dönük bir alıntı “Müdürümüz bir karar almadan önce her ikimizi de danışır, fikrini alır” (MY3) şeklindedir. Farklı bir kategorik neden olan “Yardımlaşma niyeti” kodunun uyumun nedeni olduğuna ilişkin bir alıntıda ise “Birisinin yetmediği yerde diğerleri açık net desteğini göstermekte...” (Ö9) şeklinde katılımcı görüşü bulunmaktadır.

2.1.4. Ekip yapısı: Bu kategori altında 16 kod vardır. Bu kategori özelindeki kodlar sıklık sırasına göre; ortak karar alınabilmesi (7), görüşlerinin benzerliği (3), ekipteki usta-çırak ilişkisi (2), yöneticilik tecrübesi (2), kurum yararına odaklılık (1), ekibin birliktelik süresi (1)'dir. Bu kategoriyi biçimleyen kategorik nedenlerden iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; “Ortak karar alınabilmesi” kodunun uyumun nedeni olduğuna ilişkin bir alıntı “Okul yönetim ekip üyeleri ortak hareket ettiklerini düşünüyorum, mesela öğretmenlerle toplantı yapılmadan önce kendileri toplantı yapıp ortak karara varıyorlar ve öyle öğretmenlere sunum yapıyorlar” (Ö5) şeklindeyken; farklı bir kategorik neden olarak değerlendirilen “Görüşlerinin benzerliği” koduna ilişkin bir alıntıda ise “Bence hayata bakış açıları da çok benzer olduğu için gerek veli, gerek personel, gerekse öğretmen iletişimlerinde son derece uyumludurlar” (Ö10) şeklinde görüş belirtilmiştir.

2.2. Uyumluluğun Sonuçları

Şekil 11’de de görülebileceği üzere uyumluluğun sonuçları teması kapsamında kod sıklığı sırasıyla; “Yönetim ekibine etkisi (120)”, “öğretmene etkisi (75)”, “öğrenciye etkisi (32)”, “veliye etkisi (38)” olmak üzere 4 kategori kapsamında toplam 265 kod vardır.



Şekil 11. Uyumluluğun sonuçlarına ilişkin kategori ve kodların dağılımı

yönetim içi gizliliği korumaları ekibin artularıdır" (Ö2) şeklindedir. Başka bir alıntıya "Velilerle sağlıklı ilişki" kodu özelinde yer verildiğinde ise "Her kafadan bir ses çıkmaması da okul aile birliği ve velilerle iletişimde daha verimli çıktılar almayı sağlar" (MY2) şeklinde görüş belirtilmiştir.

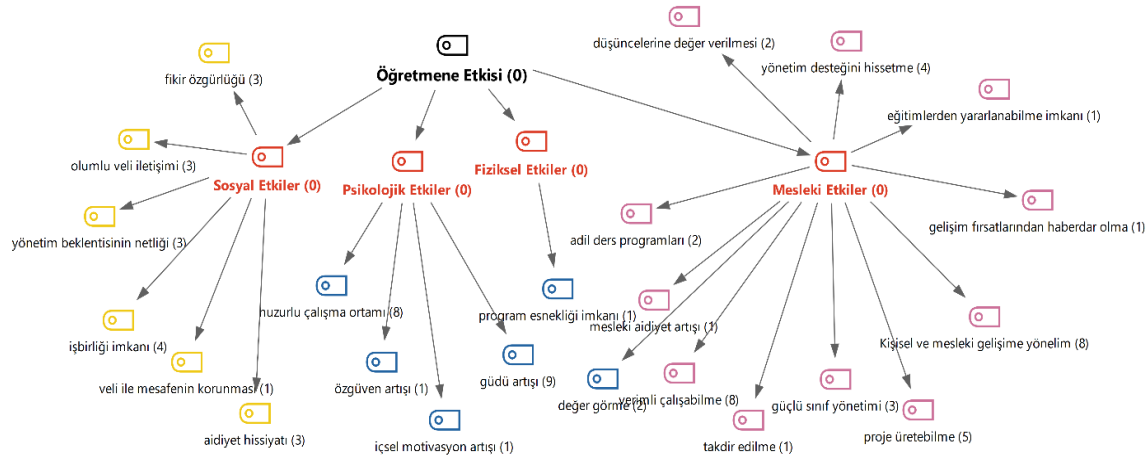
"Psikolojik etkiler alt kategorisi kapsamında ise 8 kod bulunmaktadır. Bu kodlar sıklık sırasına göre; güven artışı (4), güdü artışı (3), iş doyumu (1)'dur. Uyumun ekip bireylerine psikolojik etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; Bu kodlardan en sık tekrarlanan "Güven artışı" kodunun uyumun ekip bireylerine psikolojik etkilerinden olduğuna dönük bir alıntı "Müdür yardımcımız güvenle adım atabiliyor, müdür beyin desteğini biliyor" (Ö10) şeklindeyken başka bir kategorik etki olan "Güdü artışı" kodunun uyumun ekip bireylerine psikolojik etkilerinden olduğuna ilişkin bir alıntı da ise "Uyumlu çalışmaları sayesinde motivasyonu artan yönetici grubu daha büyük bir şevkle ve istekle çalışırlar" (Ö11) şeklinde görüş belirtilmiştir.

Bedensel etkiler alt kategorisi kapsamında toplam 4 kod bulunmaktadır. Bu alt kategorinin tamamını iş yükünün azalması (4) kodu biçimlemiştir. Uyumun ekip bireylerine bedensel etkileri alt kategorisinde vurgulanan "İş yükünün azalması" koduna, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "Okul idarecilerimiz uyumlu bir çalışma anlayışı içinde görevlerini yerine getiriyorlar. Bu uyum görevlerini yaparken kendilerini de kolaylaştırıyor, iş yüklerini azaltıyor" (Ö3) görüşü paylaşılmıştır.

C) Ekipliliğe Etkisi: Ekipliliğe etkisi alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla düzenli iş takibi (6), etkili iş birliği (4), ekip başarısı artışı (3), görevde başarı (2), sorun farkındalığının artması (2), istikrarlı uygulamalar (2) kodlarından oluşmaktadır.

Uyumun ekipliliğe etkisi alt kategorisini biçimleyen kodlardan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinmek gerekirse; en sık vurgulanan "düzenli iş takibi" kodunun uyumun ekipliliğe etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Resmi yazılar öncelikle Whatsapp grubundan bildirilir, daha sonra imzamız gerekiyse imzalatılır, özellikle isme ya da branşa özel bir eğitim ya da bilgi varsa mutlaka haberdar edilir. Okulumuzda evrak takibine özen gösterilir. İdare mesleki gelişim fırsatlarını öğretmenlere mutlaka duyurur. Yazılı ve sözlü bilgilendirme yapılır" (Ö10) şeklindedir. Bu alt kategoride sık vurgulanan kodlardan bir diğeri olan "Etkili iş birliği" koduna ilişkin alıntıda ise "Birbirimizle iletişim halinde yaptıklarımızdan haberdar şekilde çalışıyoruz. Arada atladığımız bir iş olursa birbirimizi uyarıyoruz" (MY3) şeklinde görüş belirtilmiştir.

2.2.2. Öğretmene Etkisi: Uyumluluğun sonuçlarının öğretmene etkisi kategorisi mesleki etkiler (38), psikolojik etkiler (19), sosyal etkiler (17) ve fiziksel etkiler (1) alt kategorilerinden oluşmaktadır.



Şekil 13. Uyumluluğun öğretmene etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

A) Mesleki Etkiler: Mesleki Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla kişisel ve mesleki gelişime yönelme (8), verimli çalışabilme (8), proje üretebilme (5), yönetimin desteğini hissetme (4), güçlü sınıf yönetimi (3), adil ders programları (2), düşüncelerine değer verilmesi (2), değer görme (2), eğitimlerden yararlanabilme imkânı (1), gelişim fırsatlarından haberdar olma (1), takdir edilme (1), mesleki aidiyet artışı(1) eğitim öğretim kodlarından oluşmaktadır. Uyumun öğretmene mesleki etkileri

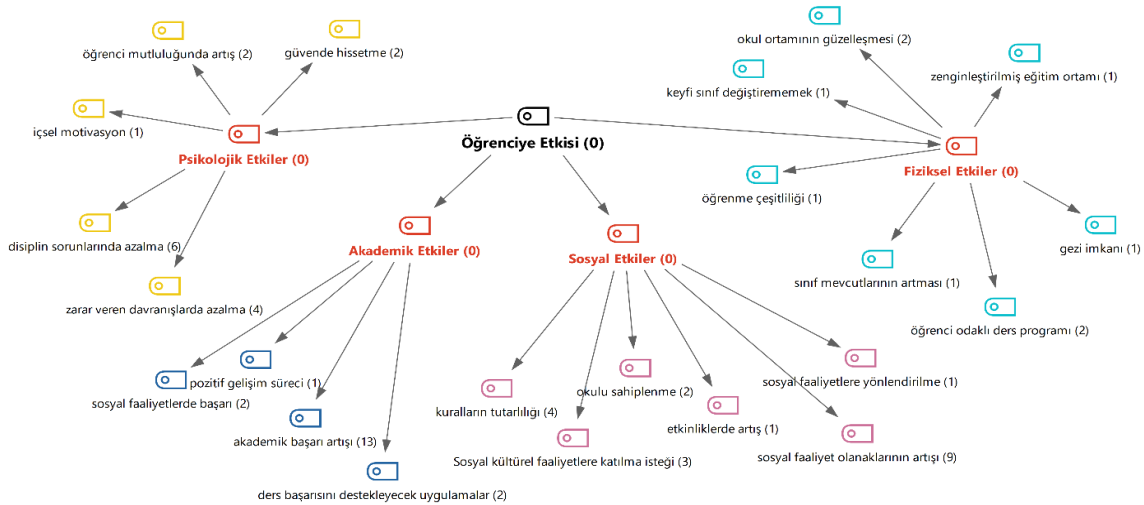
alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık rastlanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak yer verildiğinde; "kişisel ve mesleki gelişime yönelme" kodunun uyumluluğun öğretmene mesleki etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Kişisel gelişim konusunda önce kendimiz örnek olarak arkadaşların da katılımını sağlamaya çalışıyoruz" (MY3) şeklindedir. Sık rastlanan başka bir alıntıda ise "Verimli çalışabilme" kodu özelinde yer verildiğinde; "Okul ortamını seviyor olmamız, çalışma alanımızda kendimizi rahat hissetmemiz ve idaremizden bu güveni alabilmemiz biz öğretmenlerin verimini yükseltiyor" (Ö3) şeklinde görüş belirtilmiştir.

B) Sosyal Etkiler: Sosyal Etkiler alt kategorisini biçimleyen kodlar sıklık bakımından sırasıyla işbirliği imkânı (4), yönetim beklentisinin netliği (3), aidiyet hissiyatı (3), olumlu veli iletişimi (3), fikir özgürlüğü (3), veli ile mesafenin korunması (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumun öğretmene sosyal etkileri alt kategorisinde sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan 2 koda alıntı yapıldığında; "işbirliği imkânı" kodunun uyumun öğretmene sosyal etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "İdarede kutuplaşma olmadığından sanırım öğretmen arkadaşlarda iş birliği içinde çalışıyor" (Ö4) şeklindedir. En sık rastlanan ikinci kod durumundaki "Yönetim beklentisinin netliği" koduna ilişkin bir başka alıntıda ise "Birçok konudaki istek ve şikâyetleri ilgili oldukları konuya göre birbirlerine yönlendirmeleri, ikircikli kararlar almamaları öğretmenlerin gözündeki değerlerini arttırmaktadır" (Ö2) şeklinde katılımcı görüşü bulunmaktadır.

C) Psikolojik Etkiler: Psikolojik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla güdü artışı (9), huzurlu çalışma ortamı (8), özgüven artışı (1), içsel motivasyon artışı (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumun öğretmene psikolojik etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık rastlanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "güdü artışı" kodunun uyumun öğretmene psikolojik etkilerinden olduğuna il bir alıntı "Okul yönetimi uyumlu bir bütün olarak öğretmenin arkasında olduğu zaman öğretmenlerin motivasyonu hep daha yüksek olduğunu bilirim ve yaşarım" (Ö5) şeklindedir. Başka bir alıntıya "Huzurlu çalışma ortamı" kodu çerçevesinde yer verildiğinde "Okul idaremiz ve müdür bey kendi şartlarını birbirleriyle uyum içinde bizlere ilettikten sonra öğretmen isteklerine de kulak vererek en mutlu ve en huzurlu çalışma ortamını kurmaya çalışıyor." (Ö3) şeklinde görüş belirtilmektedir.

D) Fiziksel Etkiler: Fiziksel Etkiler alt kategorisini biçimleyen kodlar sadece program esnekliği imkânı (1) kodundan oluşmaktadır. Uyumun öğretmene fiziksel etkileri alt kategorisinde vurgulanan "program esnekliği imkânı" koduna yönelik alıntı ise "Bazen diğer öğretmenlerimizin zorunlu olarak aldıkları idari izin zamanlarında diğer derslerin öğretmenleriyle kendi aramızda görüşüp; idareyi de bilgilendirmek koşuluyla ders programı değişiklikleri yapmışlığımız vardır" (Ö10) şeklindedir.

2.2.3. Öğrenciye Etkisi: Uyumun öğrenciye etkisi kategorisi sosyal etkiler (20), akademik etkiler (18), psikolojik etkiler (15) ve fiziksel etkiler (9) alt kategorilerinden oluşmaktadır.



Şekil 14. Uyumluluğun öğrenciye etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

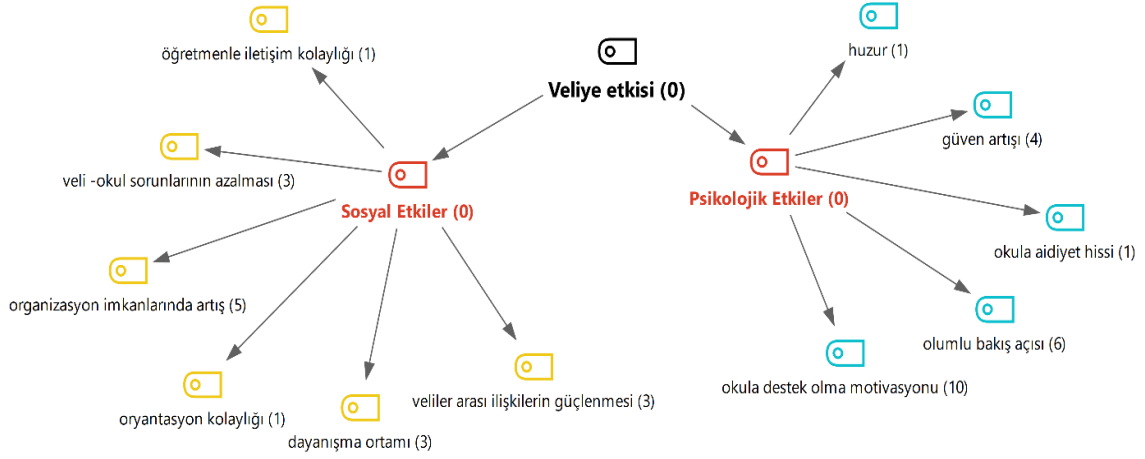
A) *Sosyal Etkiler*: Sosyal Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla sosyal faaliyet olanaklarının artışı (9), kuralların tutarlılığı (4), sosyal kültürel faaliyetlere katılma isteği (3), okulu sahiplenme (2), etkinliklerde artış (1) ve sosyal faaliyetlere yönlendirilme (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumun öğrenciye sosyal etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık rastlanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "sosyal faaliyet olanaklarının artışı" kodunun uyumun öğrenciye sosyal etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Daha önce de belirttiğim gibi idare etkinlik düzenleme konusunda her zaman destek olurlar. Okulumuzda spor faaliyetleri, zekâ oyunları turnuvaları, derslerin uygunluğuna göre küçük yarışmalar düzenlenir" (Ö1) şeklindedir. Başka bir alıntıya "Kuralların tutarlılığı" kodu çerçevesinde yer verildiğinde; "Okul yönetim ekibindeki uyum, kuralların tüm okul paydaşları için tutarlı uygulanmasında katkısı sağlar" (MY2) şeklinde katılımcı görüşü bulunmaktadır.

B) *Akademik Etkiler*: Akademik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla akademik başarı artışı (13), sosyal faaliyetlerde başarı (2), ders başarısını destekleyecek uygulamalar (2), pozitif gelişim süreci kodlarından oluşmaktadır. Uyumun öğrenciye akademik etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan en sık rastlanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "akademik başarı artışı" kodunun uyumun öğrenciye akademik etkilerinden olduğuna ilişkin bir alıntı "Bu olayların temeli tabii ki önce idarenin kendi arasındaki uyumda, sonra tüm okulun uyumunda saklıdır. Pozitif iklim devamında otomatik olarak öğrenciye akademik başarı getirir" (M1) şeklindedir. Sıklıkla vurgulanan bir diğer akademik etki olan "Sosyal faaliyetlerde başarı" kodunun dair alıntıda ise "İdarecilerin sınıf rehber öğretmenlerini uyumlu bir şekilde sosyal faaliyetlere katılım konusunda destek olmaları sonucu öğrencilerimiz spor ve kültürel faaliyetlere aktif olarak katılırlar. Örneğin geçen yıl kurulan okul basket takımımız ilçe de birinci oldu" (Ö10) şeklinde görüş belirtilmiştir.

C) *Psikolojik Etkiler*: Psikolojik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla disiplin sorunlarında azalma (6), zarar veren davranışlarda azalma (4), güvende hissetme (2), öğrenci mutluluğunda artış (2), ve içsel motivasyon (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumun öğrenciye psikolojik etkileri alt kategorisini biçimlendiren kodlardan en sık rastlanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak yer vermek gerekirse; "disiplin sorunlarında azalma" kodunun uyumun öğrenciye psikolojik etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "biz öğretmenler kuralları aynı şekilde uygulama konusunda idareyle uyum içinde olduğumuz sürece disiplin suçları azalmaktadır" (Ö3) şeklindedir. Başka bir alıntıya "Zarar veren davranışlarda azalma" kodu özelinde yer verildiğinde; "Öğretmenlerin ve idarecilerin uyum içinde çalışması okulda disiplinin kontrol altında tutulmasına böylece öğrencilerin birbirlerine ve çevrelere zarar vermelerinin en aza inmesine neden olur" (M5) şeklinde görüşte bulunulmuştur.

D) *Fiziksel Etkiler*: Fiziksel Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından birbirine eşit sayılabilecek kodlardan oluşmuş olup; bu kodlar öğrenci odaklı ders programı (2), okul ortamının güzelleşmesi (2), zenginleştirilmiş eğitim ortamı (1), öğrenme çeşitliliği (1), sınıf mevcutlarının artması (1), gezi imkânı (1) ve keyfi sınıf değiştirememek (1)' tir. Uyumun öğrenciye fiziksel etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "öğrenci odaklı ders programı" kodunun uyumun öğrenciye fiziksel etkilerinden olduğuna dair bir alıntı "Derslerin planlanmasında öğrenci çıkarları ve öğretmen arkadaşlarımızın talepleri doğrultusunda yapılmaktadır" (M4) şeklindedir. Başka bir alıntıya "Zenginleştirilmiş eğitim ortamı" kodunun uyumun öğrenciye fiziksel etkilerinden olduğuna dair bir alıntı ise "Dolayısıyla yönetim ekibinin uyum içinde çalışması öğrencilerin en uygun şekilde eğitim-öğretim görmesini sağlayacak şekilde zenginleştirilmiş eğitim ortamlarını öğrencilere sunabilmelerine imkân tanır" (Ö9) şeklindedir.

2.2.4. *Veliye Etkisi*: Uyumun sonuçlarının veliye etkisi kategorisi psikolojik etkiler (22), sosyal etkiler(16) alt kategorilerinden oluşmaktadır.



Şekil 15. Uyumluluğun veliye etkisi kategorisine ilişkin alt kategori ve kodların dağılımı

A) *Psikolojik Etkiler*: Psikolojik Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla okula destek olma motivasyonu (10), olumlu bakış açısı (6), güven artışı (4), okula aidiyet hissi (1), huzur (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumun veliye psikolojik etkileri alt kategorisinin de sıklıkla vurgulanan kodlardan en sık rastlanan iki tanesine, alıntısını vurgulayarak değinildiğinde; "okula destek olma motivasyonu" kodunun uyumun veliye psikolojik etkilerinden olduğuna ilişkin dair bir alıntı "Okul aile birliği ve yardımsever velilerimizin yönetim ekibimizdeki uyumun ve olumlu havanın da etkisiyle okul tarihinde şimdiye kadar hiç uygulanmamış okulumuza gelir getirici faaliyetleri organize etmesinde çok büyük destekleri oldu. Kermes düzenleme, gezi organize etme vb. faaliyetlerden sağlanan gelire okulumuzda 6 sınıfımıza klima takılmasında büyük destek sağladılar" (MY2) şeklindedir. Başka bir alıntıya "Olumlu bakış açısı" kodu çerçevesinde yer verildiğinde "Okul yönetimi gibi uyumlu çalışınca velilerin okula bakış açısında da olumlu gelişmeler olur" (MY2) şeklinde katılımcı görüşü bulunmaktadır.

B) *Sosyal Etkiler*: Sosyal Etkiler alt kategorisi sıklık bakımından sırasıyla organizasyon imkânlarında artış (5), dayanışma ortamı (3), veli-okul sorunlarının azalması (3), veliler arası ilişkilerin güçlenmesi (3), organizasyon kolaylığı (1) ve öğretmene iletişim kolaylığı (1) kodlarından oluşmaktadır. Uyumun veliye sosyal etkileri alt kategorisini biçimleyen kodlardan kodlardan en sık vurgulanan iki tanesine, alıntısıyla birlikte yer verildiğinde; "organizasyon imkânlarında artış" kodunun uyumun veliye sosyal etkilerinden olduğuna ilişkin bir alıntı "Velilerimizi yıl içinde yaptığımız gezilere davet ediyoruz. Sınıflar arası turnuvalarda okulumuza gelip öğrencilerimizi destekliyorlar (M4) şeklindedir. Sık vurgulanan bir diğer kod olan "Dayanışma ortamı" koduna yönelik bir alıntı da ise "Velilerin kendi aralarındaki pozitif paylaşımları aslında okulun en büyük reklamıdır" (M1) şeklinde görüş belirtilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlarla ilişkili olabilecek alanyazın alıntıları temelinde tartışma ve yine araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak biçimlenen önerilere yer verilmiştir.

Takım ruhu, takım üyelerinin her birinin bireysel amaçlarından önce ve öte olmak üzere her daim ve koşulda takımın amaçlarına erişmesi adına birlikte çalışma istek, sabır, azim ve çabasını vurgular. Araştırmanın genel çıkarımı okul yöneticilerinde takım ruhu oluşum ve gelişiminin ana iki kavramının yöneticiler arasındaki uyum ile uyumsuzluk olduğudur. Buna göre yönetim ekibi üyeleri ne kadar uyumlu olurlarsa takım ruhu o kadar güçlenmekte, ne kadar uyumsuz olurlarsa takım ruhu o kadar zayıflamaktadır.

1.Okul Yönetim Ekibinde Takım Ruhu Zayıflığının Nedenleri

Araştırmanın birinci ana sonucu okul yönetim ekibinin takım ruhu zayıflığının anahtar kavramının "uyumsuzluk" olduğudur. Yani ekip üyelerinin uyumsuzluğu takım ruhunun zayıflamasına yol açmaktadır. Maddux (1999) uyumsuzluğun takım olmanın önündeki en önemli engel olduğunu belirtmektedir. Okul yönetim ekibinin uyumsuzluğunun nedenleri; ekip üyelerinin kişilik özellikleri, ekip bütünlüğünün oluşturulmaması, iş bölümü sıkıntıları, iletişim eksiklikleri ve deneyim yetersizliği şeklindedir. En sık vurgulanan uyumsuzluk nedeni, ekip üyelerinin kişilik özellikleridir. Müdürün benmerkezci tavrı, değer yoksunluğu, çözüm odaklı olmama, okulu sahiplenmeme, çatışmacı kişilik ve kıskançlık gibi faktörler ekip uyumunu olumsuz etkilemektedir. Alanyazında da kişilik çatışmalarının ekip uyumunu zedeleyici etkisi sıkça vurgulanmaktadır (Johnson & Johnson, 2017). Ekip fikirlerinin önemsenmemesi, sağlıklı ilişkilerin kurulamaması, fikir ayrılıkları, ekip üyelerinin kayırılması, hesap verebilirliğin bulunmaması zaman içinde ekipte çatışmalara yol açmaktadır. Katılımcıların ifadeleri, ekip bütünlüğünün sağlanamamasının uyumsuzluğun temel nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir. Bu durum, yönetim ekiplerinin karar alma süreçlerinde ve günlük işleyişlerinde ciddi aksaklıklara neden olmaktadır. West (2012) yaptığı bir çalışmada ekip bütünlüğünün eksikliğinin ekip performansını düşürdüğü ve iş verimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eşit çaba eksikliği, adaletsiz görev dağılımı, görev yetki bilgisizliği ve yetki alanının ihlali gibi iş bölümü ile ilgili sorunlar, ekip içi uyumu zedelemektedir. Araştırma sonuçları, adaletsiz görev dağılımının ekip üyeleri arasında güvensizlik yarattığını ve bu durumun ekip içinde huzursuzluğa yol açtığını göstermektedir. Alanyazın da bu sonuçları destekler nitelikte olup, adaletli görev dağılımının ekip başarısı için kritik önemde olduğu vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990). İletişim kopukluğu, yönetim ekibi uyumsuzluğunun önemli nedenlerinden biridir. Okul müdürü ve müdür yardımcıları arasındaki iletişim eksiklikleri, ekip üyeleri arasında bilgi akışını engelleyerek eşgüdüm sorunlarına yol açmaktadır. Alanyazın, etkili iletişimin ekip başarısı için temel unsurlardan biri olduğu ve iletişim eksikliğinin ekip içi çatışmalara neden olabileceği sıkça belirtilmektedir (Robbins & Judge, 2013; Arkonaç, 1993; Bursalıoğlu, 2000). Deneyim yetersizliği, yönetim ekipleri arasında uyumsuzluğa neden olabilecek bir diğer faktördür. Yeni ekip üyelerinin veya görevlendirme yoluyla gelen üyelerin yeterli deneyime sahip olmamaları, ekip içi işleyiş olumsuz etkileyebilmektedir. Literatürde, deneyim eksikliğinin ekip performansını olumsuz etkilediği ve ekip üyelerinin birbirine olan güvenini azalttığı vurgulanmaktadır (Katzenbach & Smith, 1993).

2. Okul Yönetim Ekibinde Takım Ruhu Zayıflığının Sonuçları

Araştırmanın ikinci ana sonucu okul yönetim ekibinin takım ruhu zayıflığının anahtar kavramının "uyumsuzluk" olduğu paralelinde ekip üyelerinin uyumsuzluğunun takım ruhunun zayıflamasına yol açtığı bunun da bazı sonuçlar doğurduğu yönündedir. Okul yönetim ekibinin uyumsuzluğunun sonuçları; yönetim ekibine, öğretmene, veliye ve öğrenciye etkisi şeklindedir. Yönetim ekibine etkisi, ekip bireylerinin psikolojisine etkisi temelinde; güdü kaybı, huzursuz çalışma ortamı, duygusal kırılmalar, sorumluluk almaktan çekinme, güven kaybı, iş bırakma düşüncesi, şeklinde yansımaktadır. Bu sonuçlar alanyazındaki; çalışanların, kendi değerleri ve çevrenin değerleri arasında oluşan farklılıktan kaynaklanan uyumsuzluk sonucunda yaşayabilecekleri bilişsel eksiklik, doyumsuzluk, stres gibi durumlara (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Edwards ve Shipp, 2007) karşılık gelerek onlarla örtüşmektedir. Sağlıksız iletişim, çatışma yaşanması, ekip mahremiyetinin ihlali, kararların ortak alınmaması, fikir paylaşmama, amirlerle kurulan iletişimin aksamaması, iletişim kopukluğu, dedikodu artışı, kişisel çıkarlara odaklanma ise ekip bireylerinin sosyolojisine yansıyan sonuçlardır. Gökbaş (2001) takım çalışması ile karar katılıma arasında ilişki saptadığı çalışması da bu sonuçlarla paralellik göstermektedir. Uyumsuzluk, ekip bireyelerine bedensel etkiler temelinde; performans kaybı, iş yükü artışı, efor artışı biçiminde sonuçlar olarak da yansıyabilmektedir. Okul yönetim ekibi uyumsuzluğunun yönetim ekibine etkisi, okul örgütüne etkisi özelinde işlerin aksamaması, kurumsal itibarın zayıflaması, personel sorunlarında artış, şikâyetlerde artış, kaynağa ulaşamama, denetim eksikliği, fiziki olanakların yetersiz kullanımı, okul sorunlarının çözülmemesi gibi olumsuz

sonuçlar doğurmuştur. İşbölümü karmaşası, cezalandırılmalarda artış, soruşturma geçirilmesi, görev yeri değişikliği, kararlı duruş sergilenememesi ve mesleki gelişimin engellenmesi gibi sonuçlar ise; uyumsuzluğunun yönetim ekibine olan etkilerinden ekip etkililiği özelindeki olumsuz sonuçlarıdır. [De Bevoise \(1984\)](#), yaptığı bir çalışmada liderliğin okulun örgütsel süreçleri ile kültürünü etkilediği bunun da öğretmen ve öğrenci çıktılarının niteliğine olumlu veya olumsuz yansıtıldığı tespiti de araştırmacının bu sonuçlarını destekler niteliktedir. Okul yönetim ekibi uyumsuzluğunun öğretmenler üzerindeki psikolojik etkileri açısından sonuçları; güdü azalması, huzursuz çalışma ortamı, yıldırma ve ayrımcılığa maruz kalma, ruhsal sorunların yaşanması, kaygı artışı, güvensizlik, çaresizlik okuldan ayrılma isteği, sorumluluk almama ve meslektasına öfkelenme şeklinde yansımıştır. [Özkan \(2018\)](#), yaptığı bir çalışmada ulaştığı uyum kaynaklı sorunlarla yaşamayı seçenlerin; örgüte uyum mekanizmaları geliştirme, uyumsuzluğunu hırsa çevirme, umursamaz tavırlar sergileme ve örgüte karşı yabancılaşma gibi tepkiler verdiği bulgusu, araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Uyumsuzluğun öğretmenler üzerinde yarattığı sosyal etkiler olarak; gruplaşmaların olması, yeni fikir sunulmaması, işbirliğinin azalması, taraf olma zorunluluğu, meslektaş çekişmeleri, menfaat sağlama, zümre ilişkilerinin bozulması ve veli iletişimden çekinilmesi gibi olumsuz sonuçlara ulaşılmıştır. Alanyazında da düşük düzeyde uyumlu çalışan insanların daha fazla hayal kırıklığı yaşayarak, örgütlerinden de uzaklaşmaya başladıkları, bu durumda iş tatmini ve örgüte bağlılıkta azalış gösterdiğine yönelik bulgulara rastlanmaktadır ([Vigoda-Gadot ve Meiri, 2008: 115](#)). Uyumsuzluğun öğretmenlik mesleğine etkileri ise; eğitim öğretim işlerinin aksaması, önemsenmeme, mesleki gelişimlerini engellemektedir. Bu sonuçlar benzer çalışmalarla uyumludur ([Adeyemi, 2010](#); [Marks ve Printy, 2003](#)). Veli ilişkilerinin yönetilememesi, itibarsızlık yaşanması, sık karar değişiklikleri uyumun zorluğu, özlük işlerinde yaşanan mağduriyette uyumsuzluğun araştırmamıza yansıyan diğer olumsuz mesleki etkileri arasında yer almaktadır. Okul yönetim ekibi arasındaki uyumsuzluk, öğretmenleri fiziksel yönden de etkilemektedir. İş yükünün artması ve performans kaybı uyumsuzluğun öğretmenler üzerindeki fiziksel etkilerindedir. Bu sonucu destekleyecek çalışmalar olarak; [Edwards & Shipp, \(2007\)](#)'in kişi-iş uyumu sağlanamadığı zaman üretkenliğin azalarak, kişinin çalışırken hata yapmaya daha eğilimlenmesine yol açtığı ile [Sümter'in \(2003\)](#) takım iklimi ile performans değerlendirme arasında işe yönelme boyutunda var olan anlamlı ilişki tespitleri sayılabilir. Yönetim ekibi arasındaki uyumsuzluk öğrencilerde de sorunlar meydana getirmektedir. Öğrencilerin arasında problem yaratacak davranışların artması ve sosyal yönden desteklenememeleri, uyumsuzluğun belirgin sosyal etkileridir. Yönetim ekibi arasındaki uyumsuzluk; öğrencilerin ders başarısının düşmesi ve genel performansın azalmasına sebep olması uyumsuzluğun öğrenciler üzerindeki en belirgin akademik etkileridir. [Davis \(2009\)](#), dağıtılmış liderliğin öğrenci akademik başarıları arasında bulunduğu anlamlı ilişki de araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Uyumsuzluğun, öğrencilerde meydana getirdiği psikolojik etkileri ise; akran zorbalığına maruz kalma, okula güvensizlik, öğrenme güdüsü kaybı, gelişiminin dikkate alınmaması, ailevi problemlerinin ihmali olarak yansımıştır. Ödüllendirilme eksikliği, eğitim öğretim sürecinin karmaşıklaşması gibi olumsuz etkilerin yanında sınıf değiştirme kolaylığı ve sınıf mevcutlarının azalması gibi etkilerde uyumsuzluğun öğrencilere doğurduğu fiziksel sonuçlardır. Yönetim ekibi arasındaki uyumsuzluğun veliye yansıyan boyutunda; velilerin sorumluluk almaktan kaçması, okuldan uzaklaşması ve okul yönetimine olan güvenlerinin azalması gibi sonuçların yaşanmasına yol açabilmektedir. Velilerin okul etkinliklerine katılım isteğinin azalması ve okuldan memnuniyetsizlik yaşamaları, uyumsuzluğun diğer kişisel etkilerindedir. Veli-okul iletişim problemleri ve veli-okul işbirliğinin azalması, yönetim ekibi arasındaki uyumsuzluğun sosyal etkileri arasında yer almaktadır. Bu durum, veliler arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve velinin okula dahilinin sınırsızlığı gibi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. [Baloğlu \(2011\)](#) bütüncül ekip anlayışına dayalı liderlik işlevi ile ilgili çalışmasında ekip çalışmasının paydaşlar için daha büyük bir sinerji yaratacağını belirtmesi araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca [Hoy ve Miskel \(2008\)](#) okul liderliği ve yönetim uyumunun, okul iklimi ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini vurguladığı çalışma araştırma sonuçlarına katkı sunmaktadır.

3. Okul Yönetim Ekibinde Takım Ruhu Güçlülüğünün Nedenleri

Araştırmanın üçüncü ana sonucu okul yönetim ekibinin takım ruhu güçlülüğünün anahtar kavramının "uyumluluk" olduğudur. Yani ekip üyelerinin uyumluluğu takım ruhunun güçlenmesine yol açmaktadır. Maddux (1999) uyumun takım olmak için önemli olduğunun altını çizmektedir. Okul yönetim ekibinin uyumluluğunun nedenleri; görevle ilgili yeterlilikler, sağlıklı iletişim yapısı, ekip üyelerinin kişilik özellikleri ve ekip yapısınca biçimlenmektedir. En sık vurgulanan uyumluluk nedeni olan görevle ilgili yeterlilikler, uyumluluğun en temel bileşenlerinden biridir. Görev ve yetki netliği, doğru görev paylaşımı, eşit çaba, görev bilinci, müdürün yetenekleri, profesyonel yaklaşım, düzenli iç değerlendirme, mevzuat bilgisi ve müdürün kurallara uyması gibi faktörler, yönetim ekibi üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarını ve buna uygun hareket etmesini sağlayarak uyumluluğu ve eşgüdümü artırır. Bu sonuçlar, görev dağılımının ve sorumlulukların net olmasının ekip performansını artırdığını (Hollenbeck, Beersma ve Schouten, 2012), okul yöneticisinin bazı yeteneklere, bilgilere, yani yönetim becerilerine sahip olmasının önemini (Kaya, 1999) ve yine okul yöneticisinin okulu oluşturan tüm üyeler arasında demokratik bir şekilde işbölümü yapmasının gerekliliğini (Oğuz, 2001) belirten araştırmalarla uyumludur. Sağlıklı iletişim yapısı, ekip uyumunu pekiştiren bir diğer önemli faktördür. Yapıcı üslup, güçlü iletişim, amire ve kararlarına saygı, karşılıklı saygı, sık ve samimi iletişim ekip üyeleri arasında güven ve işbirliğini güçlendirir. Bu, ekibin birbirine olan güvenini artırarak sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur. Alanyazında da etkili iletişimin ekip uyumunu ve performansını artırdığına dair pek çok bulgu mevcuttur (Marks, Mathieu ve Zaccaro, 2001; Uysal, 2001). Ekip üyelerinin kişilik özellikleri de uyum açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Açık fikirlilik, yardımlaşma niyeti, iletişime açık olma, insani değerleri önemseme, yöneticilerin egolarını yönetebilmesi, sağlam ruh sağlığına sahip olmaları ve empatik olabilmeleri ekip üyelerinin birbirleriyle daha etkili ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamakta ve ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini, ortak hedeflere daha güçlü bir bağlılık göstermelerine yol açmaktadır. Benzer şekilde, kişilik özelliklerinin ekip dinamikleri üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar da bu bulguları desteklemektedir (Barrick, Mount ve Judge, 2001). Uyumluluğun son nedeni olarak, ekip yapısı da uyumun sağlanmasında önemli bir faktördür. Ortak karar alabilme yetisi, ekip üyelerinin görüşlerinin benzerliği, ekipteki usta-çırak ilişkisi, yöneticilik tecrübesi, kurum yararına odaklılık, ekibin birliktelik süresi gibi kavramların da ekip üyelerinin birbirleriyle uyumlu çalışmasını desteklediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Alanyazında ekip yapısının ve dinamiklerinin uyum üzerindeki etkisi, ekip teorisi ve araştırmalarında da sıkça vurgulanmaktadır (Guzzo ve Dickson, 1996). Baker, Day ve Salas, (2006), takım çalışmasını, üyelerinin uyum sağlayabilmelerini sürecin nasıl işlediğine ilişkin ortak bir anlayışa sahip olmalarına bağladığı çalışması ile Taşpınar ve Eryeşil'in (2021), yaşı küçük olanların birey-örgüt uyumunun daha yüksek olduğu ve Aykut'un (2007: 16), yönetime katılım düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmini ve örgütsel uyum düzeyinin de arttığına yönelik tespitleri uyum nedenleri olarak ulaşılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

4. Okul Yönetim Ekibinde Takım Ruhu Güçlülüğünün Sonuçları

Araştırmanın dördüncü ana sonucu okul yönetim ekibinin takım ruhu zayıflığının anahtar kavramının "uyumluluk" olduğu paralelinde ekip üyelerinin uyumluluğunun takım ruhunun güçlenmesine yol açtığı bunun da bazı sonuçlar doğurduğu yönündedir. Okul yönetim ekibinin uyumsuzluğunun sonuçları; yönetim ekibine, öğretmene, veliye ve öğrenciye etkisi şeklindedir. Okul yönetim ekibi uyumunun yönetim ekibine etkisi, okul örgütüne etkisi özelinde işleyişin planlılığı, fiziksel olanakların etkili kullanımı, gelir kaynağı yaratabilme, iş yeri verimliliği, verimlilik artışı, sorunların azalması, kurumsal itibarın korunması, olumlu kurumsal kimlik, okul başarısının artması, disiplin, okul aile birliğinin aktifliği, mesleki gelişim imkânı, komisyonlar arası işbirliği, öğrenci kayıtlarında artış ve eğitim faaliyetlerinin artması gibi sonuçlar doğurmasıdır. Takip eden cümleler izlendiğinde alanyazında da benzer tespitlerin olduğu görülmektedir. Leithwood ve Jantzi (2006), yaptıkları araştırmada uyumlu bir yönetim ekibinin okulun genel işleyişini ve verimliliğini artırdığını belirtmiştir. Haynes, Emmons ve Woodruff (1998) tarafından yapılan bir çalışma, uyumlu yönetim

ekiplerinin, okul gelişim programlarının başarıyla uygulanmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca uyumlu ekiplerin okulun kurumsal itibarını koruma ve geliştirme kapasitesine sahip olduğu görülmüştür (Fullan, 2001). Okul yönetim ekibi uyumunun yönetim ekibine olan etkileri ekip etkililiği açısından; düzenli iş takibi, etkili iş birliği, ekip başarısı artışı, görevde başarı, sorun farkındalığının artması ve istikrarlı uygulamalar gibi olumlu sonuçlar şeklinde yansımıştır. Uyumun yönetim ekibine etkisi, ekip bireylerinin psikolojisine etkisi temelinde; güdü artışı, güven artışı, iş doyumu şeklinde olumlu olarak yansımaktadır. Alanyazında da ekip bireyleri arasındaki uyum ne kadar güçlüyse çalışanların işten ayrılma niyetinin o kadar düşük, iş tatminin yüksek ve güven artışı olduğuna ilişkin destekleyici sonuçlara rastlanmaktadır (Sarıhan, 1996; Aydın, Sarier ve Uysal 2013; Tanrıverdi ve Paşaoğlu 2014). Yönetim içi gizliliğin korunması, velilerle sağlıklı ilişki, kararlarda birliktelik, ekip içi sağlıklı ilişki, ortak hedefe odaklanma, okul kültürünün güçlenmesi, düşünce özgürlüğü, öğretmenlerin ekibe saygı duyması, farklı bakış açıları kazanılması, amirlerle olumlu ilişkiler ise uyumun ekip bireylerinin sosyolojisine etkisi temelinde ortaya çıkan sonuçlarıdır. Okul yönetim ekibi uyumunun, ekip bireylerine bedensel etkileri özelindeki sonucu ise; sadece iş yükü azalması olarak yansımıştır. Bu sonuçlar, Katzenbach ve Smith'in (1993) ekip içi uyumun sosyal bağları ve güveni artırarak iş verimliliğini olumlu yönde etkilediği yönündeki tespitleri ile örtüşmektedir. Uyumun, ekipleliğe etkisi ise düzenli iş takibi, etkili işbirliği ve ekip başarısı artışı gibi sonuçlar şeklinde kendini göstermektedir. Bu sonuçlar, Bryk ve Schneider'in (2002) çalışmasında belirtildiği gibi, okul yönetiminde güven ve işbirliğinin organizasyonel başarıyı artırdığı yönündeki tespitlerle örtüşmektedir. Yönetim ekibi uyumunun öğretmenler üzerindeki etkileri, mesleki, sosyal, psikolojik ve fiziksel alanlarda çeşitlenmektedir. Okul yönetim ekibi arasındaki uyumun öğretmenler üzerindeki mesleki etkileri açısından ulaşılan sonuçlar; kişisel ve mesleki gelişime yönelme, verimli çalışabilme, proje üretebilme, yönetimin desteğini hissetme, güçlü sınıf yönetimi, adil ders programları, düşüncelerine değer verilmesi, değer görme, eğitimlerden yararlanabilme imkânı, gelişim fırsatlarından haberdar olma, takdir edilme, mesleki aidiyet artışı şeklindedir. Bu bulgular, Hargreaves ve Fullan'ın (2012) uyumlu bir yönetim ekibinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunduğu yönündeki bulgularıyla paralellik göstermektedir. Uyumun öğretmenler üzerindeki yarattığı sosyal etkileri olarak; işbirliği imkânı, yönetim beklentisinin netliği, aidiyet hissiyatı, olumlu veli iletişimi, fikir özgürlüğü, veli ile mesafenin korunması gibi olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Robbins ve Judge (2013); Uludağ (2018) tarafından yapılan çalışmalar, uyumlu bir yönetim ekibinin çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini yükselttiğini ve bu durumun genel iş performansına olumlu katkıda bulunduğunu belirtirken; liderlik ekibi uyumunun öğretmen performansı ve iş doyumu üzerinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğuna dönük çalışmalarda mevcuttur (Özdemir ve Yirmibeş, 2016). Bu bağlamda, araştırmada elde edilen sonuçlar, okul yönetim ekibi uyumunun, öğretmenlerin ve diğer çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, işbirliği imkânlarının artması ve fikir özgürlüğünün teşvik edilmesi, öğretmenlerin sosyal açıdan daha tatmin olmuş hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, Tschannen-Moran ve Hoy'un (2000) okul liderliğinde güvenin ve destekleyici bir ortamın öğretmenlerin performansını artırdığı yönündeki tespitlerini desteklemektedir. Güdü artışı, huzurlu çalışma ortamı, özgüven artışı, içsel motivasyon artışı uyumun öğretmene olumlu psikolojik etkileri arasında yer almaktadır. Bu sonuç benzer çalışmalarla uyumludur (Adeyemi, 2010; Marks ve Printy, 2003). Uyumlu yönetim ekibinin öğretmenlerin güdüsünü ve çalışma huzurunu artırdığı belirlenmiştir. Bu durum, Tschannen-Moran ve Hoy'un (2000) öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunun yönetim desteği ile doğrudan ilişkili olduğu sonucunu desteklemektedir. Yönetim ekibi uyumu, öğretmenleri fiziksel yönden de etkilemektedir. Ders program esnekliği imkânı uyumun öğretmenler üzerindeki fiziksel etkilerindedir. Okul yönetim ekibi uyumu, öğrencilerin sosyal gelişimlerine olumlu etkiler yapmaktadır. Sosyal faaliyet olanaklarının artışı, kuralların tutarlılığı, sosyal kültürel faaliyetlere katılma isteği, okulu sahiplenme, etkinliklerde artış ve sosyal faaliyetlere yönlendirilme uyumun belirgin sosyal etkileridir. Bu sonuçlar, Simon ve Epstein (2001) aile-okul işbirliğinin öğrenci sosyal gelişiminde önemli rol oynadığını belirten çalışmasıyla örtüşmektedir. Uyumun öğrenciler üzerindeki akademik etkileri ise; akademik başarı

artışı, sosyal faaliyetlerde başarı, ders başarısını destekleyecek uygulamalar, pozitif gelişim süreci şeklinde yansımıştır. Marzano, Waters ve McNulty (2005) de benzer şekilde, lider ve diğer yöneticilerin uyumunun öğrenci başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Okul yönetim ekibi uyumunun öğrencilerin psikolojik yapısı açısından değerlendirildiğinde; disiplin sorunlarında azalma, zarar veren davranışlarda azalma, güvende hissetme, öğrenci mutluluğunda artış ve içsel motivasyon artışı gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu durum, Hoy ve Hannum'ın (1997) örgütsel sağlık ve öğrenci başarısı okul güvenliği ve öğrenci disiplini üzerine yaptıkları çalışmalarla uyumludur. Yönetim ekibi uyumunun, öğrenci odaklı ders programı, okul ortamının güzelleşmesi, zenginleştirilmiş eğitim ortamı, öğrenme çeşitliliği, , gezi imkânı gibi olumlu fiziksel sonuçlarının yanı sıra sınıf mevcutlarının artması, keyfi sınıf değiştirememek gibi nispeten olumsuz etkilerde yaratmıştır. Bu sonuçlar, Hallinger ve Heck'in (1998) liderliğin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini vurgulayan çalışmaları ile desteklenir niteliktedir. Okul yönetim ekibi uyumunun veliler üzerindeki etkileri, psikolojik ve sosyal alanlarda toplanmıştır. Velilerin okula destek olma motivasyonları, okula duydukları güvenin artması, okula yönelik olumlu bakış açısı kazanmaları, aidiyet hissi ve huzuru bulmaları olumlu psikolojik sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, Hoover-Dempsey ve Sandler'in (1997) ebeveyn katılımının okul başarısı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmayla desteklenmektedir. Sosyal etkiler kapsamında ise, velilere yönelik faaliyet imkânlarının artması, dayanışma ortamı oluşması, veli-okul sorunlarının azalması gibi olumlu sonuçlar dikkat çekmektedir. Ayrıca, veliler arası güçlü ilişkilerin kurulması, velilerin okul iklimine oryantasyonu, öğretmenle iletişim kolaylığı da uyumun velilere olan diğer pozitif sosyal sonuçları arasındadır. Bu bulgular, Epstein ve Sanders (2002) aile-okul işbirliğinin öğrencilerin akademik ve sosyal başarıları üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalarını doğrulamaktadır.

ÖNERİLER

- Eğitim örgütlerinin işleyişi ile ilgili yasa yapıcıların, okul yönetim ekibinde takım ruhunu zayıflatan nedenler ile zayıf bir takım ruhunun sonuçları ile ilgili olabilecek yasal düzenlemelerden kaçınması ve uyumsuzluğu doğuran yasal belge içeriklerinin ayıklamaları öte yandan takım ruhunu güçlendiren yasal belge içeriklerine odaklanmaları önerilebilir.
- Okullar ile irtibatlı görevliler ve okul yöneticilerinin bu çalışmada ortaya çıkan okul yönetim ekibinde takım ruhunu zayıflatan nedenler ile zayıf bir takım ruhunun sonuçları ile takım ruhunu güçlendiren nedenler ile güçlü bir takım ruhunun sonuçlarını öğrenmek adına bu makaleyi okuyabilir ve okunmasını sağlamak adına seminer, konferans, hizmet içi eğitim ortamları düzenleyebilir ya da bu ortamlara katılım sağlayabilir ve çalışma sonuçlarından uygulamalarında istifade edebilirler.
- Araştırmacılara bu çalışmada ortaya çıkan okul yönetim ekibinde takım ruhunu zayıflatan nedenler ile zayıf bir takım ruhunun sonuçları ile takım ruhunu güçlendiren nedenler ile güçlü bir takım ruhunun sonuçlarını başka örneklerde yineleyebilir ve okul yönetim ekibi takım ruhu ile ilgili olabilecek bir kuram üretebilirler.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Ahiaku, PKA (2019). Okul yönetimi ekibinin atanmasının etkililiğinin ölçülmesi: Paydaşların görüşlerinin niteliksel bir analizi. *AFRİKA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Dergisi*, 9 (2), 33-45.
- Akdemir, N. (1995). Sağlık hizmetlerinde ekip anlayışı ve önemi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 11(3),79-83.
- Arkonaç, S. A. (1993). *Grup ilişkileri*. Alfa Basım Yayım Dağıtım

- Athanasaw, Y. A. (2003). Team characteristics and team member knowledge, skills, and ability relationships to the effectiveness of cross-functional teams in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 26(10-11), 1165-1203.
- Atılğan, H., Demirtaş, H., Aksu, M. B. ve Silman, F. (2010). İlköğretim okul yöneticilerine yönelik takım algısı ölçeği geliştirme çalışması, *Ege Eğitim Dergisi*, (11) 2: 20-44
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aykut, S. (2007) *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research*, 41(4p2), 1576-1598.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Tek Ağaç, Ankara.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Benoliel, P. (2021). A team-based perspective for school improvement: The mediating role of school management teams. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 14(2), 442-470.
- Benoot, C., Hannes, K., & Bilsen, J. (2016). The use of purposeful sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example on sexual adjustment to a cancer trajectory. *BMC medical research methodology*, 16(1), 1-12.
- Birani-Nasraddin, D., Somech, A., & Bogler, R. (2024). How does school management team empowerment relate to teachers' organizational citizenship behavior? A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*.
- Botma, T. L (2021). *Teacher perceptions of the competence of the school management team in utilizing a vision of excellence and how it influences job satisfaction*, Master of Education (M.Ed.), University of Johannesburg, <https://hdl.handle.net/10210/486243>
- Boushley, J.A. (2013). *Principal-counselor relationships: a case study of the implications for the high school leadership team*. Dissertation, Professional Leadership, University of Houston
- Briggs, C. L. (1986). *Learning how to ask: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research* (No. 1). Cambridge University Press.
- Bryk, A. & Schneider, B. (2002). Trust in schools: A core resource for improvement. *Russell Sage Foundation*.
- Bursalıoğlu, Z. (1985). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Basım, Ankara). PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 24(2), 669-675.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Çetin, S. (2001). İlköğretim okullarında takım çalışması konusunda öğretmen görüşleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çetin, M. Ö. (1998). *Eğitim yönetimi açısından ilköğretim okullarında takım çalışması*. Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance*. Doctoral dissertation, The George Washington University.
- De Bevoise, Wynn (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Dewey, J. (2008). *Okul ve Toplum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Edwards, I. R. & Shipp, A. I. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209, 109-142
- Elias, M., Dinah, M. M, Tome, M., Sizakele, M. & Soane, M. (2014). The school management team leadership role in rural primary school setting. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 367-373
- Epstein, J. L. & Sanders, M. G. (2002). Family, school, and community partnerships. *Handbook of parenting: Vol. 5. Practical issues in parenting*, 407-437.
- Farr-Wharton, R., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2011). Professionals' supervisor-subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: a leader-member exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3496-3512.
- Fullan, M. (2001). *Whole school reform: Problems and promises*. Chicago, IL: Chicago Community Trust.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2012). Reviving teaching with Professional capital. *Education Week*, 31(33), 30-36.
- Gencel, H. (2022). *Teacher perceptions of the competence of the school management team to utilise an ethical foundation and its influence on job satisfaction*. University of Johannesburg (South Africa) ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29237293.
- Gencel, H., Muthukrishna, A., & Grobler, B. (2022). Ethical Leadership of the School Management Team and Job Satisfaction. *Journal of Educational Studies*, 21(4), 150-171.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social research update*, 19(8), 1-8.
- Gizir, C. A. & Gizir, S. (2020). Academic advising from the views of undergraduates: A focus group study. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(4).
- Gökbaş, M. (2001). *Eğitimde takım çalışması ve karara katılma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökyer, N. (2011). İlköğretim okullarındaki okul gelişim yönetim ekibi üyelerinin görevlerine ilişkin algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 345-358.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Haynes, N.M., Emmons, C.L., & Woodruff, D.W. (1998). School Development Program effects: Linking implementation to outcomes. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 3(1),71-85.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B. & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106.
- Hoover-Dempsey, K. V. & Sandler, H. M. (1997). Why do parents become involved in their children's education? *Review of educational research*, 67(1), 3-42.
- Hoy, W. K. & Hannum, J.W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3),290-311.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). School effectiveness. *Educational administration: Theory, Research, and Practice*, 299-308.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Johnson, D.W., & Johnson. F.B. (1994). *Joining together: Group theory and group skills*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2017). The use of cooperative procedures in teacher education and professional development. *Journal of Education for Teaching*, 43(3), 284-295.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning review*, 21(2), 12-13.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kgadima, M.S. (2006). *The role of the school management team in the implementation of an assessment policy in primary schools*. Doctoral dissertation, North-West University.
- Kgaswe, JE (2021). *Okul yönetimi ekibinin etkili iletişimi kullanma yeterliliğine ilişkin öğretmen alguları ve bunun iş tatmini üzerindeki etkisi*. Johannesburg Üniversitesi (Güney Afrika).
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Khambule, C. M. (2007). The role of the school management team in staff development. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master of Education in the Department of Education Planning and Administration of the University of Zululand
- Kleine, M. & Kube, S. (2015). Communication and trust in principal-team relationships: Experimental evidence. *MPI Collective Goods Preprint*, (2015/6).
- Klinck, K., Thutulwa, N. ve Pelsler, A.M. (2023). Creating a high-performing school management team: bringing talent to the table for effective service delivery. *Frontiers in Education*, 8(3), 1-12). DOI:10.3389/feduc.2023.1228181
- Kongar, E. (1985). *Türkiye'nin toplumsal yapısı*. Remzi Kitabevi.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Küçükahmetoğlu, M. (2012). *Türkiyede okullara yönetici yetiştirmenin gerekliliği*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- López-López, M. C., López-Fuentes, R., Epelde-Larrañaga, A., & Fernández-Prados, M. J. (2023). School management team and inclusion: the perspective of families and teachers in the Spanish context. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17.
- MacIntosh, J. A. (1993). Focus groups in distance nursing education. *Journal of Advanced Nursing*, 18(12), 1981-1985.
- Maddux, R. B. (1999). *Takım kurma: Bir liderlik uygulaması*, Çev., Can İvizler, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd, İstanbul.
- Maja, T. S. A. (2016). *School management team members' understanding of their duties according to the personnel administration measures* University of Pretoria (South Africa) ProQuest Dissertations & Theses, 2016.30708895.
- Mangena, M. M. (2009). *The role of the school management team (SMT) in the branding of the school*. University of Johannesburg (South Africa) ProQuest Dissertations & Theses, 2009.28302887.
- Mapaire, C. (2019). The distribution of instructional leadership among the school management team in a secondary school in Gauteng. University of Johannesburg (South Africa).
- Maphalala, M.C., Govender, S. & Khumalo, N. P. (2023). The role of the school management team in the management and monitoring of the curriculum in king Cetshwayo secondary schools. In *Towards Innovative Ways of Managing Curriculum in Rural Secondary Schools in the Twenty-First Century* (pp.10-24). Brill.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B.A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Maynard-Tucker, G. (2000). Conducting focus groups in developing countries: skill training for local bilingual facilitators. *Qualitative Health Research*, 10(3), 396-410.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mlola, B.A. (2021). *The role of school management team in enhancing students' academic performance in secondary schools*. Doctoral Dissertation, The Open University of Tanzania.

- Mosoge, M. J., & Mataboge, S. K. C. (2021). Empowerment of the School Management Team by Secondary Schools' Principals in Tshwane West District, *South Africa. Educational Research and Reviews*, 16(4), 93-103.
- Naicker, K. (2019). *Leadership for inclusive education: a case study of a school management team in an urban primary school*. A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of Masters in Educational Leadership, Management and Policy, College of Humanities, School of Education, University of KwaZulu-Natal
- Oğuz, N. (2001) Eğitimde verimlilik ve okul verimliliği. *Kalkınmada Verimlilik Anahtarı*. 146, 16-17.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598.
- Özdemir, M., & Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2).
- Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Periah, J. (2015). *The role of the school management team in educator motivation*. Submitted in fulfilment of the requirement for the degree Master of Education in the Department of Educational Foundations and Management of the Faculty of Education at the University of Zululand
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, M., & Ormston, R. (2003). A guide for social science students and researchers. *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Sarıhan, H. İ. (1996). Proje yönetiminde liderlik ve takım çalışması, *BYTE Dergisi*, Aralık Sayısı, İstanbul
- Simon, B. S. & Epstein, J. L. (2001). *School, family, and community partnerships. Promising practices for family involvement in schools*. Greenwich, Conn.: Information Age Publ,1-84.
- Sergienko, A. & Sokolova, I. (2023). Development potential of the school management team in modern context. *Man and Education*, 1(74), 38-49.
- Smit, G.M. (2022). *School management team strategies for the enactment of teacher leadership in secondary schools*. Doctoral Dissertation, North-West University (South Africa).
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *In The educational forum*, Taylor & Francis Group.
- Sümer, E. (2003). *Örgütlerde takım çalışması ve performans etkileri*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi.
- Tanrıverdi, H., & Paşağlı, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, C. & Radmard, S. (2019). İlk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin takım algısının incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 5(8), 225-240.
- Taşpınar, Y. & Eryeşil, K. (2021). Erdemli liderlik algısının, birey-örgüt uyumu ve iş tatminine etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1223-1255.
- Tekin, D. (2007). *İlköğretim okullarında yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliği (Sakarya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Toprakçı, E. (2016). *Eğitbilim pedandragoji*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Toprakçı, E. (2017). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W.K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Tuna, B. (2003). *Takım çalışmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Turner, G. (1987). Appraisal of a school management team: A case study of a comprehensive school. *School Organization*, 7(2), 143-151.

- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*. Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vigoda-Gadot, E. & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public administration*, 86(1), 111-131.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Genişletilmiş Baskı) Ankara: Seçkin Yayınevi.