

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİNE
İLİŞKİN OLARAK YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ
(GÜZELYURT ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Benan AĞDELEN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halil AYTEKİN**

MAYIS 2005



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Benan Ağdelen tarafından hazırlanan 'İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi (Güzelyurt Örneği)' adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan.....
Doç. Dr. Mehmet Çağlar

Üye.....
Doç. Dr. Halil Aytekin

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Erdal Güryay

ONAY

Yüksek Lisans yönetmeliğine uygun olarak düzenlenmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Mehmet Çağlar
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yönetim, insan davranışlarını biçimlendirme ve yönetme sanatıdır. Eğitim yöneticisinin görevi ise; çalıştığı kurumu amaçlarına ve yönetim süreçlerine uygun olarak yaşatmaktır.

Bu araştırmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşleri incelenmiştir.

Araştırmamın başlangıcından bitimine kadar ilgi ve desteğini gördüğüm hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Halil Aytekin'e,

Araştırmamın Güzelyurt Bölgesi İlkokulları'nda uygulanmasında gerekli izni vererek yardımcı olan Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, İlköğretim Dairesi ve Talim Terbiye Kurulu yetkililerine, zaman ayırarak anketleri dolduran Güzelyurt Bölgesi ilkokullarında görevli yönetici ve öğretmenlerine,

Tezimin verilerinin analizi aşamasında yardımını esirgemeyip çaba gösteren, tezin yazımında, yorumlanmasında, araştırmalarımnda yoğun iş temposuna rağmen katkıda bulunan, destek olan eşim Zafer Ağdelen'e ve küçük yaşlarına rağmen gösterdikleri sabırdan dolayı oğlum Hüseyin Can ve kızım Ayten Candan'a teşekkür ederim.

Mayıs – 2005

Benan AĞDELEN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY LİSTESİ	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	ix
ABSTRACT	xii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	17
1.3. Alt Problemler	17
1.4. Sayıtlar	18
1.5. Sınırlılıklar	18
1.6. Tanımlar	19
1.7. Kısaltmalar	20

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR	21
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	21
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	27

BÖLÜM III

3. KURAMSAL TEMELLER	38
3.1. Yönetim Nedir ?	38
3.2. Yönetim Biçimleri	39
3.3. Yönetim Yaklaşımları	41
3.3.1. Yönetimde Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	42

3.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	42
3.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	43
3.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	43
3.3.2. Yönetimde Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım	44
3.3.3. Yönetimde Modern Yaklaşım	44
3.3.4. Z Kuramı	45
3.4. Yönetim Süreçleri	46
3.5. Yönetici Kime Denir?	56
3.6. Yönetici Roller	60
3.7. Okul Yönetimi	61
3.8. Okul Yöneticileri	62
3.9. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları	63
3.10. Okul Yöneticilerinin Özellikleri	64
3.11. Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Çalışma Uygulamaları	66
3.12. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi	69

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM	71
4.1. Araştırma Modeli	71
4.2. Evren	71
4.3. Örneklem	71
4.4. Verilerin Toplanması	73
4.5. Uygulama	74
4.6. Verilerin Değerlendirilmesi	74

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR	76
5.1. Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular	76
5.1.1. Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı	76
5.1.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	77
5.1.3. Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	77
5.1.4. Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	78

5.1.5. Yöneticilerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı	79
5.1.6. Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı	80
5.1.7. Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimine Göre Dağılımı	81
5.2. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Ait Bilgiler	81
5.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	82
5.2.2. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	82
5.2.3. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı	83
5.2.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	83
5.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerinin İşleyişi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	84
5.3.1 Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	84
5.3.2. Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	89
5.3.3. Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	94
5.3.4. Etkileme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	98
5.3.5. İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	103
5.3.6. Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	107
5.3.7. Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler	112

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	118
6.1. Sonuçlar	118
6.2. Öneriler	122

KAYNAKÇA	127
----------------	-----

EKLER	137
Ek 1 Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İzin Yazısı	137
Ek 2 Yönetici Anket Formu	138
Ek 3 Öğretmen Anket Formu	145

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Güzelyurt İlçesi İlkokulları ve Anaokullarında Görev Yapan Mevcut Yönetici ve Öğretmen Sayıları ile Anketi Yanıtlayan ve Değerlendirmeye Alınan Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....	72
Tablo 5.1. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı	77
Tablo 5.2. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	77
Tablo 5.3. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	78
Tablo 5.4. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	79
Tablo 5.5. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı	80
Tablo 5.6. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı	80
Tablo 5.7. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 5.8. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 5.9. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	82
Tablo 5.10. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı	83
Tablo 5.11. Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Dağılımı	83
Tablo 5.12. Okuldaki Yöneticilerin Okul Yönetimine İlişkin Kararlar Alması İle İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark.....	85
Tablo 5.13. Kararlara Dayanak Olacak Bilgilerin Önceden Saptanması İle İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark.....	86

Tablo 5.14. Kararlar Alınırken Karardan Etkileneceklerin Göz Önünde Bulundurulması İle İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	87
Tablo 5.15. Karar Vermede Okuldaki Teknik ve Profesyonel Bilgiden Faydalanma ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	88
Tablo 5.16. Okuldaki Yıllık Çalışma Programlarının Hazırlanması ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	90
Tablo 5.17. Yapılan Planlı Çalışmaların Değerlendirilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	91
Tablo 5.18. Okulda Yapılan Çalışmalarla İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	92
Tablo 5.19. Okuldaki İşlerin Gerçekleştirilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	93
Tablo 5.20. Öğretmelerin Görevlerine İlişkin Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	94
Tablo 5.21. Okuldaki İşlerin Görülmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	95
Tablo 5.22. Öğretmenlere Görev Dağılımı ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	96
Tablo 5.23. Okulda Çalışan Yönetici ve Öğretmenin Ne Yapacağını Bilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	97
Tablo 5.24. Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Karşılıklı Etkileşim Derecesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	99
Tablo 5.25. Öğretmenlerin Daha İyi ve İstekli Çalışması İçin Özendirilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	100
Tablo 5.26. Öğretmenler Problem Çıkarttığında Yetki Kullanımı ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	101
Tablo 5.27. Yöneticilerin Öğretmenlerin Sorunlarını Bilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	102
Tablo 5.28. Okul İçinde Bilgi Akışının Yönü İle İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	104
Tablo 5.29. Gönderilen Talimatların Öğretmenlerce Benimsenme Derecesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	105
Tablo 5.30. Aynı Kademeler Arasında Haberleşme ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	106

Tablo 5.31. Okulda Görev Nedeniyle Yapılan Yönetici-Öğretmen Görüşmeleri ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	107
Tablo 5.32. Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin I. Kademe ve II. Kademe Arasındaki Ortaklaşa Çalışma ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	108
Tablo 5.33. Yöneticilerin, Öğrencilerin İyi Yetiştirilmesi İçin Öğretmenlerle Olan İşbirliği ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	109
Tablo 5.34. Okulun Çevreye ve Topluma Daha İyi Tanıtımı İçin Resmi ve Gönüllü Kuruluşlarla Bir Araya Gelerek Ortak Hareket Etmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	110
Tablo 5.35. Okuldaki Öğrencileri Daha İyi Tanımak İçin Aileleriyle veya Yakınlarıyla Görüş Alışverişinde Bulunma ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	112
Tablo 5.36. Yöneticilerin Okulda Çalışan Öğretmenleri Değerlendirmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	113
Tablo 5.37. Değerlendirmede Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Amacı ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	114
Tablo 5.38. Değerlendirme Sonuçlarından Öğretmenin Haberdar Olması ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	116
Tablo 5.39. Denetim İşini Hangi Kademenin Yaptığı ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark	117

ÖZET

Bu araştırmada KKTC ilköğretim okullarındaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Güzelyurt Bölgesi ilkokullarındaki yönetici ve öğretmenleri; örneklemini ise Güzelyurt Bölgesi'ndeki toplam 27 yönetici ile 159 öğretmen oluşturmaktadır. Değerlendirmeye ise 22 yönetici ve 115 öğretmenin anketi alınmıştır.

Veriler yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin durumları ölçen iki ayrı anket (yönetici ve öğretmenler için) yoluyla elde edilmiştir. Uygulanan anket yedi yönetim sürecinin (karar, planlama, örgütleme, etki, koordinasyon, iletişim, değerlendirme) işleyişine ilişkin yönetici davranışlarını ölçen 28 maddeden meydana gelmiştir. Her bir yönetim süreci için 4 madde kullanılmıştır.

Yöneticilere uygulanan anketlerin 22'si (%81.48) , öğretmenlere uygulanan anketlerin ise 115'i (%72.32) değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler, frekans ve yüzde dağılımı aracılığıyla çözümlenmiştir. Yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı istatistik biliminde yaygın olarak kullanılan "kay kare" testiyle, %5 anlamlılık düzeyinde sınanmıştır.

İstatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

Karar verme süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin büyük bir bölümü yönetsel davranışları gösterdiklerini ifade ederlerken, öğretmenler yöneticilerin demokratik davranışları sergilemediklerini ifade etmişlerdir. Karar verme süreci bir

bütün olarak alındığında yöneticilerle öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Planlama süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin büyük bölümü okul faaliyetlerini planlı yürüttüklerini ve öğretmenleri planlama sürecine kattıklarını ifade ederlerken, öğretmenler bunun tam tersini ifade etmişlerdir. Planlama süreci bir bütün olarak dikkate alındığında yöneticilerle öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Örgütlenme süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin büyük bölümü yapıyı kurma davranışlarını sergilediklerini ifade ederlerken, öğretmenler genelde yöneticilerin bu davranışları göstermediklerini ifade etmişlerdir. Örgütlenme süreci bir bütün olarak dikkate alındığında yöneticilerle öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Etki süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin büyük bölümü öğretmenleri yönlendirdiklerini ve güdülediklerini ifade ederlerken, öğretmenlerin büyük bölümü yöneticilerin öğretmenleri yönlendiremediklerini ve güdüleyemediklerini ifade etmektedirler. Etki süreci bir bütün olarak dikkate alındığında yöneticilerle öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

İletişim süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin çoğunluğu iletişim kısıtlılığı yaratmadıklarını ifade ederlerken, öğretmenler genelde yöneticilerin ilköğretim okullarında iletişim kısıtlılığı yarattıklarını ifade ediyorlar. İletişim süreci bir bütün olarak dikkate alındığında yöneticilerle öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Koordinasyon süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin çoğunluğu öğretmenleri ortak planlı eylemlerden haberdar ettiklerini, öğretmenler ise ortak planlı eylemlerden

haberdar edilmediklerini ifade ediyorlar. Koordinasyon süreci, bir bütün olarak dikkate alındığında yöneticilerle öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Değerlendirme süreci ile ilgili olarak: Yöneticilerin büyük çoğunluğu gerekli düzeltmeyi ve geliştirmeyi sağladıklarını ifade ederlerken, öğretmenler genelde yöneticilerin gerekli düzeltme ve geliştirmeyi sağlayamadıklarını ifade ediyorlar. Değerlendirme süreci bir bütün olarak dikkate alındığında yöneticilerle öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

İlköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olması ilköğretim okullarının amaçlarına ulaşmasını güçleştirebileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Bu nedenle okul yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınıp bilimsel yöntemlere dayalı modellerle hizmet öncesinde hazırlanması ve iş başında geliştirilmesi sağlanmalıdır.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the opinions of school administrators and teachers working in elementary schools concerning the execution of managerial processes.

The population of the research consists of all teachers and school administrators working in elementary schools located around Güzelyurt City in Turkish Republic of Northern Cyprus. The sample of the study consists of 27 managers and 159 teachers.

The data were collected by means of two separate questionnaires (one for teachers and one for school administrators). The questionnaires designed both for teachers and administrators consist of two main sections. First section aims to measure personal attributes of respondents and the second section consists 28 of items concerning the execution of managerial processes. The managerial processes are decision making, planning, organizing, influence, communication, coordination, and evaluation. 4 questions are asked for each managerial process.

Out of questionnaires obtained from respondents, due to missing information of some questionnaires, out of 27 managers only 22 of them (81.48%) and out of 159 teachers only 115 of them (72.32%) are used in statistical analysis. The data collected were analyzed by using statistical techniques. First of all, for both teachers and school administrators, descriptive statistics such as frequencies and percentage are calculated. Furthermore, in order to test whether there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators, the Chi-Square (X^2) method is used at the %5 level of significance.

The statistical findings obtained from the analysis of data are summarized as follows:

Concerning the decision making process: The teachers stated that their administrators did not exhibit democratic managerial behaviors. On the other hand, the majority of administrators identified themselves as having such behaviors. When the decision making process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

Concerning the planning process: While most of the administrators stated that they were executing school activities in planned manner and they were letting teachers to participate planning process, the teachers were stating opposite views about planning process. When the planning process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

Concerning the organizing process: The teachers stated that their administrators did not show the structuring behaviors, while the majority of school administrators identified themselves as possessing such behaviors. When the organizing process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

Concerning the influence process: The majority of administrators stated that they were orientating and motivating their teachers, while most of the teachers were stating that their administrators were not able to orientate and motivate them. When the influence process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

Concerning the communication process: While the majority of the administrators stated that they did not create a limited communication environment, the teachers, in general, stated that their administrators created a limited communication environment.

When the communication process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

Concerning the coordination process: While the teachers stated that, in general, their administrators did not inform them about the common planned activities, most of the administrators stated they were informing their teachers about common planned activities. When the coordination process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

Concerning the evaluation process: The teachers stated that their administrators were not able to provide the required corrections and improvements, while the majority of the administrators stated that they provided the necessary corrections and improvements. When the evaluation process is considered as a whole, it is observed that there is a statistically significant difference between the opinions of teachers and administrators.

The existence of statistically significant difference between the opinions of teachers and school administrators concerning the execution of the managerial processes is likely to create difficulties in reaching the aims of elementary schools.

As a result, in accordance with the findings obtained from the analysis of the data, the school administration should be considered as a special and important occupational area and based on scientific methods, pre-service training models should be prepared and school administrators should be improved in-service training.

BÖLÜM I

GİRİŞ

1. Giriş

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır.

1.1. Problem Durumu

Eğitim kişinin zihinsel, bedensel, duygusal ve toplumsal yeteneklerinin ya da ona bir takım amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması yolundaki çalışmaların tümüdür (Akyüz, 1994:2). Eğitimi, zaman vererek sınırlayamayız. "Eğitim; çocuk doğar doğmaz ailede başlar, okul içinde ve dışında yapılan eğitim ve öğretimle yaşam boyu sürer" (Yavuzer, 1993:162). Okul, eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul, ortaokul, ilkokul, anaokul, eğitim merkezi gibi tüm sistemler okul kavramıyla anılabilir. Okul eğitim sisteminin, eğitimi üreten temel sistemidir (Başaran,1994:11).

İlköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir demokratik toplumun oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temelidir (Kavak, 1997:17).

İlköğretim eğitim sisteminin temel taşıdır. Bu eğitim kademesinde bireylere toplum içinde diğer üyelerle uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürmeleri için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazandırılır. İlköğretimin ilk

devresini oluşturan ilkokullarda çocuklara; çağdaş bir yaşam için gerekli olan okuma-yazma, okuduğunu anlama, ana dilini doğru kullanma, temel matematik işlemlerine dayalı problemleri çözme gibi beceriler ve toplumsal yaşam kuralları öğretilir (Fidan ve Erden,1998:204-205).

Okullar olmaksızın, teknolojik ekonomik ve toplumsal değişimi oluşturmak ve uygulamak için gereken yeni becerilerin, tutumların ve güdülemenin oluşturulması uzun zaman alabilir (Kavak,1997:12-13). Zorunlu ilköğretim sistemi ile yeni bilgiler çocuklara doğrudan ulaştırılabilir; aksi takdirde tüm bunlar dolaylı ve informal yollardan mevcut yetişkinler aracılığı ile çocuklara yanlış ulaşabilir (Fidan ve Baykul, 1991:14).

Gelişmekte olan ülkeler, olası en kısa zamanda tüm çocuklara ilköğretimi sağlama amacını gerçekleştirmeye giriştiler. Bunun bir sonucu olarak, eğitim talebinde büyük bir patlama oluşmuştur. Çünkü eğitim (Bishop, 1989:12; Kavak, 1997:12) ;

1. Temel bir insan hakkı,
2. Ekonomik büyümenin olmazsa olmaz koşulu,
3. Nitelikli teknik ve yönetsel kadroların kronik kıtlığını gidermenin bir aracı,
4. Bireyler için, özellikle modern sektörde, daha iyi gelir getiren işlere girişin pasaportu,
5. İnsanı eski fikirlerden ve batıl inançlardan arındırmanın bir aracı,
6. Daha iyi seçmenler, demokratik siyasal süreçlere daha iyi katılmanın özendiricisi, olarak görülmektedir.

Öğrenme koşullarını ve öğretmenlerin niteliğini iyileştirmeye yönelik önlemler ancak yönetsel ve kuramsal kapasitenin güçlü olduğu yerlerde öğrencinin başarısını artırmaya yarayacaktır. Bu kapasiteyi artırmak genellikle;

(a) merkezi bakanlıklar, aracı örgütler ve okullar arasındaki yetki ve görevleri yeniden düzenleyecek ve okul yöneticilerine öğretimi geliştirmek ve yönetmek için gerekli kaynak ve yetkiyi verecek yeniden örgütsel yapılanmayı,

(b) başarı testleri, izleme, araştırma ve kayıtlar, devam, girdiler ve maliyetler konusunda veri toplamak için enformasyon sistemlerini güçlendirmeyi,

(c) mesleki fırsatları ve özendiricileri artırarak, kariyer yollarını açık biçimde tanımlayarak ve performans değerlendirme sistemlerini oluşturarak yönetsel yeterliliği geliştirmeyi gerektirir (World Bank, 1990:5).

İlköğretimin amacına ulaşabilmesi yetkin yöneticilerle mümkündür. Temel eğitimin yapısındaki değişikliklerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve toplumca kabul edilmesinde etkili yönetici davranışları göstermesi gereken ilköğretim okulu yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

İlköğretimin yapısındaki bu değişmeye eğitim kurumlarının ve yöneticinin uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en önemli rolü değişmelere ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır (Taymaz, 1989:20).

İlköğretim okullarını yeniden örgütlenmeye cesaretlendirme ve rehberlik yöneticinin görevidir. Yönetici, okul örgütünün değişmesini engelleyen unsurların farkında olmalıdır. Okul yöneticisi değişen yapıyı sağlamlaştırmak için engelleri etkisiz kılmalı ve yeni yapıya karşı olumlu güçleri kuvvetlendirmelidir.

Değişmenin yönlendirilmesinde ve okulun geliştirilmesinde okul yöneticisi, problem çözme etkinliklerine bütün çalışanların katılmasını sağlamalı, daima çalışanların plan ve projelerle ilgili görüşlerini sormalı; okuldaki olumsuz ve aksayan yanları sürekli araştırmalı; mesleki büyümeyi canlı tutmak için sorumluluk ve kontrolü doğrudan çalışanlara vermeli; şefkatli ve adil olmalı, risk almaya ve serbestliğe imkan vermeli; okul ve çevredeki kuruluşlar arasında işbirliği sağlayıp, ortak çalışmalar yapmalıdır (Spanbaur, 1992:6; Güçlü, 1997:53).

Yöneticiden, görevi gereği sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararlar vermesi beklenir (Drucker, 1992:17). Yöneticinin en önemli sorunu beklentilere nasıl cevap

vereceğini kararlaştırmak, benzer ve farklı olanları sınıflandırmak ve uygun bir davranışta bulunmaktır (Kaya, 1986:96).

Okul yöneticisinin etkili olabilmesi için bir takım güçlere sahip olması gerekmektedir. Sergiovani ve Starratt, bu gücü kültürel-sembolik, eğitsel, insan ilişkileriyle ilgili ve teknik güç olarak dört grupta toplamaktadır. Kültürel-Sembolik güç yöneticinin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliliği; yöneticiliğin eğitsel gücü; yöneticinin çocuk gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme ve öğretim programlarının çerçevesini belirleme konularındaki yetiştirme düzeyleri; insan ilişkileriyle ilgili güç; ilgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama yeterlilikleri; teknik güç ise örgütün yapısı, politikalar ve programlardır (Güçlü, 1997:50).

Okul yöneticilerinin sorunları çözebilmeleri için etkin yönetici olması gerekir. Etkin yönetici, yönetim sorunlarını çözerken yönetim süreçlerini kullanır. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993:22).

Örgütlerin amacı etkili olmaktır. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi, örgütün etkililiğinin bir göstergesidir. Bunun için de insanın ve örgütün etkin ve verimli olması gerekir. Yetersizlik, amaca istenen düzeyde ulaştırılamadığı gibi, örgütün çevresine zararlı olmasına yol açabilir (Başaran, 1982:29).

Verimlilik, örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üreterek, bunların örgüte dönüşümünü en üst düzeye çıkarabilmektir. Örgütün verimliliği, örgütün iki amacının bütünleşmesinden kaynaklanır. Birinci amacı, örgütün ürettiği ürünün niteliğini en üst düzeye ulaştırmaktır. Örgütün ikinci amacı ise işgörenlerin doyumunu sağlamaktır (Başaran, 1982:31).

Örgütün verimliliği, yönetimin öncelikli sorunlarından biridir. Verimliliğin kaynağı ise, örgütteki insan ögesidir. Personelin yeterliliklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir (Açıkalın, 1995:3).

Eğitimin verimlilik artışına ve dolayısıyla kalkınmaya etkisinin üç yolla gerçekleştiği belirtilmektedir (Schmölders, 1967:122-123).

1. İşgücünün niteliğini artırarak, verimliliği doğrudan etkilemesi,
2. Teknik gelişmeye olanak sağlayarak, dolaylı olarak sermaye verimliliğini etkilemesi,
3. Yöneticilerin, yani karar vericilerin davranışlarını etkileyerek, girdilerin ussal kullanımını sağlama yoluyla verimliliği etkilemesi .

Verimliliğin yüksek olması yöneticilerin başarılarının bir ifadesi sayılabilir. Tüm üretim faktörlerini tedarik ederek, en yüksek kalite ve miktarda üretimi sağlamak yöneticilerin temel görevlerindendir (Greene, 1988:20).

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları ve görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emirler ve talimatlar verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir. Örgütte her kademedeki yönetici verilen kararların uygulanmasını ve amaçların gerçekleşmesi için mahiyetinde çalışan insanları etkiler (Taymaz, 2000:44).

Örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgüt ilişkiler örgüsüdür. İlişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Planlı

biçimde eşgüdümlemiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu eşgüdüm ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur (Bursalioğlu, 1991:14).

"Okul çok boyutlu bir olaydır. Ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir" (MEB, 1993:85). Okul insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneği ile diğer eğitim kurumlarından ayrılır. Okul, öğretim yoluyla bireyi farklılaştırır. Bu nedenle toplumun istemleri, sorunları, çocuklar, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlar okul yöneticilerinin ilgi odaklarıdır (Açıkalın, 1995:2).

Yönetimin görevi , örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak da okul yönetiminin görevidir. Örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak demektir. Okul yöneticisinin, insan ve madde kaynaklarını iyi kullanabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle mümkündür (Bursalioğlu, 1991:6).

Yönetici kararlar verir. Bu kararların uygulanışını planlar, planların yürütülmesi için yetki ve etkisini kullanır, çalışanlar arasında iletişim kurar, çalışmaları eşgüdümle ve yapılanları değerlendirir. Bu yönetsel eylemler, yönetim süreçleri olarak adlandırılmıştır (Başar, 1993:30).

Yönetim bir işi çekip çevirmek, idare etmek sanatıdır. İnsanın varolduğu günden beri, sosyal ve ekonomik muhtevası ile en küçük toplum olan ailenin yönetiminden tutun da bütün toplulukların çekip çevrilmesi işlerin düzenli şekilde ve istenen amaca ulaşacak biçimde yapılması, idare edilmesi olagelmıştır. Özetlenecek olursa, sorumluluk alanındaki insanları amaca ulaştırmakla ve sonuçta grubu ile mutluluğu paylaşan, yeni görevlere her an hazır bulunduran, idare eden kişi yöneten yönetici olarak adlandırılır.

Çağımızda yönetim, bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Ancak, en yaygın tanıma göre "Yönetim, grup gayretiyle işlerin başarıma sanatı ve ilmidir" (Batur, 2004).

Yönetim işletmenin önemli bir fonksiyonudur. Yönetimin bir alt fonksiyonu da yöneltmedir. Yöneltme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir (Massie, 1983:97).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde okulu ilk hareket noktası olarak kullanabilmek için, okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlamak, somut ve geçerli bir yaklaşım olarak görülmektedir (Açıkalın, 1995:6).

Yönetim süreci, bir bütünlük içinde bir sorun çözme sürecidir. Yönetim sürecinin daha etkin olabilmesi, yönetsel etkililiğin daha yükseltilmesi için yönetim süreci alt süreçlere ayrılmaktadır (Başaran, 1983: 53).

Bir kurumu yönetmek demek büyük oranda o kurumun örgütsel amaçlarını engelleyen sorunları çözmek demektir. Yönetici örgütsel sorunları, örgütsel yapıyı harekete geçiren, ona canlılık ve dinamizm kazandıran yönetim süreçleriyle çözer. Yönetim olayının özünde yönetim süreçlerinin uygulanmaya geçirilmesi yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim süreçleri ile sorun çözme süreçleri özdeşleşmektedir. Yönetim sürecinde yöneticinin sorunları çözmesine, çözüm seçeneklerini uygulamasına yardımcı olan alt süreçler vardır. Bu süreçler; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirmedir (Yazıcı, 1998,17)

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı 1) yönetici, 2) öğretmen, 3) öğrencilerdir. Öğrenci, henüz

istenen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Çelik, 2000:28-29).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Karar Verme Süreci

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 1991:82).

Karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Bu yöneticinin doğru ve verimli kararlar alabilmesi, bu süreç hakkında bilgi sahibi olması ile olanaklıdır. Yönetici aynı zamanda, karar sürecinin olumlu ve olumsuz etkenleri, karar tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici ve mahiyetinin rolü ve karar aşamaları hakkında iyi yetişmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 1991:82).

Eğitim Yönetimi ve Karar Verme

Eğitim örgütlerini ilgilendiren kararlar, karar sürecine uygun olarak verilirse daha verimli sonuçlar doğar. Eğitim yöneticileri, eğitim örgütünü etkileyen iç ve dış öğelerin bulunduğunu bilmek ve bu öğeleri gerektiği takdirde karar sürecine katmak durumundadırlar. Bir kararın alınmasına katılan kişiler, o kararın uygulanmasına da o denli katılırlar. Bir kararın alınmasına katılmayan kişilerse o kararın uygulanmasına karşı çıkma olasılıkları fazladır. Bir okul yöneticisinin öğretmenleri ilgilendiren bir karar alırken öğretmenlerin bu karara katılmalarını sağlaması yerinde bir davranış olur.

Eğitim örgütlerini ilgilendiren kararlar, belli karar aşamalarından geçmek durumundadır. Karar konusu ile ilgili olarak yeterli bilgi toplanmamışsa, elde bir tek seçenek varsa , zaman oldukça sınırlı ise verilebilecek karar büyük bir olasılıkla yetersiz olur. Bunu düşünen eğitim yöneticisi, karar sürecinin gerektirdiği koşulları düzenlemek zorundadır.

Karar verme sürecinde yönetici, davranışını örgüt için üç kararlar verme yerine, karar verme eylemi ile sınırlandırır, davranışları astları tarafından daha çok benimsenir. Yönetici karar verirken kendisini örgütün karar vericisi olarak değil de, sürecin yöneticisi olarak algılasa, karar daha etkili olur.

Planlama Süreci

Planlama, uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir. Böylece, önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır. Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya tamamen ortadan kaldırır, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 1991:98).

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Yani geleceği düşünmedir (Kaya, 1991:93).

Planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir. Eyleme anlam kazandırır. Bir eylemde amaç ve hedefler açık ve net olarak görüldüğünde, anlaşıldığında, programların ve etkinliklerin gereği açıklık kazanır (Gregg, 1957:281).

Eğitim Yönetimi ve Planlama

Eğitim planlaması çok amaçlı ve yanlı bir süreç olduğundan ayrı bir eylem olarak görülmemelidir. Bu yüzden politika, araştırma ve değerlendirme birimleri ile, planlama birimi arasında sıkı bir işbirliği olmalıdır. Ancak, yöneticinin özellikle ilgilendiği sorun sistemin verimli olarak çalışmasıdır. Yönetim süreci kararla başlar, kararla biter ve karar yetkilisi de uzman değil yöneticidir (Bursalıoğlu,1991:103).

Her yönetici gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin de başarılı olabilmesi, yapacağı işleri iyi planlamasıyla mümkündür. İlköğretim okulu yöneticisinin herhangi bir konuda eyleme geçmeden önce iyi bir plan yapmasında fayda vardır. Bundan dolayı ilköğretim okulu yöneticisinin aldığı her kararı bir planlama eyleminin izlemesi gerekmektedir. Yöneticinin planlama yapmadan önce diğer süreçlere geçmesi doğru olmaz. Bundan dolayı ilköğretim okulu yöneticisi gerçekleştireceği etkinlikleri uygulamaya koymadan önce bir plana bağlamalıdır. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticisi, yapılan planların gerçekleşip gerçekleşmediğini, yapılan planlara uyulup uyulmadığını sürekli olarak izlemelidir (Yazıcı, 1998:9).

Örgütlenme Süreci

Örgütlenme, yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerini kapsayan bir süreçtir (Bursalıoğlu, 1991:112). Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Örgütün amacı ile ilişkisi açısından alındığında; örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir. Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Aydın, 1998:97).

Örgütlenme, planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması, bu faaliyetlerin mantıklı bir çerçeveye ya da yapı içinde sınıflandırılması ve faaliyetlerin özel pozisyon ve kişilere bağlanması ile ilgilidir (Can ve Tecer 1978:89).

Eğitim Yönetimi ve Örgütlenme

Eğitim yöneticileri, eğitim örgütünün daha iyi işleyebilmesi için örgütlenme ile ilgili bilgilerden yararlanmak durumundadırlar. Her şeyden önce birimleri ve sistemi yönetmekten sorumlu kişiler örgütlenme süreciyle ilgili kurumsal bilgilere sahip olmalıdırlar ve bu bilgileri eğitim sisteminin örgütlenmesinde kullanabilmelidir. Bir eğitim örgütünde işlerin nasıl bölümlenebileceği, kadroların nasıl seçileceği, yapının oluşmasına hizmet edecek örgüt modelinin ne olacağı, yetkinin nasıl dağıtılacağı, uzmanların nerede ve nasıl yararlanılacağı yöneticinin bu konuları çok iyi bilmesine bağlıdır (Yazıcı, 1998:10).

Eğitim yöneticisi, sadece yapıyı kurmanın ve kadroları yerleştirmenin başarı için yeterli olmadığını, yönetenlerin yönetilenler tarafından kabul edilmeleri gerektiğini, örgütte oluşacak doğal grupların gücünden örgüt amaçları doğrultusunda yararlanmak gerektiğini de bilmek durumundadır (Yazıcı, 1998:10).

İletişim Süreci

İletişim iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alış verişidir (Cüceloğlu, 1987:246). Katz ve Khan ise iletişimi, " Bir toplumsal sistemin veya örgütün özüdür" diye tanımlamaktadır (Katz ve Khan, 1977:71).

İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, yetkinin görevlerini değiştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bir örgüt ortamı içerisinde iki tür iletişim işlemektedir. Birincisi hiyerarşideki makamlar ve basamaklar arasında, ikincisi ise; gruplar ve kişiler arası ilişkilerden meydana gelir. İletişim yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya işlenecek biçimde çift yönlü düzenlenmelidir (Bursalıoğlu, 1991:121).

Eğitim Yönetimi ve İletişim

İletişim; kamu ve işletme yönetiminde olduğu kadar eğitim yönetiminde de büyük önem taşır. İletişim, eğitim yöneticisinin personeli etkileme yolu ve araçlarından biridir. Eğitim kurumlarının ham maddesi insan olduğundan etkili bir iletişim daha bir önem kazanmaktadır. İletişim bilgi ve tekniklerine sahip olan bir eğitim yöneticisi, eğitim hedeflerini gerçekleştirme yönünden personeli etkileme ve yönlendirme olanağı bulabilir. Sosyal psikolojik anlamda yaklaşıldığında iletişim, insan davranışını değiştirmenin önemli bir aracıdır. Bilgili bir eğitim yöneticisi, liderliğini örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirme yönünde kullanmalıdır (Yazıcı, 1998:12).

İletişim, eğitim örgütlerinin demokratik bir nitelik kazanması için de önemli bir araçtır. İletişim olanakları yeterli bir eğitim örgütü, demokratik bir yapı kazanırken, iletişim kısıtlılıkları bulunan bir eğitim örgütü daha otokratik bir yapı gösterebilir. Biçimsel iletişimin kısıtlı olduğu örgütlerde dedikoduya dayanan doğal iletişim biçimi gelişir. Okul ve eğitim yöneticileri, iletişim öğelerini ve etkili bir iletişimi engelleyen etkenleri bilmek ve eğitim örgütündeki iletişimi buna göre düzenlemek durumundadır. Eğitim yöneticisi personelin şikayetlerini, tepkilerini, görüşlerini dinleme alışkanlığına sahip olmalıdır. Hep kendisi konuşan, personelin tepkisine fırsat ve olanak tanımayan bir eğitim yöneticisi bizzat kendisi bir iletişim engeli yaratmaktadır.

Eğitim örgütünde informal iletişim önemlidir. Eğitim yöneticisi informal iletişimi ; sosyal psikoloji ve grup dinamiği ile ilgili çeşitli teknikler kullanarak izlemelidir. Buna yabancı kalan yöneticiler, çeşitli yönetim süreçlerini gerçekleştirmede güçlük çekerler.

Etki Süreci

Etkinin hedefi karar sürecidir. Bundan dolayı örgütün fizyolojisiyle ilgilenir. Örgütün fizyolojisi, üst basamakların alt basamaklar tarafından verilecek kararları etkileme yollarını kapsamaktadır. Etki de iletişim gibi iki yöllü olarak görülebilir.

Etkinin dış yolları yetki, bilgilendirme ve hizmet içi eğitimidir. İç yolları ise personelin bireysel gereksinimlerinin karşılanması, örgüt ile ilgili kararlar alınırken karardan etkileneceklerin karar sürecine katılımlarını sağlama, örgütün personele sevdinilmesi ve üyelere benimsetilmesidir (Bursalioğlu, 2002:120-121).

Eğitim Yönetimi ve Etki Süreci

Bir ilköğretim okulu yöneticisi, örgütte uygun bir ortam yaratmak için etki yollarını deneyip beklediği sonucu alamaz ise yetkiye son çare olarak başvurma yoluna gitmeli, okulunda çalışan öğretmenlerin daha verimli ve başarılı olabilmesi için teşvik etmelidir. Ayrıca yönetici etki sürecini iyi işletebilmesi için, öğretmenlerle ortaklaşa hareket etme yoluna gitmeli ve öğretmenin bireysel istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışılmalıdır.

Koordinasyon Süreci

Koordinasyon, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 1988:110).

Koordinasyonun iki görevi verme ve yönetmedir. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberdar olmasını öngörür (Bursalioğlu, 1991:124).

Koordinasyon, planlama ve örgütlenme sürecinin birlik ve uyum içinde yürütülmesidir. Örgütlenme ile örgüt birimlere, bölümlere, takımlara ayrılır. Bu birimlerin, bölümlerin ve takımların birbirleriyle koordinasyon içinde çalışması gerekir. Bu koordinasyon sağlanamazsa örgüt verimi de büyük ölçüde düşer. Koordinasyon, planlama ile kararlaştırılan işlerin yapılmasını da içerir. Bu işlerin istenen düzeyde yapılabilmesi için personelin yönetilmesi ile birlikte güdülenmesi ve özendirilmesi gerekir.

Eğitim Yönetimi ve Koordinasyon

İlköğretim okulu yöneticileri iyi bir koordinasyon görevi üstlenerek örgütlerinin daha verimli ve başarılı olabilmesini sağlayabilirler. İlköğretim okulu yöneticileri, okul içi koordinasyon kadar, okullar arası ve okul ile çevre arasındaki koordinasyona da gereken önemi vermelidirler.

Bir eğitim örgütünde, koordinasyonu sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1991:128):

- 1) Görevsel bir yönetim yapısı,
- 2) Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması,
- 3) Yazılı politika ve tüzükler,
- 4) Etkili bir iletişim sistemi,
- 5) Koordinasyon birimi ve uzman personel,
- 6) Yazılı plan ve programlar,
- 7) Yetkinin kendi kavram ile ilkeleri içinde kullanılması,
- 8) Düzenli raporlar ve kayıtlar,
- 9) Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri
- 10) Moral eğitimi

Değerlendirme Süreci

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu, 1991:128).

Örgütsel denetimin amaçlarından biri kurallara uyumu sağlamaktır. Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkinlik derecesini artırmaktır. Örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştiremediklerinin saptanmasıdır (Aydın, 1988:117).

Değerlendirme süreci, değerlendirilen programın yöneldiği amaçlarla doğrudan ilgili olmalıdır. Ussal olarak ilgili değerlendirme sürecinde ilk aşama, değerlendirilmek istenen total etkinliğin değerlendirilecek kısmının belirlenmesi, tamamlanmasıdır. İkinci aşama, yorumların ve yargıların dayanacağı temel sayıtların ya da ölçütlerin geliştirilmesi ve kabul edilmesidir. Üçüncü aşama, ölçüt ile ilgili verilerin toplanmasıdır. Verilerin çözümlenmesi, yorum ve sonuca ulaşma ise son adımı oluşturmaktadır (Aydın, 1988:118).

Eğitim Yönetimi ve Değerlendirme

Eğitim örgütlerindeki değerlendirme süreci, değerlendirilen şeyle ilgili bireylerin tümünü kapsar. Değerlendirme de bir grup işlevidir. Demokratik kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilir. Değerlendirmenin amaçları, personelin sürekli gelişmesini kapsar. Başarılı olmak isteyen yöneticiler değerlendirme sürecinin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır (Aydın, 1988:121).

Etkili Yönetim

Okul bürokratik bir örgüttür. Aynı örgütte işgörenler birbirleriyle ve çevresiyle etkileşim içerisindeyler. Bu karmaşık etkileşimin ortasında bulunan okul müdürleri: sorunları tanımlamadaki farklılıkları, kişiler arasındaki farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları yönetmek zorunda olan kişilerdir. Okul yöneticisinin, yönetimdeki başarısı öğretmenlerin çaba ve başarılarına bağlıdır. Müdür, öğrencinin başarısını artırıcı ortamı hazırlamaktan; öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlamak, personeli motive etmek, onlarla haberleşme kurmak, önderlik yapmak, planlama, değerlendirme ve eşgüdüm fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar, yönetimin esasını oluşturan faaliyetler, okul müdürü ile öğretmenle arasındaki ilişkilere bağlıdır (Yıldırım, 1989:12).

Etkili yönetim için; yöneticiler tarafından politikalar saptanacak, plan ve programlar yapılarak kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak ve

değerlendirme yapılacaktır. Eğitim yöneticileri başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır. Örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili kullanılması sağlanmalıdır. Bu da eğitim yöneticisinin bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere sahip olmasına dayanır (Kaya, 1986:94).

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bütünlemeye gitmeyi gerektirecektir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirmek ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır. Bu bakımdan bir yandan genel teknikleri özel durumlara uydurmak zorunda olduğu gibi diğer taraftan da tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve oluşturmak durumundadır (Can, 1978:4).

Bir kurumu yönetmek demek büyük oranda o kurumun örgütsel amaçlarını etkileyen sorunları çözmek demektir. Yönetici örgütsel sorunları, örgütsel yapıyı harekete geçiren, ona canlılık ve dinamizm kazandıran yönetim süreçleriyle çözer. Özde yönetim olayı da yönetim süreçlerinin uygulamaya geçirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında yönetim süreçleri sorun çözme süreçleriyle özdeşleşmektedir. Yönetim sürecinde yöneticinin sorunları çözmesine, çözüm süreçlerini uygulamasına yardımcı olan alt süreçler vardır. Bu süreçler; karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirmedir.

Yöneticiler bilerek veya bilmeyerek yönetim sürecinde bu süreçleri kullanmaktadırlar. Ancak, yönetim süreçleri hakkında bilgi ve becerisi olan yönetici, bu konuda bilgisi olmayan yöneticiye göre daha başarılı olacaktır.

Bu araştırma, KKTC ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerinin işleyişini nasıl algıladıklarını saptamaya çalışmayı amaçlamıştır. Bu

araştırmada karar, planlama, örgütleme, etki, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme süreçleri ayrı ayrı ele alınarak yönetici ve öğretmen görüşleri incelenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

KKTC, Güzelyurt İlçesi, ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır ?

1.3. Alt Problemler

Yukarıdaki temel problem çerçevesinde şu sorulara yanıt aranacaktır.

1. İlköğretim okulu yöneticilerine göre okullarındaki yönetim süreçleri nasıl işlemektedir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerine göre okullarındaki yönetim süreçleri nasıl işlemektedir ?
3. Yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda yöneticilerle - öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?

Araştırmanın Önemi

Öğrencilere temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları; onu ilgi ve yetenekleri yönünden hayat ve üst öğrenime hazırlamak amacı güden ilköğretim okullarının amaçlarına ulaşmaları, etkin bir yönetime sahip olmalarıyla mümkün olacaktır.

KKTC'de ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda herhangi bir araştırma yapılmadığından dolayı bu araştırma bir ilk olma niteliği taşımaktadır. Bu araştırma ile ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişinin bir değerlendirmesi yapılacak, ilköğretim yöneticileri ile öğretmenlerinin bu süreçlerin işleyişi ile ilgili görüşleri ortaya konacaktır.

Bu araştırma ile ilköğretim okullarının daha etkin bir yönetime kavuşturulmaları ve çağdaş dünya ölçütlerine göre, yeterli ve gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış bireyler yetiştirilmesi için neler yapılması gerektiği tespit edilecek ve eğitimden sorumlu birimlerin bu konuda bilgilendirilmesi sağlanacak ve dikkatleri çekilmeye çalışılacaktır.

1.4. Sayıtlar

KKTC'de ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda yapılan araştırmada;

1. Yönetici ve öğretmenler anketi cevaplarken gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
2. Araştırmada kullanılan anket formu, yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerini ölçer kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma yönetim süreçleriyle ilgili olduğundan, ilköğretim okullarının diğer süreçleri bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

2. Araştırma okul yöneticileri ve öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, KKTC, Güzelyurt Bölgesi İlköğretim okulları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Bir kurumu, kuruluşu, bir topluluğu vb. yöneten onun başında bulunan kimseye denir (Büyük Larousse, 1986).

Öğretmen: Bakanlığın ve Bakanlığa bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeli anlatır (KKTC Öğretmenler Yasası, 1985)

Eğitim Yöneticiliği : Eğitim sektöründe, yönetim işlerinden sorumlu olan kişilerin eğitimsel davranışlarıdır (Aytekin, 2003).

İlkokul : Öğrenim çağında bulunan, bütün kız ve erkek çocuklar için zorunlu, devlet okullarında parasız olan beş yıllık okul (Fidan ve Erden, 1991:256).

Müdür: Beş veya daha fazla öğretmeni olan, görevli bulunduğu okulun bağlı olduğu ilgili daire müdürüne karşı sorumlu yöneticidir (KKTC Öğretmenler Yasası, 1985).

Müdür Muavini: Görevli bulunduğu okulun bağlı olduğu ilgili daire müdürüne karşı sorumlu yöneticidir. Müdürü bulunan her okulda ilk üçyüz kişiye bir müdür muavini ve ondan sonraki her ikiyüz öğrenciye kadar ilave bir müdür muavini bulunur (KKTC Öğretmenler Yasası, 1985:65-69).

Sorumlu Öğretmen : Dört öğretmene kadar öğretmeni olan okullarda, görevli bulundukları okulların bağlı oldukları ilgili daire müdürüne karşı sorumlu yöneticilerdir (KKTC Öğretmenler Yasası, 1985:65-69).

1.7. Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEKB: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

TC: Türkiye Cumhuriyeti

TC MEB: Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

EYTPE: Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

2. İlgili Araştırma ve Yayınlar

Bu bölümde yapılan literatür taraması sonucunda ilk ve orta eğitim kurumlarında yönetim ve yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışma ve araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde çalışması konusu ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan ve yurt içinde yapılan araştırmalardan örnekler verilmiştir.

Aytekin (2002), 'KKTC'de ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yetkilerini kullanmasına ilişkin algıları ve beklentileri' konulu araştırmasında su bulgulara ulaşmıştır.

- KKTC'de resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden alınan yanıtların analizi sonucunda okul müdürlerinin; teftiş ve denetleme sırasında öğretmenlere mesleki yardımda bulunma, rehberlik etme ve sınıf içi ortamının düzenlenmesi konusunda görevlerini beklenen düzeyde yerine getirmedikleri saptanmıştır.
- Eğitim ve öğretim çalışmalarının amaca ulaşmasında yöntem ve tekniklerin uygunluğu, kurum personelinin yönetmelik ve programlarda belirtilen amaçlara uymalarında titizlik göstermeleri konusunda hassas davranıldığı belirlenmiştir.

Tamcoşar (2004), "İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özellikleri" konulu çalışmasını, Gazimağusa İlçesi'nde bulunan ilkokul yönetici ve öğretmenlerine uygulamıştır. Elde ettiği bulgu ve sonuçlardan bazıları şunlardır:

- İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin olarak %81.8'inin okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterdiğini ve okul personelini motive etme yeterliliğine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir bölümü gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini destekleme davranışlarını sergilemişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin tümünün sürekli olarak kendini geliştirdiğini, %59.1'inin öğrenci başarısının artırılması için çalıştığını ve değişim ve değişimin getirdiği yeni bilgileri öğrenmek için kendilerini motive ettiklerini ifade etmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin %81.8'inin öğretmenlerin değişim doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağladıklarını, %63.6'sının okulun sosyal çevresindeki değişimleri izlediğini ve okulun değişim ihtiyacına cevap yanıt verdiklerini belirtmişlerdir.

Ercin (2004), 'Yöneticilerde denetim odağının sorun çözme yaklaşımlarına etkileri' konulu yüksek lisans araştırması ile Gazimağusa bölgesi merkez okullarında görev yapan okul yöneticilerine bir anket uygulamış ve yöneticilerin denetim odakları ile sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma sonucu elde edilen başlıca bulgular şunlardır:

- Cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticiler iç, erkek yöneticiler dış denetimlidir.

- Yöneticilerin yaşı ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunamamıştır.
- Kıdem ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunamamıştır.
- Yöneticilerin yaşı ile sorun çözme davranışları arasında bir ilişki belirlenememiştir.
- İlkokul ve ortaöğretim yöneticileri karşılaştırıldığında, ilkokul yöneticileri kendilerini sorunlar karşısında daha yeterli görmektedir.
- Ortaöğretim yöneticileri yeterli araştırma yapmadan karar aldıkları ve aceleci davrandıkları inancını ilkokul yöneticilerine oranla daha fazla taşımaktadır.
- Dış denetim odaklı yöneticiler ve ilkokul yöneticileri sorunlarını bir öncelik sırası içinde çözmeye çalışırken, iç denetim odaklılar ve ortaöğretim yöneticileri en acil olandan başlayarak çözmeye çalışmaktadır.

Topçu (2004), "KKTC'de orta öğretim yöneticilerinin çatışma çözümleme stratejileri" adlı çalışması ile Lefkoşa bölgesinde bulunan orta öğretim kurumları yöneticilerinin çatışma çözümleme konusundaki görüşlerini incelemiştir. Bu araştırmadan elde edilen temel bulgular şunlardır:

- Orta öğretim okulları yöneticilerinin, çatışma çözümlemelerinde entegrasyon stratejisini diğer stratejilere göre daha yüksek düzeyde kullandıkları, hükmetme stratejisini de en düşük düzeyde kullandıkları sonucuna varılmıştır.
- Çatışma yönetimi stratejilerini kullanım düzeyi, yöneticilik kıdemine göre uzlaşma ve uyma stratejileri arasında farklılık göstermektedir.

- Açık uçlu sorulara verilen cevaplardan yaşanan çatışmaların çoğunun yapısal sorunlardan kaynaklandığı, bu yüzden de çözülemediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Özerem (2004), 'Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Üst Kademe yöneticilerinin liderlik davranışları' konulu çalışması ile ilgili bakanlıkta görevli toplam 59 üst kademe yöneticisinin liderlik davranışlarını incelenmiş ve şu sonuçlara varmıştır:

- MEKB Üst kademe yöneticilerinin liderlik davranışlarını cinsiyet boyutu etkilememektedir.
- MEKB Üst kademe yöneticilerinin kuramsal çalışmalarının liderlik davranışları açısından çok az bir fark görülmüştür.
- MEKB yöneticilerinin, görevlerine göre almış oldukları liderlik puanları sonuçları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.
- MEKB yöneticilerinin mesleki kıdem durumunun, yöneticilerin liderlik puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermiştir.
- MEKB yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri 'istendik' bir biçimde gerçekleştirerek yanıtlamışlardır. Liderlik davranışlarına ilişkin bilgileri olumlu çıkmıştır.

Özyiğit (2003), 'Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yeterlikleri' konulu çalışmasında, geliştirdiği anket yardımı ile 2003-2004 Öğretim Yılında KKTC genelinde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokul, anaokul ve özel eğitim okullarında görev yapan müdürlerin yetiştirilmesi ve yeterliliklerini araştırmış ve başlıca şu sonuçlara ulaşmıştır:

Okul yöneticilerinin geneli, otoriter yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmekte ve yasa, tüzük ve yönetmeliklere harfiyen uymakta, hatta tereddüte düştükleri anda Bakanlıktaki amirlere danışarak, kendilerine göre hata payını asgariye indirmektedirler.

Tekyıl (2003), 'İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi' komulu çalışmasının anket sonuçlarına göre; öğretmenlerin, yaşı, cinsiyeti medeni durumu, eğitim durumu, mesleki kıdemi ve kursa katılma durumlarına göre, yöneticilerin yöneticilik davranışlarıyla ilgili yani yönetim davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Akarsu (2003), 'KKTC ve TC eğitim yöneticilerinin yöneticilik niteliklerinin karşılaştırılması; Ordu ili ve Gazimağusa kazası örnekleri' adlı araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

- KKTC'de Gazimağusa'da , TC'de Ordu'da ilkokul, ortokul ve lise müdürleri ile müdür yardımcıları yönetsel davranış olarak uzlaşmacı ve denge gözetken bir yöneticilik davranışı sergilemektedir.
- İnsan ilişkilerine yaklaşımları iş boyutundan daha fazladır.
- Üretime ve işe yönelik görevleri yerine getirmekten çok ast, üst ilişkileri, personelle uzlaşma, iyi geçinme gibi davranışların ön planda olduğu belirlenmiştir.
- Bu tip yöneticiler kurumların veya okulların eğitim kalitesini artırmaktan çok mevcut düzeni ve düzeyi devam ettirip konumlarını korumayı yeğlerler.

- Her iki ülkede de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bunun nedeni; tarih din, dil, eğitimi kültür, ortak kader ve kan bağı olması olarak açıklanabilir.

Tomgüshehan (2004), 'Eğitim yöneticilerinin kendilerini tanıma becerileri' adlı çalışmasında, 2003-2004 eğitim-öğretim yılında KKTC Gime İlçesi ilkokulları ve anaokullarında görev yapan müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerin kendilerini ne kadar tanıdıklarının ortaya konması amacıyla bir araştırma yapmıştır.

Yöneticilerin kendilerini ne kadar tanıdıkları 'Açık alan', 'Özel alan', 'Kör alan' ve 'Bilinmez alan' olmak üzere dört kategoriye ayıran bu çalışmada Gime ilçesindeki yöneticilerin kendilerini ne kadar tanıdıkları cinsiyete, yaşa ve yöneticilik kıdemlerine göre incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerinden daha büyük 'kendisince bilinen alana'a sahip olduğu ve kadın okul yöneticilerinin 'kendisince bilinmeyen alanları'nın daha büyük olduğu görülmüştür.
- Görev yaptıkları yerlere göre, merkezde görev yapan okul yöneticilerinin 'kendisince bilinen alan'larının köyde görev yapan yöneticilere göre daha küçük olduğu görülmüştür.
- Merkezde görev yapan okul yöneticilerinin 'kendisince bilinmeyen alan'larının köyde görev yapan yöneticilere göre daha küçük olduğu görülmektedir.
- Meslek kıdemine göre 15 yıl ve üstü meslek kıdemine sahip okul yöneticilerinin, diğer meslek kıdemlerine göre en büyük 'kendisince bilinen alan'a sahip olduğu görülmektedir.

- GİRNE Bölgesi'nde okul yöneticilerinin 'kendisince bilinen alan'larının 'kendisince bilinmeyen alan'larına oranla daha büyük olduğu görülmektedir.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde tez konusu ile ilgili olarak yurt dışında özellikle Türkiye'de yapılan araştırmalardan en önemlilerine yer verilmiştir.

Yazıcı (1998), 'İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Şanlıurfa İli Örneği' adlı bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma KKTC'de yapılan çalışmanın bir benzeri olup, anket çalışması da bu araştırmada kullanılan ile aynıdır.

Bu çalışmada Yazıcı, 'İlköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır ?' sorusunun cevabını bulmak için detaylı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini, TC Şanlıurfa ili sınırları içerisindeki ilköğretim okullarının yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen Şanlıurfa merkez ve ilçelerinde 1996-1997 eğitim-öğretim yılı itibarıyla toplam 53 ilköğretim okulu, bu okullarda görev yapan 168 yönetici ve 580 öğretmen bulunmaktaydı.

Okullarda bulunan 302 öğretmene uygulanan anketlerden 255 tanesi değerlendirmeye alınacak şekilde geri gelmiştir. Okullardaki 135 yöneticiye uygulanan anketlerden 89'u değerlendirmeye alınacak biçimde geri gelmiştir.

Yazıcı (1998), yöneticilere ve öğretmenlere uygulanmak üzere iki ayrı anket hazırlamıştır. Bu anketlerin her biri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete yanıt verecek olanlara ait kişisel bilgilere yer verilmiştir. Anketlerin ikinci bölümünde

ise yönetim süreçlerinin işleyişini belirlemek amacıyla yedi yönetim sürecine ilişkin olarak toplam 28 maddelik sorulara yer verilmiştir. Anketi cevaplayanlardan her soru için 3 ayrı fikir seçeneğinden sadece bir tanesini işaretlemesi istenmiştir. Ankette yönetim süreçleri olan karar, planlama, örgütleme, etki, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme sürecinin herbirisi için 4 ayrı soru sorulmuştur.

Anket yardımı ile ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinden toplanan verilerden kişisel bilgilere ait olanların frekans ve yüzdeleri alınmıştır. Anketin ikinci bölümündeki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin maddelere verilen cevapların frekansları ve yüzdeleri alınarak tablolastırma yoluna gidilmiştir. Frekans ve yüzeler her durum için ayrı ayrı alınarak belirtilmiştir. Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin görüş farklılıkları istatistik bilminde yaygın olarak kullanılan kay kare tekniği ile manidarlık seviyesi %5 alınarak test edilmiştir.

Yazıcı (1998)'nın araştırma sonucu elde ettiği bulgu ve sonuçlar şunlardır:

Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlere göre karar süreci ile ilgili üç maddede yöneticilerin demokratik yönetici davranışları göstermedikleri belirlenmiştir. Bu duruma; kararlara dayanak olacak bilgilerin saptanmasının yapılması, kararlar alınırken kararlardan etkileneceklerin durumlarının gözönünde bulundurulması, karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden yararlanılması konularında yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin okul yönetimi ile ilgili kararlar almasına ilişkin maddede ise yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

Planlama ile ilgili bütün maddelerde öğretmenlere göre yöneticilerin okul faaliyetlerini plansız yürüttükleri ve öğretmenlerin planlama sürecine katılamadıkları gözlenmiştir. Okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması, yapılan çalışmaların

değerlendirilmesi, okulda yapılan çalışmaların planlı yürütülmesi ve okuldaki işlerin gerçekleştirilmesinde beklenmedik güçlükler gecikmelerin hesaba katılması konularında yöneticiler ve öğretmenler farklı görüştedirler. Tüm maddelerde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlere göre ilköğretim okullarında örgütlenme sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapıyı kurma eylemlerinin üç maddede gerçekleşmediği gözlenmiştir. Bu duruma göre yöneticilerin öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak neler beklediklerini bildirmesi, okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesinin teşvik edilmesi, öğretmenlere görev dağılımında özelliklerine dikkat edilmesi konularında yöneticiler ve öğretmenler farklı görüştedirler. Ancak okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin ne yapacağını açık seçik bildiği konusunda yöneticiler ve öğretmenler aynı görüştedirler. Bu maddede yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Etki Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlere göre etki sürecine ilişkin üç maddede yöneticilerin öğretmenleri yönlendiremedikleri belirlenmiştir. Ayrıca ilköğretim okullarında ödül sisteminin çalıştırılmadığı gözlenmiştir. Bu duruma göre; yüksek güvenli, yaygın ve arkadaşça etkileşim kurulması, öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi, yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilme ve çözümüne yardımcı olması ile ilgili maddelerde yönetici ve öğretmenler farklı görüştedirler. Bu maddelerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Ancak öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımına ilişkin maddede gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu maddede yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerle ilgili sorunların yöneticiler tarafından karşılıklı diyalog yolu ile çözüldüğü görüşündedir.

İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

İletişim süreci ile ilgili üç maddede ilköğretim okullarında iletişim sorunu bulunduğu gözlenmiştir. Bu duruma göre; gönderilen talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunun gözetilmesi, aynı kademeler arasındaki haberleşmenin yeterli olup olmaması, okulda görev nedeniyle yapılan yönetici ve öğretmen görüşmelerinin düzeyi ile ilgili maddelerde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Ancak okul içinde bilgi akışının yönüne ilişkin maddede ise yönetici ve öğretmenler aşağı yukarı ve birimler arası çok yönlü bir bilgi akışının olduğu görüşündedirler. Bu maddede yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlere göre koordinasyon süreci ile ilgili tüm maddelerde yöneticilerin öğretmenleri ortak planlı eylemlerden haberdar edemedikleri belirlenmiştir. Bu duruma göre; yöneticilerin I. kademe ve II. kademe arasındaki ortak planlı davranışlardan öğretmenleri haberdar etmesi, öğrencilerin iyi yetişmesi için yöneticilerin öğretmenlerle olan işbirliğine gereken önemi göstermesi, okulun resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi ve öğrenci velileri ile görüş alışverişinde bulunması ile ilgili maddelerde yöneticilerle öğretmenler farklı görüştedirler. Bu maddelerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlere göre yöneticilerin değerlendirme sürecinde gerekli olan düzeltme ve geliştirme davranışlarını gösteremedikleri belirlenmiştir. Bu duruma göre; yöneticinin öğretmeni önceden saptanmış objektif ölçütler kullanarak değerlendirmesi, değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı, değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar edilmesi ile ilgili maddelerde yönetici ve öğretmenler farklı görüştedirler. Bu maddelerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Ancak denetim işini hangi kademenin yaptığına ilişkin maddede ise yönetici ve

öğretmenlerin denetim işini üst kademenin yaptığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Bu madde ile ilgili gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Dulkar (1990), 'Kız Meslek ve Teknik Liseleri Hazır Giyim Atölyelerinde Yönetim Süreçleri ve Yönetim İşleri Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri' adlı bir araştırma yapmıştır.

Bu çalışmasında Dulkar (1990), kız meslek ve teknik liseleri hazır giyim atölyelerinde yönetim süreçleri ve yönetimi işleri konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerinin araştırılmasını temel amaç olarak ele almıştır. Bu temel amaç yanında, kız meslek liseleri ve teknik liseler hazır giyim atölyelerinde yönetimden kaynaklanan problemler varsa onları açığa çıkararak uygun çözüm yollarına ilişkin önerilerde bulunarak, atölye yönetiminin daha iyi bir şekilde işlemlerini sağlamak da amaçlanmıştır. Böylece atölyenin daha iyi yönetilmesi ile üretimdeki verimin artırılmasına sağlayacağı katkının yanında eğitimin amaçlarının da gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır.

Araştırmanın evrenini, 1987-1988 öğretim yılında TC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, Kız Meslek, Anadolu Meslek, ve Teknik Liselerinde görev yapan, branşı giyim olan müdür, müdür yardımcısı ve atölye şefleri ile hazır giyim atölyelerinde görev yapan giyim öğretmenleri teşkil etmektedir. Yukarıda belirtilen okulların hazır giyim atölyeleri yönetim ve üretiminde, 3 müdür, 6 müdür yardımcısı, 11 atölye şefi olmak üzere toplam 20 yönetici ile 43 atölye öğretmeni araştırmaya dahil edilmiştir. Evrenin tümü araştırma kapsamına alınmıştır. Evrenin tümüne anket uygulanmış yöneticilerin tamamından cevap alınmış ancak çeşitli nedenlerden dolayı 3 atölye öğretmeninden cevap alınamamıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket, Dulkar (1990), tarafından geliştirilmiştir. Anket soruları hazırlanmadan önce, eğitim yönetimi, atölye yönetimi, mesleki ve teknik eğitimle ilgili kanunlar, döner sermaye yönetmelikleri ve yönetim

işleri konusunda literatür taranmış, ön anket uygulanacak okuldaki görevli, hazır giyim konusunda uzman, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Ön incelemeler sonucunda, hazır giyim atölyelerinde karşılaşılan yönetim problemlerinin pek çoğunun, iletişim, karar verme, değerlendirme, planlama gibi yönetim süreçlerinin iyi işlememesinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Hazırlanan anket soruları uzman kişilere gösterilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Oluşturulan ön anket 2 yönetici ve 3 öğretmene uygulanmış ve gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapıldıktan sonra ankete son şekli verilmiştir.

Anketin soruları üç bölüm halinde hazırlanmıştır. Anketin 1. bölümünde anketi doldurana ait kişisel bilgilerle ilgili 4 soru, 2. bölümünde, yönetici ve öğretmenlerin hazır giyim atölyelerinde, yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerini ortaya koyucu 42 adet soru sorulmuştur. Anketin 3. bölümünde ise yönetici ve öğretmenlerin, hazır giyim atölyesinde yönetim süreçlerini ilişkin görüşlerini belirtebilecekleri 9 soru sorulmuştur. Anket toplam 55 sorudan oluşmuştur.

Anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Hazır giyim atölyelerinde karşılaşılan yönetim süreçlerine ilişkin 'üretim planlarının hazırlanması ve uygulanması konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri olumludur' alt hipotezine yöneticiler olumlu görüş belirtmelerine rağmen öğretmenler olumsuz görüş bildirmişlerdir.
- 'Üretim planlarında belirtilen amaçlara tam olarak ulaşılması' konusunda yönetici ve öğretmenler büyük bir oranda olmasa da amaçların gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

- ‘Üretim kararlarının, üretime katılanlar tarafından ortak olarak hazırlanması konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetime ilişkin görüşleri olumludur’ alt hipotezinde, yöneticiler üretim kararlarında görüşlerinin alındığını söylemelerine karşılık öğretmenler görüşlerinin alınmadığını belirtmişlerdir.
- ‘Üretimde görev alanların yetki ve sorumluluklarının dağıtımı ve uygulanması konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetime ilişkin görüşleri’ konusunda, kimin kimden emir alacağını kimlere emir vereceklerinin bilindiğini, ayrıca yazılı olarak bildirilmesine gerek duyulmadığını belirtmişlerdir.
- ‘Üst-ast ilişkilerinde formal haberleşmenin zamanında ve tam olarak yapılması konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri olumludur’ alt hipotezi yöneticilerin olumlu görüşlerine karşılık, öğretmenler haberleşmenin tam ve zamanında yapılmadığı görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.
- ‘Üst-ast ilişkilerinde informal haberleşme konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri olumludur’ alt hipotezinde yöneticiler, astlarının kendileriyle rahat bir diyalog kuramadıklarını ve çekingen davrandıklarını kabul etmektedirler. Öğretmenler de belli bir çekingenlik içinde bulunduklarını ifade etmişlerdir. Üst-ast ilişkilerinde samimi ve açık bir iletişim bulunmamaktadır.
- ‘Üretime katılanlar arasında amaçlar doğrultusunda koordinasyonun sağlanması konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri olumludur’ alt hipotezinde yönetici ve öğretmenler yüksek oranda gerekli görmelerine karşılık yöneticilerin de olumlu görüşlerine karşılık, öğretmenler olumsuz görüşte olduklarını belirtmişlerdir.
- ‘Yapılan üretim çalışmalarını yerinde izleyip, değerlendirilmesi konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri olumludur’ alt hipotezi için

hem öğretmenler hem de yöneticiler değerlendirmeyi üretim sırasında yapılmasını istememektedirler.

- ‘Yöneticilerin, üretime olumlu katkıda bulunanları değerlendirmeleri konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri olumludur’ alt hipotezinde, yöneticilerin olumlu görüşlerine karşılık; öğretmenler bu konuya yeterince önem verilmediğini, gerekli olan bu konunun yeterince yapılmadığını belirtmişlerdir.
- ‘Üretimde kullanılan makina, araç-gereç kullanımı, bakımı ve onarımı konusunda atölyede çalışanların eğitilmeleri konusunda yönetici ve öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri olumludur’ alt hipotezi incelendiğinde, yöneticiler ve öğretmenlerin tamamı gerekli görmelerine rağmen, çok düşük bir oranda gerçekleştirildiğini ve yeterince yapılmadığını belirtmişlerdir.

Ülker (1979), tarafından 'Mesleki ve Teknik Yüksek Öğretmen Okullarında yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerine ilişkin algıları'nı saptamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Ülker bu araştırmasında su sonuçlara varmıştır:

- Endüstriyel Sanatlar, Kız Teknik ve Ticaret Turizm Yüksek Öğretmen Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerine ilişkin algıları birbirinden farklıdır.
- Hizmet süreleri fazla olan yöneticiler okullarındaki yönetim süreçlerini ideale daha yakın olarak algılama eğilimindedirler.
- Hizmet süreleri fazla olan öğretmenler okullarındaki yönetim süreçlerini ideale daha yakın olarak algılama eğilimindedirler.

- Yöneticilerin yönetsel algıları, yönetim alanında öğrenim görüp görmemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin, yönetim alanındaki öğrenimleriyle yönetsel algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Öğretmenlerin, daha önce yöneticilik yapıp yapmadıklarına göre yönetsel algıları değişmektedir.
- Yöneticilerin, yönetim süreçlerine ilişkin algıları okuldan okula değişmektedir.
- Öğretmenlerin, yönetim süreçlerine ilişkin algıları okuldan okula değişmektedir.

Güneş (1991), 'Türkiye'deki Yetiştirme Yurtlarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişi' adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, Türkiye'deki yetiştirme yurtlarını tanıtarak, yönetimlerinde yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin yönetici ve eğitici personelin görüşlerini belirleyerek; daha etkili ve bilimsel bir yönetime kavuşmalarına katkıda bulunmaktır. Güneş bu araştırmasında şu sonuçlara varmıştır:

- Araştırmaya katılan yöneticiler ve eğiticiler ideallerindeki boyutu ortaya koyarlarken, aralarında şu konularda görüş farklılıkları ortaya çıkmıştır.
 - Kararların alınma şekli
 - Planlı çalışmaların değerlendirilmesi
 - Astlar problem çıkardığında üstlerin yetkilerini kullanımı ve
 - Çalışan personelin değerlendirilmesi
- Yetiştirme yurtlarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin yürütülen uygulamalarda yöneticiler ile eğiticiler arasında şu konularda görüş farklılıkları vardır.
 - Kararların alınma şekli

- Kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması
- Karar vermede örgütteki teknik ve profesyonel bilgiden yararlanma
- Kararlar alınırken karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması
- Yurttaki personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı
- Yurtta yapılan planlar ile Genel Müdürlük'te yapılan planlar arasında uyum
- Yapılan planlı çalışmaların değerlendirilmesi
- Yurtta çalışan personelin ne yapacağını bilmesi
- Yurtta çalışan personelin sayısı
- Yurdun içinde bilgi akışının yönü
- Gönderilen talimatların astlarca benimsenmesi
- Personelin özendirilmesi
- Amirlerin astların sorunlarıyla ilgilenmesi
- Yurtta çalışan personelin değerlendirilmesi
- Yurttan ayrılan öğrencilerin izlenmesi

Bilgen (1976), yaptığı araştırmada, Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünü analiz ederken, yönetim süreçlerini de incelemiştir. Araştırmacı, merkez örgütündeki yöneticilere etki, sorumluluk, yetki, karar verme, planlama koordinasyon, iletişim, görev tanımlaması ve değerlendirme ile ilgili on sekiz soru sormuş ve yanıtları pozisyonlara, branşlara, yaş gruplarına, hizmet süresine, cinsiyete, uzmanlık öğrenimine, yöneticilikteki kıdeme göre ayrı ayrı incelemiştir. Bilgen (1976), merkez örgütündeki farklı pozisyonlarda bulunan yöneticilerin yanıtları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Kılıç (1978), tarafından 'Halk Eğitim Merkezlerinde Yönetim Süreçleri' adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma, Halk Eğitimi Merkezlerinin çağdaş eğitim yönetimi süreçlerine göre çalışıp çalışmadıklarını ortaya çıkarmak üzere yapılmıştır.

Halk Eğitim Merkezlerinin yönetiminde çağdaş eğitim yönetimi süreçlerine uygun davranılmadığı ve yönetim süreçleri üzerinde merkez müdürleri ile uzmanlarının farklı görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bursalıoğlu (1975), eğitim yöneticisinin yeterlilikleri üzerine yaptığı araştırmada ilköğretim okulları müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler konu edilmiş ve TC Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri, Milli Eğitim müdürleri ve öğretmenler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda saptanan yeterlikler şunlardır:

- Okulun yönetimine ilişkin kararlar verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme
- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümünde, madde ve insan kaynaklarının amaçlara dönük olarak birleştirebilme
- Okulunda olumlu bir hava yaratabilek için, ortak kararların uygulanmasında örnek olabilme
- Okul ve çevresindeki öğretim ve eğitim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme
- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetim, karar, haberleşme, eşgüdüm gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme
- Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde, makamlar kadar bireyler ve gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme
- Okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanımlayabilme

BÖLÜM III

KURAMSAL TEMELLER

3. Kuramsal Temeller

Bu bölümde yönetim, yönetimin tarihçesi, yönetim biçimleri, yönetim yaklaşımları, yönetim süreçleri, yönetici rolleri, okul yönetimi, okul yöneticileri, okul yöneticilerinin sorumlulukları ve özellikleri, yönetici seçme ve yetiştirme çalışma uygulamaları, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hakkında değişik kaynaklar taranarak bilgi verilmiştir.

3.1. Yönetim Nedir?

Yönetim bilimi, yönetim, yöneticilik ve liderlik kavramları, olguları hem bireysel, hem örgütsel, hem kentsel, hem ülkesel ve hem de uluslararası yönleri ile ele almakta ve belirleyiciliğini gittikçe artırmaktadır. Bireylerin, örgütlerin, işletmelerin, kentlerin, ülkelerin ve uluslararası ilişkilerin başarısında; finansman, teknoloji, insan kaynakları performansı kadar, – belki de onlardan daha fazla – yönetim de belirleyici bir unsurdur. Hatta, insan kaynaklarının, teknolojinin, finansmanın verimliliği ve performansı, yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin başarısına bağlıdır denebilir. Özellikle vurgulanmalıdır ki ‘yönetim’ kavramı yalnızca işletme konseptiyle anılmayacak kadar genişlemiştir. İşletmelerin verimli, etkili, etkin ve kârlı yönetilmesinde yöneticilik ve liderlik yetkinlikleri büyük öneme sahiptir. Ancak, yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin etkinliği; işletmecilik yetkinliklerinin dışında becerileri ve yetkinlikleri de gerektirmektedir. Sözelimi, yönetim süreçlerinde başarılı olmak işletmeciliğin rasyonellik ilkelerini olduğu kadar, kamusalıgın, kamu

yönetiminin, siyaset biliminin, uluslararası ilişkilerin ilkelerini de dikkate almayı gerektirecektir.

Evrensel bir kavram olarak yönetim, hemen her bilim dalı açısından kendi disiplini çerçevesinde tanımlana gelmiştir. Sidney Webb'in ifadesiyle yönetim, bugünden ütopya kadar her toplumsal düzende vazgeçilmez ve kalıcı olarak var olacaktır. Sorun "yönetici elit kesimin olup olmayacağı" değil, "ne tür bir elit kesim olacaktır" (Dale, 1994:7).

Yönetim düşüncesi incelemeleri milattan öncelere kadar inmekte, hatta Sokrat'ta kişi neyi yönetirse yönetsin, yönetimin imkansız olmayacağı ve insanı nasıl yöneteceğini bilmeyenlerin başarısız olacağı şeklinde ifade bulunmaktadır. Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür. Ure ve Babage'nin 1830'larda yazdıkları yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1996:133).

Yönetim insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelmeleriyle başlamıştır ve bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. Bir bilim dalı olarak yönetimin geçirdiği evrimi, tarihi süreç içinde; aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmayan; klasik, davranışsal ve çağdaş teoriler olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür (Kast ve Rozenzweight, 1986).

3.2. Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimleri arasında genellikle 3 yönetim tarzı görülmektedir (Eren, 2001:453).

- 1- Otokratik Yönetici
- 2- Demokratik Yönetici
- 3- Tam Serbesti Tanıyan Yönetici

1. Otokratik Yönetici

Bu yönetici tipi çalışanları tamamen yönetimin dışında tutar. Kesinlikle çalışanların düşünce, duygu ve fikirlerine önem vermez ve üstlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirirler. Yönetiminde baskın olan güdü korkudur ve astlarıyla ilişkileri dogmatiktir.

Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar büyüklere aşırı saygılı ve kararları onlardan bekleyen bir yapıya sahipse, bu durumda yöneticiden tam yetkiyi kullanmasını bekler ve ancak otokratik liderin bilgili ve başarılı olduğuna inanır. Bu durumda, otokratik davranış biçimi yönetici için bir avantaj olur çünkü kendine güveni artar ve daha çok çalışır. Bu da başarıyı getirir. Bunun bir yararı da tüm yetki onda olduğu için daha çabuk karar verir ve zaman kaybı yaşanmaz. Ancak otokratik yönetici aşırı bencil olduğundan dolayı kimsenin duygu ve düşüncelerine önem vermez ve bu da çalışanlarda huzursuzluk ve motivasyon eksikliği yaratır. Böyle bir durumda da iş yavaşlaması, verimsizlik artar ve yaratıcılık yok olur. Çalışanların psikolojik olarak tatminsizliği grup içi çatışmalara, anlaşmazlıklara, moral düşüklüğüne ve yönetime karşı bir nefrete yol açar (Eren, 2001:453-455).

2. Demokratik Yönetici

Bu yönetici tipi karar vermede, planlamada ve planın uygulamasında yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşır. Çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerine önem verir. Cezalandırıcı değildir ve baskın olan güdü gönüllülük, amaçlılık, yeterlilik ve başarıdır. Bu tip yöneticiler daha az kontrol etme taktiklerini kullanırlar, başarılı işleri ve çalışanları takdir ederler.

Demokratik yönetim anlayışında, çalışanlar da sorumlu olduklarından amaçlara ulaşmak için; yeni fikirler bulmada ve uygulamada daha başarılı olurlar. Çalışanların fikir, duygu ve düşüncelerine önem verildiği için psikolojik olarak tatmin olup daha iyi motive olurlar ve çatışma ile uyuşmazlıklar ortadan kalkar. Ancak bu tarz yönetimde kararlar yavaş alındığından dolayı acil durumlarda başarısızlık söz konusudur. Birden çok kişi karar vermeye çalıştığı ve birden çok karar üretildiği için bazen grup karar alamaz duruma gelir. Herkesin fikir vermeye

zorlanması da o konuda uzman olmayan kişilerden çıkan yanlış fikirlerin savunulmasına ve çalışanların zor durumda kalmasına neden olur (Eren, 2001:453-455).

3. Tam Serbesti Tanıyan Yönetici

Tam serbesti tanıyan yönetici tipleri yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Çalışanları kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanı kendine verilen imkanlar dahilinde amaç, plan ve program yapması için serbest bırakırlar, çalışanlar tam özerktir. Yönetici ara sıra sadece çalışanların ne yaptığına bakar. Diğer bir deyişle yönetici yetkiye sahip çıkmaz.

Tam Serbesti tanıyan yönetim anlayışında çalışanlar her konuda serbest olduklarından dolayı yaratıcılıkları, sorunları aşabilme becerileri yeni fikirleri test etme olanakları ve en uygun kararları alma yetkileri artar. Yöneticinin esas görevi kaynakları bulmak ve sınırları çizmektir. Yönetici sadece herhangi bir konuda fikir sorulduğunda söylemektedir. Ancak; kültür düzeyi düşük, sorumluluk duygusu taşımayan gruplarda bu yönetim tarzını uygulamak imkansızdır. Çünkü bu yönetim tarzı yöneticinin otoritesini tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu durum anarşinin doğmasına, herkesin dilediği amacın arkasından gitmesine, bireysel başarının ön plana çıkmasına, tembel ve iş görmekten kaçan çalışanların kargaşa yaratmasına ve grubun çökmesine yol açar (Eren, 2001:453-456).

3.3. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesinin gelişimi klasik, neo klasik ve modern yaklaşımlar şeklinde bir sınıflandırma ile açıklanmaktadır.

3.3.1. Yönetimde Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Weber ve Taylor'dan miras alınan klasik yönetim yaklaşımı 20. yy. başlangıcına kadar önemini korumuştur. Dinamik hiyerarşi, merkezden yönetim, yakın denetim, planlama ve uygulama arasındaki farklılık, hizmetleri belli birimlere ayırma, bürokratik düzen, kişiliği zedeleyen düzenlemeler, görüşmelerdeki gizlilik ve iş görenlerin yetkisizliği bu yönetim biçiminin başlıca özelliklerindendir (Çelik, 2000:27).

Bir diğer görüşe göre ise; klasik veya geleneksel örgüt teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımıdır. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise formal örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımı birinci fikri, yönetim süreci yaklaşımı ise ikinci fikri benimsemiştir. Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu işlemiştir. Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Dolayısıyla bazen ilkeler yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar en iyi örgüt yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmıştır. Bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağı ileri sürülmüş ve bu ilkelerin her örgütte ve her yerde geçerli olduğu savunulmuştur (Öz-Alp ve Diğerleri, 1998:65).

3.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim; örgütsel ideoloji, kontrolsüzlük ve yönetimin keyfiliği gibi düzensizlik, kaynak israfı ve işçilerin kaytarması gibi problemlerle ilgilenen tekniklerin tümüdür (Halis, 2000:7). Çoğunluğu mühendislerin oluşturduğu Taylor,

Gantt, Emerson, Gilbreth'ler Barth ve arkadaşları gibi kişiler 'Bilimsel Yönetim' adıyla bilinen akımın öncüsü olmuş ve yönetim akımının temellerini oluşturmuşlardır (Can ve diğerleri, 1996:109).

Bilimsel Yönetim Teorisi, üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, işçi ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacını taşımaktadır (Baransel, 1993:18).

3.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımının da yalnızca örgüt konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetimden çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Öz-Alp ve diğerleri, 1998:67).

3.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetime ilişkin yaklaşımlardan sonuncusu, sosyologların bu alana yaptıkları katkılardan oluşmaktadır. 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimci Max Weber, 'Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Esprisi' adlı eseriyle toplumbilim, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkıları olmuştur. Yazara göre eski

örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmağa başlamışlardır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Büyük çaplı bu örgütlerin diğer özellikleri çalışanların yarı nitelikli ya da niteliksiz oluşu, basit bir kitle üretim teknolojisi kullanarak basit ürünler sunmalarıdır. Weber'e göre bürokrasilerde aşırı bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş politika, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedirler. Bu kuralcılık keyfi davranışları önleyerek tekdüze, kişilik dışı ve önceden kestirilebilen davranışlar ortaya çıkarmak içindir (Can ve diğerleri, 1996:111-112).

3.3.2. Yönetimde Davranışsal (Neo- Klasik) Yaklaşım

Bu başlık altında toplanan yaklaşımlar, bazı yönleriyle klasik yaklaşımla benzerlikler gösterse de bazı yönleriyle de ona karşı alternatif oluşturmaktadır. Bu teoride, klasik örgüt teorisinde göz ardı edilen insan ögesi, yönetim birimleri arasındaki işbirliği gerekliliği, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkileri ve örgütsel karar süreçlerine dikkat çekilmiştir. Bu başlık altında toplanan yaklaşımlar, yönetimle ilgili kitaplarda insan ilişkileri yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, çevresel yaklaşımlar gibi farklı başlıklar altında incelenmektedir. Esas itibarıyla bu yaklaşımlarda örgüt yerine insan merkeze alınmakta, örgüt içinde insana ve onun ihtiyaçlarına önem verilmektedir. Neo-Klasik yönetim kuramında insan, her şeyden önce sosyal bir varlık olarak ele alınmıştır (Şişman ve Turan, 2001:13).

3.3.3. Yönetimde Modern Yaklaşım

Klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş rasyonel (ussal) bir sistem sunmağa çalışmıştır. Neoklasik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan ögesini yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neoklasik yaklaşım, bir bakıma

klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitez niteliğindedir. İşte modern yaklaşımlar tez (ussal sistem) ile antitezi (doğal sistemi) birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılırlar. Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir (Can ve diğerleri, 1996:115).

3.3.4. Z Kuramı

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z kuramı Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, Amerikan ve Japon örgütlerini karşılıklı olarak incelemiş, Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı oldukları saptanmıştır. Ouchi'nin Z kuramıyla birlikte yönetim ve örgüt teorilerinde yeni bir döneme girilmiş ve Japon yönetim sistemi bütün yönleriyle araştırma konusu olmuştur (Çelik, 2000:31-32).

Z kuramına uygun örgütler, farklı bir kültürel özellik taşımaktadırlar. Yaşam boyu istihdam, iş güvencesi, örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma, bu örgütlerin özelliklerinden bir kaçıdır. Çok yavaş ilerleyen bir terfi sistemi, deneyimi artırmak için daha geniş olanaklar sunma, farklı istihdam yolları ve farklı roller oynama, Z kuramına göre yönetilen örgütlerin özelliklerini oluşturur. Katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme, işbirliği ve grup çalışması, paylaşılan değerler, açık ve güçlü bir iletişim akımı bu örgütlerin diğer özellikleridir. Z kuramı örgütlerde grupla karar verme, bireysel sorumluluk, karşılıklı destek ve güven verici bir iklimi öngörmektedir. Bu örgütlerde bütün iş görenleri ilgilendiren doğal bir iş ilişkisi vardır. Her iş görene değer verilir ve informal ilişkiler önem taşır. İşgörenin görevine ilişkin roller katı değildir. Yavaş bir ilerleme yaklaşımı, sağlam bir eşitlikçi iklim, eşit olanaklara sahip gruplar, formal hiyerarşiye güvenmeden daha çok, ortak çalışmalara ve grup amaçlarına güvenme Z kuramında örgütlerin temel özellikleridir. Kuram Z örgütleri eşitçilik, işbirliği, güven ve içtenlik gibi güçlü değerlere sahip bir

örgütsel yapı kurmuşlardır. Örgütsel kültürü oluşturan bu temel değerler, her yönüyle örgütsel yaşama bakış açısını etkilemektedir (Çelik, 2000:33).

3.4. Yönetim Süreçleri

Yönetim faaliyetleri bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları; planlama, organizasyon, emir komuta (yürütme), koordinasyon ve kontroldür. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak, bu sürece dahil edilmektedir. Şu halde yönetim, planlama fonksiyonu ile başlayan, kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir (Eren, 2000:2-9).

Yöneticilerin örgütleri yönetirken yapmak zorunda oldukları işlevler, yönetim süreçleri olarak adlandırılır. Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan, yönetim bilimci Fransız bilim adamı Henry Fayol'dur (1841-1925). Yönetimsel davranışları; planlama, örgütleme, emir verme, koordine etme ve denetleme olarak formüle etmiştir (Aydın, 1998:121). Fayol'a göre yönetim, 'ileriye görmek (planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek' olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi Fayol'un yönetimi beş işleve ayırmak suretiyle yaptığı bu tanı, yönetsel kuram için kavramsal çatı altına 14 yönetim ilkesi yerleştirir. (1) iş bölümü, (2) yetki ve sorumluluk, (3) disiplin, (4) kumanda birliği, (5) yönetim birliği, (6) genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, (7) iyi bir ödüllendirme sistemi, (8) merkezcilik, (9) kademe zinciri, (10) düzen, (11) adil ve eşit davranma, (12) personelin devamlılığı, (13) ön ayak olmak (inisiyatif), (14) birlik ruhundan oluşan bu ilkeler, esnek olmalı ve ihtiyaca göre uyarlanabilmeliydi. Yönetimle ilgili bu ilkeleri kullanmak oldukça güç bir sanattır. Tecrübe, zeka, karar verme ve kıyaslayabilme gibi önemli nitelikleri gerektirir (Can ve diğerleri, 1996:111). Fayol'un geliştirdiği yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik arz etmiştir (Demirkan, 1997:25).

Fayol'a göre bir örgütteki (işletmedeki) faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir (Öz-Alp ve diğerleri, 1998:66-67). Bunlar:

Teknik faaliyetler (üretim)

Ticari faaliyetler (alım, satım, vb.)

Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)

Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)

Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve iş görenlerin korunması)

Yönetim faaliyetleri

Kısaca Fayol, yöneticiliğin beş temel fonksiyonundan yararlandığını ileri sürmüştür (James, 1996:23).

Frederick Taylor'a göre ise yöneticinin ana görevi emrindeki insan, para, malzeme ve makineyi en uygun yöntemlerle, örgütü en etkili ve verimli bir şekilde amacına ulaştırmak olduğunu vurgulamıştır. Urwick ve Gulick adlı yazarlar 1930'lu yıllarda bu formülü geliştirerek, yönetici işlevlerini ünlü **POSDCORD** (yönetim, süreçlerinin İngilizce sözcüklerinin baş harfleri olan; planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) ifade ederek, özlük işleri (işgörenin seçimi, işe yerleştirilmesi, yükseltilmesi ve emekliliği vb), yöneltme ve bütçe yapmayı da eklediler. Fayol, bu klasik yönetsel işlevleri yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı-çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri açısından sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1993:93).

Yönetim ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, yönetim süreçleri ile ilgili etkinlikleri tanımlayan kavramların uzun bir listesi çıkartılabilir. Başlıcaları; ihtiyaçları belirleme, problemleri tanıma, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, bütçeleme, organize etme, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, denetleme, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirme şeklindedir (Taymaz, 2001:25).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği artıracığı söylenebilir. Yönetim süreçleri çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılandır. Gregg'e göre yönetim süreçleri (Aydın,1994: 123-123):

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim Kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirmedir.

Karar Verme

Yönetimde en zor iş karar vermektir. Karar teşkilatta değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek, çözmek ve teşkilat üyelerini etkilemek için kullanılır.

Okul yönetiminde, yönetici mutlaka öğretmen, idareci ve hatta hizmetlilerle istişareden sonra karar vermeli, onları karara ortak etmelidir. Karara ortak olanlar amaca ulaşmak için var güçleri ile çalışacaklardır. Aksi takdirde 'kiminle karar aldıysa onlar işi yürütsünler bana ne!' görüntüsü ile karşılaşacaklardır. Bu bakımdan karar sürecinde daha çok informal iletişim rol oynar (Ergezer, 1985:27).

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana da risk yükler. Kararın uygulanması sonunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar süreci aşağıdaki özellikleri taşır.

1. Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter.
2. Bir amaca yönelik bir seçimdir, bir tercihtir.
3. Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
4. Karar verme zihinsel bir süreçtir.

5. Bir örgütte karar süreci,
Değişiklik yapmak
İnsanları etkilemek
Anlaşmazlıkları halletmek
Çatışmaları yönlendirmek gibi sorunları çözmek için kullanılır.
6. Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz.
7. Örgütte her karar kendi basamağında alınır.

Kademeler Kararlar

Üst	Amaç ve politika ile ilgili kararlar.
Orta	Politikaları uygulamaya dönüştürecek kararlar.
İlk	Uygulama ve işlemlerle ilgili kararlar. (Taymaz, 2000:27-28)

Örgütün yapısına biçim veren etkenlerden biri karar sürecidir. Örgüt yapısı karar yetkilerinin dağılımına göre kurulur.

Planlama

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama süreci, yani geleceği düşünmedir. Planlama, bir eylemle ilgili tüm etkinliklerin önceden hazırlanması sürecidir (Erdoğan, 2000:76)

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için, gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir.

Okulun yönetim planı, bazı ilkelere uyularak hazırlanır. Planlama sürecinde uyulması gereken ilkeler aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bu genel ilkelere, okula özgü özel ilkeler de eklenebilir.

1. Amaca uygunluk: Yönetim planı, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarından sapmamalıdır. Ayrıca yönetim planı, eğitim işgörenlerinin

gereksinimlerini karşılamayı ve işten doyumlarını yükseltmeyi güven altına almalıdır. Okula alınacak her girdinin, amaçlara ne denli katkıda bulunacağını ussal değerlendirilmesi yapılmalıdır.

2. Bütünlük: Yönetim planı, sistem bütünlüğünü bozmadan okulun tüm öğeleriyle birlikte, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmalı; bütün işlemlerini ve alt sistemlerini kapsamalı; bunları birbirine eşgüdümleyebilmelidir.

3. Ölçülebilirlik: Okulun amaçlarına ulaşma ve bu amaçlardan sapmasının bilinebilmesi ve planın uygulanması için gereken işler ölçülebilmelidir. Bu ölçümün yapılmasına yarayacak yöntemler ve araçlar planda gösterilmelidir. Ölçülebilirlik ölçüsü ayrıca, ölçülebilecek işlerin plana konulmasına; ölçülemeyecek olanların ayıklanmasına özen göstermeyi de gerekli kılar.

4. Geliştirilebilirlik: Yönetim planı, zamanla ortaya çıkan kusurlarını gidermek ve yeniliklere kapısını açmak için geliştirilmeye elverişli olmalıdır. Planlama sürecinde karşılaşılan engeller yüzünden, ortaya çıkan planın bazı kusurlarının olması doğaldır. Uygulanması sırasında ortaya çıkan ya da önceden bilinen kusurlarının olması doğaldır. Uygulanması sırasında ortaya çıkan ya da önceden bilinen kusurlarının düzeltilmesi için plan, esnek bir yapıda olmalıdır. Ama planın bu esnekliği, planı okulun amaçlarından saptıracak boyutlara ulaşmamalıdır. Okul düzeyinde yapılan yönetim planları, üst yönetimlerden gelecek yeni kararlara açık olmalıdır.

5. Süreklilik: Okul, yaşadığı sürece planlı yürütülmelidir. Çoğunlukla uzun süreli planlar, beş yıl için; kısa süreli planlarsa bir yıl için yapılır.

6. Güvenilirlik: Yönetim planı okulun amaçlarına planlanan düzeyde ulaşılacağını güven altına alabilmelidir. Planın güvenilebilirliğinin yüksekliği, planlama sürecinde kullanılan yöntem ve bilgilerin doğru olmasına bağlıdır. Gerçek olmayan ya da yanlış olan bilgilerle güvenilir plan yapılamaz.

7. Tutumluluk: Yönetim planı, eğitim ve yönetimde savurganlığı önlemeli ve planlama süreci pahalı olmamalıdır. Planlama kıt kaynakların ussal olarak kullanılması için yapılır. Yönetim planı, okulun savurgan işlemlerini önleyebilmelidir.

8. Yalnlık: Yönetim planı, amaçları, içeriği, kullandığı yöntemleri, uygulama koşulları, denetim yöntemleri, değerlendirme yöntemleriyle yakın olmalıdır. Yönetim planı, neyin, nasıl, kim tarafından, ne zaman, nerede, ne sürede, niçin yapılacağını açık seçik göstermelidir. Planda bu soruların yanıtlarını bulabilmelidir.

Plan, bir okulun geleceğini gösteren yazılı bir belgedir. Bu yazılı belge, okulun büyümesine, eğitimin geliştirilmesine ilişkin kestirimleri, öngörüler (vision) ve gerçekçi arayışları içerir. Gerçekçi arayışlar, ussal yargılama sürecinin ürünleridir. Planlama süreci, kısaca durumu saptama, geleceği kestirme ve yapılacakları öncelik sırasına göre önermedir ve sorun çözme, karar verme ve bilimsel yöntem süreçlerinin aynısıdır (Başaran, 2000:104-105).

Örgütlenme

Örgütlenme, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı kurma sürecidir. Okulun örgütsel yapısını kurma, iç güçlerini (özellikle eğitim işgörenlerini) birleştirme, bütünleştirme, eğitim için takım kurmadır (Başaran, 2000:107).

Örgütlenme saptanmış amaçlara ulaşmak için planlanmış etkinliklerin bir papı içinde sınıflandırılması ve ilişkilerin belirlenmesidir (Bursalıoğlu, 1998:109).

William Newman'a göre örgütlenme, uygulama ve yönetim görevlerinin belirli kişilere tahsis edilebilecek biçimde gruplara ayrılması ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin, çabaların eşgüdüm içinde ortak bir hedefe yönelmesini sağlayacak biçimde düzenlenmesidir (Newman, 1970).

Örgütlenme; planın verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara denir (Tortop,1979:56).

Belirlenen bir amaç için bir işi alt bölümler halinde düzenleyen, tanımlayan ve eşgüdümleyen otoritenin biçimsel yapısının oluşturulmasıdır (Gulick ve Urwick,1937:13).

İletişim Kurma

İletişim, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlanabilir. Kısacası iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir (Erdoğan, 2000:62).

Kurum içerisinde etkili bir iletişim sağlanması için, kullanılan araçlara göre üç tür iletişim vardır; Yazılı, sözlü ve mimiklerle iletişim (Taymaz, 2001:42).

İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000:40).

Etkileme

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları ve görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanların örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emirler ve talimatlar verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir. Örgütte her kademedeki yönetici verilen kararların uygulanması ve amaçların gerçekleşmesi için mahiyetinde çalışan insanları etkilerler (Taymaz, 2001:44).



Güdülenmenin (motivasyon), bir işi yapmaya karşı işgören içinden gelen bir olmasına karşılık, güdüleme (modivate), işgöreni bir iş yapmaya dışardan gelen bir etkiyle istekli kılmaktır. Güdüleme işgöreni, beklenen nitelikte, nicelikte görevini yapması için etkilemektir (Başaran.1994:55).

Etki (influence), bir kişinin başka bir kişinin ya da kümenin davranışını, değerlerini, duygularını, tutumunu, inançlarını kısaca kişiyi ya da kümeyi değiştirme derecesini gösterir; erkten daha geniş bir kavramdır (Miner,1988).

Etkileme karşılıklı da olabilir. Yalnız yönetmenler değil astlar da üstlerini etkileyebilirler. Astların etkilemede kullandıkları erk, kişilik özelliklerinden ve uzmanlıklarından gelen erktir. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avustralya' da yapılan araştırmada saptanan üstlerin astları ve astların üstleri etkileme yolları şunlardır (Kipnis ve diğerleri, 1990):

1. Usa başvurmak (reasoning). Konuyu destekleyecek, ussal ve mantıksal olaylar ve verilerle konunun nedenlerini göstermek.
2. Dostluğu kullanmak (friendliness). İyi izlenim, övme ve iyi niyet gösterileriyle arkadaşlık duygularını kullanmak.
3. Ortak aramak (coalition). Karşıdakini değiştirmek için destek olacak, yardım edecek kişilerle ortaklaşa çalışmak.
4. Pazarlık yapmak (bargaining). Konunun yaratacağı yararların ya da etki alış verişinin değiş tokuşunda uzlaşmak.
5. Diretmek (assertiveness). Karşıdakini sürekli ya da sık sık, doğrudan ve güçlü bir yaklaşımla değiştirmeye çalışmak.

6. Üst yönetime başvurmak (higher authority). Karşıdakini değiştirmek için yetke sıra dizinin üst basamaklarındaki yönetime ya da yönetmenlere başvurmak.
7. Yaptırım (sanction). Örgütsel ödül ya da cezaları kullanmak.

Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirlerinin eyleminden haberli olmasını öngörür (Bursalıoğlu,1999:121).

En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başta amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur. Bu durum, örgütün hedeflerine ilişkin bilgi ve görüşü zorunlu kılmakradır.örgütün hedeflerinin tepedeki birkaç kişi tarafından bilinmesi yeterli değildir. Söz konusu hedeflerin, bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışan tüm işgörenler tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bu, bir yönetsel zorunluluktur (Aydın,2000:152-153) .

Bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, işgörenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir (Taymaz,2000:47-48).

Ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak da tanımlanan eşgüdümleme üç evrede düşünülebilir. Birinci evrede, grubun tüm üyeleri için ortak bir davranış planı oluşturulur. İkinci evrede, planın tümü ya da ilgili kısımlarının ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır. Üçüncü evrede de her birey plana uygun olarak davranmaya isteklendirilmektedir.bu üçüncü evrede yetki, genellikle etkileme aracı olarak kullanılmaktadır. Karar verme, planlama ve iletişim, eşgüdümlemenin ilk iki evresi için gereklidir (Simon,1957:72).

Değerlendirme

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra da yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli veya aralı, dışarıdan veya içeriden, statik veya dinamik olarak yapılabilir. Değerlendirme; değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir (Bursalıoğlu, 1999:125) .

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan 'davranış değiştirme' sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini artırmaktadır.

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır.

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitimle ilgili özel bir bölümü olarak düşünülebilir. Eğitim faaliyetlerinin özel sektör tarafından, yürütüldüğü durumlarda bile, eğitim devletin gözetim ve denetimi altındadır. Bir devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlü idari organlardır (Bursalıoğlu, 1987:5-9).

3.5. Yönetici Kime Denir?

Yönetici, bir kurumu, kuruluşu, bir topluluğu vb. yöneten, onun başında bulunan kimseye denir. İdareci sözcüğü yönetici ile eşanlamlıdır (Büyük Larousse, 1986:12598).

Eğitim kurumunun başarılı olması ve sürekliliği, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisi, bir okuldan hedeflerin yerine getirilebilmesi için, işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişi olarak tanımlanabilir (Gürsel, 1997:77).

Okul yöneticisi, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme ve karar verme gibi yönetim süreçlerini işletmek zorundadır. Örgütün etkililiğini sürekli hale getirmek, bir anlamda problemlerin en kısa zamanda ve en uygun yolla çözülmesini gerektirir (Başaran, 1982:99). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, en önemli görevlerinden birisi, karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmektir (Çelik, 2000).

Blake ve Mouton başarılı yöneticilerin yalnız insan ilişkilerine değil, işletmede yüksek üretime de önem verenler olduklarını ileri sürmüşlerdir (Aytek, 1980:54).

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır. Bunlar yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eşanlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994:145). Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz ve Kahn, 1966:302). Buna göre, bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını

etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekmektedir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir (Aydın,1998:272).

Yöneticinin görevi bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme. Yöneticilik yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesi ile ilgili bir işlevdir. Bu noktada yöneticilik ile liderlik birbirinden ayrılmaktadır. Çünkü liderlik geleceğe yöneliktir ve bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecini içermektedir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma işidir. İyi yöneticilik kalite ve karlılık gibi ana alanlarda düzen ve istikrar getirir.

Yöneticiler ne yapılacağına karar verir, işlerini yapabilmek için gerekli insan ilişkilerini kurar ve bu insanların işlerini yapmalarını sağlar. Bütün bunlardan sonra yönetici amaçlarına denetleyerek ve problem çözerek ulaşır.(Baltaş, 2001: 106-108)

Üst düzey yöneticilere danışmanlık hizmeti veren Öztuna, ideal yöneticiyi şöyle tanımlıyor: ‘Öncelikle personelin saygı ve sevgisini kazanmalı. Esneklik gösterebilmeli ve işinin gerektirdiği stratejilere hakim olmalı. Yeni gelişmelere karşı manevra kabiliyetini geliştirmeli. Yaptıkları, söyledikleri ile tutarlı olmalı. Sektörü ve bağlantılarını anlayabilmeli. Ve son olarak yeni liderler yetiştirebilmeli’ (<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/yasam/yasam4.htm>).

Okulun ayrıcalıklı, etkili, ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için, insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir. Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek

durumundadır. Bunun için de yönetici, belirli davranış göstermek zorundadır (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/htm>).

Çağdaş Okul Yöneticisi;

Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
Etkili iletişim becerisine sahip
Liderlik özellikleri baskın,
Anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
Felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,
İletişim teknolojisine hakim,
Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
Eğitime inanmış yöneticidir.

Bu özelliklerin kazanılabilmesinin belli bir eğitimi zorunlu kıldığı açıktır. Günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağının farkına varmalıdır.

Okul denilen sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulması gerekmekte ve bu durum okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Ayrıca, bizim eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için, iyi bir bürokrat olması zorunludur. Okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır (Bursalıoğlu, 1991: 38-39).

Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için 'nasıl davranılması

gerektiği'nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımız eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu 'öğrenen örgütler' olarak düzenleyip yaşatmakla ödevlidir.

Yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır.

Teknik Beceriler: Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikleri, iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.

İnsansal Beceriler: Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

Kavramsal Beceriler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150_kayikci.htm).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Katz ve Kahn'a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da olabilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz ve Kahn, 1966:314).

3.6. Yönetici Roller

Etkililik ve yeterlilik bir örgütün var olabilmesi için çok önemlidir. Yöneticiler kendilerini doğru tanıdıkları takdirde kendilerini ve başkalarını doğru yönetebilirler. Yöneticinin değişimi ve başarıyı yakalayabilmesinin yolu insan ilişkilerini olumlu yönde geliştirmesi ile olur ki bunun için yöneticinin mesleki becerilerini, çevresini ve kendini tanıması ve rolünü iyi bilmesi gereklidir. Henry Mintzberg aşağıda görüldüğü gibi yöneticilerin rollerini üç sınıfta toplamıştır.

A	B	C
BİREYLER ARASI ROLLER	HABERLEŞME ROLLERİ	KARAR VERİCİ ROLLER
1. Temsil	1. Monitör	1. Okul sahipliği
2. Lider	2. Bilgi yayma	2. Sorun çözücü
3. İrtibat sağlayıcı	3. Sözcü	3. Kaynak dağıtıcı
		4. Arabulucu

Bireyler arası rollerde; yönetici, okulumu çeşitli mekanlarda temsil ederek yetki ile yapamayacağı işleri örneğin; motivasyon, önderlik işlerini yaparak ve astlar ile üstler arasında irtibat kurup, çevre ile ve resmi kuruluşlarla ilişkiler kurarak bu görevlerini yerine getirir.

Haberleşme rollerinde; yönetici karar almayı kolaylaştırmak için monitör olarak bilgi toplar ve bu bilgileri astlarına ve üstlerine yayar. Sözcü rolünde de yine bir bilgi aktarımı söz konusudur.

Karar verici rollerde; yönetici okulu sahiplenerek en iyi sonuç için uğraşır, sorunları akılcı yollarla çözer, gerekli kaynakları bulmak ve adil dağıtmak için uğraşır ve dış çevreyle ilgili olaylarda arabuluculuk rolü oynar.

Yöneticilik görevi, kurallara uyulmasının sağlanması, ölçülü biçimde disiplin uygulanmasını ve yapmaya istekli olmadıkları birçok şeyin yapılması için çalışanların motive edilmesini gerektirir (TC MEKB, 2001:124).

3.7. Okul Yönetimi

Eğitim sistemi içinde okul bir alt sistemdir. Bundan hareketle, eğitim yönetimi içindeki okul yönetimi de aynı durumdadır. Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu,1991:6).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına göre uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin de görevi, okulu amaçlarına göre uygun bir şekilde yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini, ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 1999:6).

Kaliteli bir öğretim için, kaliteli yönetim ve örgütleme okullarındaki yönetimin gelişmesini sağlar. Daha çok okul çevresi, sadece öğretimle ilgilenmeyip okul yönetimi ve organizasyonu üzerinde de gayretlerini yoğunlaştırırsa, öğrenmede gelecek uzun vadeli gelişmeler görebiliriz. Okul yönetiminin iyi işlemesi için

düzenlemeler yapılması, o okuldaki eğitimin de kalitesinin yükselmesinde etkisinin büyük olacağı açıklanmaktadır (Della- Dora Delmo, 1987:35).

3.8. Okul Yöneticileri

Yönetici, mesleğinde sorunları doğru saptamak, politika ve planları uygun olarak yorumlamak, astların düşünce ve önerilerini ortaya koymayı özendirmek, iş analizi ve iş basitleştirmesinde yetenekli olmak, ortak plan ve projeleri desteklemek, personelin mutluluğu için çabada bulunan kişidir (Kaya, 1979:112-114).

Okul yönetiminin temel işlevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticinin oynadığı rol, sosyal bir sistem olan okulda, belirlenen müdürlük pozisyonu ile ilgili davranış biçimidir. Müdürün rolü, yürütülmesi gerekli çalışmalarla ilgili olarak nasıl yapılacağı hakkında karar vermesini etkiler (Selznick, 1957:83).

Bir okul yöneticisi , okulu iyi veya yatersiz yönetse de yine okul öğretime devam eder. Okul bir kamu ve sosyal kuruluş olduğuna göre kazanç sağlaması, kar elde etmesi söz konusu değildir. Bu nedenle iyi bir program ve ve tüm kaynaklar sağlanmış olmasına karşın, öğrencilerin iyi yetişmemiş olmasından dolayı görevinden alınan müdür sayısı azdır. Okul müdürleri daha çok çevrede başarısız görülmesinden çok çevrede başarısız görülmesinden çekinerek, gayret sarfeder (Halpin, 1966:328).

Okul müdürünün öğretici ve diğer personeli yöneteceğine, başarısının bir bakıma onların çalışmalarına da bağlı olduğuna göre önderlik yapması beklenir. Bir yönetici için önderlik ve üstün yetenek eşanlamlı değildir. Ancak bir grup içinde önder olabilmenin ilk gereklerinden biri diğerlerine kıyasla üstün yetenekli olmaktır (Enç, 1971:75).

3.9. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları

Okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktalar saptanmıştır.

İnsanlarla etkili biçimde çalışma. Bu insanlar; çevredeki insanlar ve diğer meslektaşlar ve öğrencilerdir. Bu grupların tümü önemlidir. Ancak okulun amaçlarının gerçekleşmesi açısından en önemlileri öğretim kadrosu ve çevredeki insanlardır.

Etkili okul yönetimi. Okulun temel amacı, çocukları eğitmektir. Bunun için ise temel etkinlik öğretimdir. Bu etkinliğin doğru ve uzmanca yönetilmesi gerekmektedir.

Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama. Okul amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli fiziksel koşulları hazırlama eğitim yöneticisinin görevidir. Eğitim programının etkili biçimde uygulanıp, istenilen sonucun alınması için gerekli ortam hazırlanmalıdır.

Eğitim programının geliştirilmesi. Okul yöneticileri, merkezde hazırlanan eğitim programlarını etkili bir biçimde uygulamakla görevlendirilmişlerdir.

Mesleğe hizmet. Eğitim konusunda, çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleksi yazılar yazma gibi görevler mesleğe hizmet olarak düşünülebilir (Aydın, 1998:180).

3.10. Okul Yöneticilerinin Özellikleri

İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

1. Kişilik Özellikleri

- Girişken,
- Kendini geliştirmeye açık,
- Dışa dönük,
- Yüksek başarı güdüsü,
- İletişime açık,
- Empati özelliği gelişmiş,
- Çalışma disiplini yerleşmiş olmalıdır.

2. Zihinsel Özellikleri

- Analiz ve sentez yeteneği
- Muhakeme yeteneği,
- Hafıza,
- Yeni fikirler üretme,
- Farklı bakış açıları,
- Güçlü sezgileri olmalıdır.

3. İletişim Özelliği

- Dinleme becerisi,
- İletişim kurma becerisi,
- Olumlu jest ve mimikler,
- İnsanlara yönelik olumlu tutum içerisinde olmalıdır.

4. Liderlik Özelliği

- Ast-üst ilişkilerinde duyarlılık,
- İnsanları etkileme gücü,

- İnsanları sürükleyebilme becerisi,
- Yönlendirme becerisi,
- Koordinasyon becerisi gelişmiş olmalıdır.

5. Eğitim ve Sürekli Gelişme Özelliği

- Alanında gerekli eğitimi almış,
- Alanında bilgili ve beceri sahibi,
- Gelişme isteği,
- Hayat boyu eğitim anlayışını edinmiş,
- Sürekli öğrenen bilgi insanı,
- Yeni teknik ve sosyal gelişmelere duyarlı olmalıdır.

6. Ahlak ve Moral Değer Özelliği

- Toplumsal değerlere duyarlı olma,
- Güvenilir, dürüst,
- Sır saklama alışkanlığı,
- Objektif ve tarafsızlık,
- İşe ilişkin kararlarda kurum önceliğine kendi bireysel tercihlerinin önünde yer vermelidir.

7. Soru Sorma Özelliği

- Sorgulayıcı olma alışkanlığı,
- Hissetme-düşünme-uygulama-değerlendirme süreçlerinin ve etkileşimlerinin farkında olma,
- Kendisine soru sorabilme,
- Meraklı olmalıdır.

Yukarıda görüldüğü gibi yöneticinin temel özelliklerinden biri de liderlik özelliğidir. Yöneticiler lider olmalı ya da liderler yönetici olarak atanmalıdır. Lider,

bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir (insankaynakları.com, 2003:1).

3.11. Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Çalışma Uygulamaları

Okul yöneticiliği, hukuk, tıp, mimarlık, mühendislik gibi mesleklerle kıyaslanırsa çok genç kalır. Genç olduğu düşünüldüğü zaman, gelişiminin ne kadar hızlı olduğu ortaya çıkar.

Okul yöneticileri, önderliğiyle, bütün toplumun zihni, ahlaki ve ekonomik durumunu daha iyiye götürebilir. Bu bakımdan başka hiçbir görev, okul idareciliği mesleği ile kıyas edilemez (Reeder, 1961:1-11).

Okul Yöneticisi Atanacaklarda aranan nitelikler aşağıdaki gibi sıralanır (25/1985 sayılı Öğretmenler yasası).

Bu yasanın 12. maddesi kuralları saklı kalmak koşuluyla, müdür muavini olarak atanacakların aşağıda öngörülen nitelikleri taşımaları gerekir:

- (1) Müdür olarak atanabilmek için en az 2 yıl süre ile Müdür Muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az 10 yıl süre ile ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.
- (2) Müdür Muavini olarak atanabilmek için en az 7 yıl süre ile ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.

Sorumlu Öğretmenlik (25/1985 sayılı Öğretmenler yasası).

- (1) İki öğretmeni bulunan bir ilkokulda, diğerine oranla daha kıdemli olan öğretmen o okulda sorumlu öğretmen olarak görev yapar ve kendisine bu

görevine karşılık, bu göreve devam ettiği sürece, göreve başladığı sürece çekmekte olduğu yıllık maaş baremi içinde bulunduğu basamaktaki barem içi artış kadar ek bir ödenek verilir ve sorumlu öğretmenlikte geçirdiği hizmet yükselme amaçları için gözetilir.

- (2) Bir öğretmeni bulunan bir ilkokulda görev yapan öğretmenlere de (1). fıkra da belirtilen esaslar çerçevesinde uygulama yapılır.

İlkokullarda Görevli Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları (25/1985 sayılı Öğretmenler yasası).

Müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenler ve tek öğretmenli okullarda görevli öğretmenler, görevli bulundukları okulların bağlı oldukları ilgili daire müdürüne karşı sorumlu olan yöneticilerdir.

Bu yasa ve yürürlükteki diğer yasalara bağlı kalmak koşulu ile bakanlığın yönerilerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlü oldukları görevler ve işler aşağıdaki fıkralarda öngörülmektedir.

Müdür, Müdür Muavini, sorumlu öğretmenlerin görev ve sorumlulukları şunlardır:

- (a) Görevli bulundukları okulun yönetim işlerini yürütmek; ve resmi evrak, istatistik, kayıt ve defterlerin tutulması ve korunmasını sağlamak;
- (b) Yönetici olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin ve diğer personelin yapacağı görev ve işlerin yürütülmesini sağlamak ve onlar hakkında sicil düzenlemek;
- (c) Eğitim ve öğretim etkinlikleri ile diğer okul etkinliklerini düzenlemek ve ders programlarının uygulanmasını sağlamak;

- (d) Öğretmenlere, okutacakları sınıf veya dersleri belirlemek ve yönetecekleri okul etkinliklerini göstermek;
- (e) Görev yaptığı okulda uygulanan beslenme programının usulüne göre uygulanmasını sağlamak; gıda maddelerini korumak, bu amaçla gerekli kayıt ve defterleri tutmak; öğrenci velileri ile eşgüdüm içinde yemeklerin hazırlanmasını sağlamak ve uygulamayı denetlemek;
- (f) Görevini aksatan ve görevine gelmeyen öğretmenlerle ilgili okul personelinin durumlarını izlemek ve bağlı bulundukları daireye (müdürlüğe) bildirmek;
- (g) Eğitim, öğretim ve yönetim işleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunmak, görüş ve önerilerini de içeren raporlar hazırlamak;
- (h) Okul ile öğrenci velileri arasında gerekli ilişkiyi kurmak, okul aile birliğinin çalışmalarına yardımcı olmak;
- (i) Görevli bulunduğu yerleşim yerinde ortaokul bulunmadığı takdirde, köy kadın kursunun yönetim işlerini de yürütmek;
- (j) Görevli bulunduğu okulun her türlü bina, tesis ve demirbaşını korumak ve korunmasını sağlamak;

Müdür, Müdür Muavinlerinin adaylıkları, görevlerinin sona ermesi ve kazanılmış haklarının korunması (25/ 1985 sayılı Öğretmenler yasası).

- (1) Müdür ve Müdür Muavini olarak atanan öğretmenler, bu kadrolara bir yıllık süre için aday olarak atanırlar. Bu süre sonunda bu görevlerde asaletleri onaylanmayanlar, bu görevlerinden alınırlar.

- (2) Bir yıllık adaylık süresi sonunda tuttıkları kadrolara asaleten atanmaları onaylanan Müdür ve Müdür Muavinlerinin görevlerinde başarısızlık veya yetersizlikleri teftiş raporları ile saptandığı takdirde, Kamu Hizmeti Komisyonu'nca bu görevine son verilebilir.
- (3) Müdür ve Müdür Muavini olarak atanan öğretmenler bu görevlerinden kendi istekleriyle herhangi bir zamanda Kamu Hizmeti Komisyonu'na yapacakları yazılı bildirimle çekilebilirler.
- (4) Yukarıdaki fıkralar uyarınca görevden alınan, görevine son verilen veya kendi istekleriyle bu görevlerinden çekilen Müdür ve Müdür Muavinleri bu görevlerini yürüttükleri sürece kazandıkları barem içi artış hakları nedeniyle öğretmenlerin maaş baremlerinin üstünde maaş çekenler bu maaşı çekmeye devam ederler.

3.12. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemi oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Bursalıoğlu, 1975:15).

Eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için öğretmenlerin yöneticilik eğitimini görmelerini gerektiren yasal zorunluluk TC Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile getirilmiştir (Resmi Gazete, 23.09.1998, Sayı: 23472).

Eğitim yaşam boyu bir sũreçtir. Yöneticinin yenilik ve gelişmelere uyum sağlaması, okulda değışiklik yapabilmesi, kendisini de yetiştirip geliştirmesine bağlıdır. Yönetici kendisini aşağıdaki yollarla geliştirebilir (Açıkahın, 1994:158):

Birincisi okumak, yönetsel metinler dışında; yönetim, insan ilişkileri ve yeniliklere ilişkin yazaların okunmasıdır.

İkincisi yazmak, okul yöneticilerinin yaşantıları, karşılaştıkları özel nitelikli sorunları çözmede yaptıkları çalışmalar, deneyimleri kendileri ve başkaları için yararlı olacak bilgilerdir.

Üçüncüsü konuşmak ve tartışmak, insanlar konuşarak anlaşabilir ve tartışarak karar verebilirler.

Dördüncüsü dinlemek, sözlü iletişimin, diyaloğun gerçekleşmesi karşılıklı konuşma ve dinleme alışkanlığı kazanmış olmaya bağlıdır. Karşıdakiinin beklenti ve görüşleri dinlenerek öğrenilebilir.

Beşincisi gezmek ve görmek, okul yöneticisi çevreyi tanımalı, çevredeki kurum ve bireylerden yararlanmalı, çevrede yapılan sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklere aktif ve izleyici olarak katılmalıdır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin değerlendirilmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Güzelyurt İlçesi ilköğretim okulları ile anaokullarındaki yönetim yapısını, yönetim süreçlerinin işleyişi ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesini ve yönetim süreçleri açısından mevcut durumlarını incelemeyi ve ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

4.2. Evren

Araştırma evreni 2004-2005 öğretim yılında KKTC Güzelyurt İlçesi ilkokulları ve anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. 2004-2005 öğretim yılı itibarıyla Güzelyurt İlçesi'nde 12 ilkokul, 5 anaokul eğitim vermektedir. Merkezde 3 ilkokul, 1 anaokul, köylerde ise 9 ilkokul ve 4 anaokul bulunmaktadır. Bu okullardaki toplam yönetici sayısı 27, öğretmen sayısı ise 159'dur (KKTC, MEKB, 2005).

4.3. Örneklem

Araştırma kapsamına uygunluğundan dolayı yöneticiler için tam örneklem, öğretmenler için rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Tam ve rastgele örnekleme oluşturan grupların okullara göre dağılımı Tablo 4.1' de verilmiştir.

Tablo 4.1
Güzelyurt İlçesi İlkokulları ve Anaokullarında Görev Yapan Mevcut Yönetici ve Öğretmen Sayıları ile Anketi Yanıtlayan ve Değerlendirmeye Alınan Yönetici ve Öğretmen Sayıları

İlkokullar	Yönetici			Öğretmen		
	Mevcut	Anketi Yanıtlayan	Değerlendirmeye Alınan	Mevcut	Anketi Yanıtlayan	Değerlendirmeye Alınan
Barış	2	2	2	11	8	7
Kurtuluş	3	3	3	23	13	11
Özgürlük	3	3	3	17	16	16
Atatürk Maarif A.	2	2	1	8	7	6
Akçay A.	1	1	0	-	-	-
Aydıncıköy	2	1	1	11	6	5
Fikri Karayel	2	2	2	18	14	12
Doğancı	1	1	1	9	6	5
Gaziveren A.	1	1	1	2	2	2
Gemikonağı	1	1	1	8	7	7
Kalkanlı A.	1	0	0	-	-	-
Lefke İstiklal	3	3	3	17	17	17
Serhatköy	1	1	1	8	6	5
Yayla A.	1	0	0	-	-	-
Yedidalga	1	1	1	8	6	6
Yeşilyurt	1	1	1	10	10	10
Zümrütköy	1	1	1	9	7	6
TOPLAM	27	24	22	159	125	115

Anket, Güzelyurt İlçesi ilkokul ve anaokullarında görev yapan 27 yöneticiye yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmış, 27 yöneticiden 24 tanesi anketi yanıtlamış ve anketi yanıtlayan yöneticilerden 2 tanesi eksik ve yetersiz bilgi

nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve böylece yönetici gruptan sadece 22 tanesi analizlerde kullanılmak üzere değerlendirmeye alınmıştır. Anket, rastgele örneklem yöntemi ile her okuldan rastgele seçilen (Anderson, 1990) toplam 140 öğretmene uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan öğretmen sayısı 125 olup, eksik ve hatalı yanıtlama nedeniyle değerlendirmeye alınan ve analizlerde kullanılan öğretmen anket sayısı 115'dir.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada belirtilen amaçlara ulaşabilmek için anket formu kullanılmıştır. Anket ile ilgili olarak, daha önce ilgili alanda yapılan araştırmalar, kitap, makale, vb. kaynaklar araştırılmıştır. Bu araştırma neticesinde, Yazıcı (1998)'nin araştırmasında kullanılan ve TC Şanlıurfa İli'nde ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere uygulanan anketin kullanılmasına karar verilmiştir (Ek 2 ve Ek 3). KKTC toplumu ile TC toplumunun ortak özelliklerinin aynı olmasından dolayı, bu anket uzman görüşü doğrultusunda aynen uygulamaya konulmuştur.

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında 'Likert Ölçeği' denilen ve Rensis Likert tarafından geliştirilen araçtan faydalanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, okullarındaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak görüşlerini saptamak için iki ayrı anket formu düzenlenmiştir.

Yöneticilere ve öğretmenlere uygulanmak hazırlanan her iki anket de iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduracaklara ait kişisel bilgileri belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yönetim süreçlerinin işleyişini saptamak amacıyla yedi yönetim sürecinin işleyişine ilişkin üçlü dereceleme oluşturularak, 28 soruya yer verilmiştir. Gruplardan üç ayrı fikir seçeneğinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Ankette ikinci bölümde yer alan 1-4 arasındaki maddeler 'karar', 5-8 arasındaki maddeler 'planlama', 9-12 arasındaki maddeler 'örgütlenme', 13-16 arasındaki maddeler 'etki', 17-20 arasındaki maddeler

'iletişim', 21-24 arasındaki maddeler 'koordinasyon', 25-28 arasındaki maddeler de 'değerlendirme' süreci ile ilgilidir.

4.5. Uygulama

Hazırlanan anketin KKTC, Güzelyurt İlçesi İlkokul ve Anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi için KKTC, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'ne izin için başvurulmuştur. Alınan izin sonrasında (Ek 1) anketler çoğaltılmış, 2004-2005 öğretim yılı Ocak ayı içerisinde araştırmacı tarafından öncelikle anket uygulamasından önce okul yöneticileri ve öğretmenlerle görüşülmüştür. Belirlenen tam ve rastgele örnekleme yer alan ilkokullardaki eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin anketi yanıtlaması sağlanmış, bir okuldaki uygulama bittikten sonra, diğer okullara gidilip, aynı uygulamalar orada da devam ettirilmiştir. Eksiksiz ve hatasız olarak doldurulan anketler araştırmacı tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

4.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Anket yoluyla toplanarak gruplandırılan veriler, araştırmanın amacı, problem cümlesi ve alt problemlerini karşılayacak şekilde değerlendirilmiştir. Toplanan anketlerdeki veriler analizlerde kullanılmak üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Anket yoluyla toplanan verilere ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizler şunlardır:

1. Yönetici ve öğretmenlerle ilgili kişisel bilgilere ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablolar halinde özetlenmiştir.

2. Anketin ikinci bölümünde yer alan yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin maddelere verilen cevapların, frekansları ve yüzdeleri alınarak her bir soru için ayrı olarak tablo oluşturulmuş ve frekans ve yüzdeler her soru maddesi için belirtilmiştir.
- 3 .Yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak, her bir soru maddesi için ayrı olarak, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki görüş farklılıkları istatistik biliminde yaygın olarak kullanılan kay kare tekniği ile (Bluman, 2002) test edilmiştir.
4. Tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi %5 olarak alınmış ve tüm istatistiksel analizler 'SPSS 12.0 for Windows' paket programı yardımıyla bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

5. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde önce Güzelyurt Bölgesi ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere ait kişisel bilgilerle ilgili, yüzde ve frekans değerleri incelenecek, daha sonra yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak bulgu ve yorumlar; yönetici ve öğretmen görüşleri ile her iki grup arasındaki fark incelenerek açıklanacaktır.

5.1. Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular

Bu bölümde Güzelyurt Bölgesi'nde görev yapan yöneticilerin yöneticilik görevi, cinsiyet, meslekteki hizmet süresi, yöneticilikteki hizmet süresi, mezun oldukları okullar, branşlarına ait bilgiler yer almaktadır.

5.1.1. Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı

Yöneticilerin görevlerine göre dağılımı Tablo 5.1'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin % 59.1'i müdür, % 36.4'ü müdür muavini ve % 4.5'i sorumlu öğretmendir.

Tablo 5.1
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı

Görevi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Müdür	13	59.1
Müdür Muavini	8	36.4
Sorumlu Öğretmen	1	4.5
Toplam	22	100

5.1.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5.2' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin; % 77.3'ü bayan, % 22.7'si erkektir.

Tablo 5.2
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	17	77.3
Erkek	5	22.7
Toplam	22	100

5.1.3. Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Yöneticilerin meslekteki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 5.3' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin meslekteki hizmet süresine göre dağılımı; % 50'si 21-25 yıl, % 31.8'i 16-20 yıl, % 9.1'i 11-15 yıl, % 4.5'i ise 5 yıl ve daha az kıdeme sahiptir.

Tablo 5.3
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Süresine
Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
5 yıl veya daha az	1	4.5
6-10 yıl	-	-
11-15 yıl	2	9.1
16-20 yıl	7	31.8
21-25 yıl	11	50.0
26-30 yıl	1	4.5
31 yıl veya daha fazla	-	-
Toplam	22	100

5.1.4. Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Yöneticilerin, yöneticilikteki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 5.4'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin yöneticilikteki hizmet süreleri; yöneticilerin, % 77.3'ü 5 yıl ve daha az, % 13.6'sı 6-10 yıl, %9.1'i ise 11-15 yıllık kıdeme sahiptirler.

Tablo 5.4
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Süresine
Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
5 yıl veya daha az	17	77.3
6-10 yıl	3	13.6
11-15 yıl	2	9.1
16-20 yıl	-	-
21-25 yıl	-	-
26-30 yıl	-	-
31 yıl veya daha fazla	-	-
Toplam	22	100

5.1.5. Yöneticilerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Yöneticilerin, mezun oldukları okullara göre dağılımı Tablo 5.5' te verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin , % 63.6' sı 3 yıllık yüksek okul, % 36.4'ü 4 yıllık yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Mezun Olduğu Okul	Frekans (f)	Yüzde (%)
İki yıllık yüksek okul	-	-
Üç yıllık yüksek okul	14	63.6
Dört yıllık yüksek okul veya fakülte	8	36.4
Diğer	-	-
Toplam	22	100

5.1.6. Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin branşlarına göre dağılımı Tablo 5.6' da verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin % 95.5' i sınıf öğretmeni, % 4.5'i ise branş öğretmenidir.

Tablo 5.6
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf öğretmeni	21	95.5
Branş öğretmeni	1	4.5
Toplam	22	100

5.1.7. Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimine Göre Dağılımı

Yöneticilerin yöneticilik eğitimine göre dağılımı Tablo 5.7' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin % 86.4'ü hizmetiçi yöneticilik kursuna, % 13.6' sı ise hiç yöneticilik eğitimi programına katılmamıştır.

Tablo 5.7
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimine Göre Dağılımı

Yöneticilik Eğitimi	Frekans (f)	Yüzde (%)
EYTPE Lisans Mezunu	-	-
Hizmetiçi yöneticilik eğitimi programı	19	86.4
Hiç yöneticilik eğitimi almadı	3	13.6
Diğer	-	-
Toplam	22	100

5.2. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular

Bu bölümde Güzelyurt Bölgesi'nde görev yapan öğretmenlerin, cinsiyet, meslekteki hizmet süresi, mezun oldukları okullar ve branşlarına ait bilgiler yer almaktadır.

5.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5.8' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde; öğretmenlerin, % 68.7'si bayan, % 31.3'ü erkektir.

Tablo 5.8
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	79	68.7
Erkek	36	31.3
Toplam	115	100

5.2.2. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin meslekteki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 5.9'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin ; %23.5'i 5 yıl ve daha az, % 27.8'i 6-10 yıl, %31.3'ü 11-15 yıl, %13'ü 16-20 yıl, %4.3'ü 21-25 yıl arası kıdeme sahiptirler.

Tablo 5.9
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
5 yıl veya daha az	27	23.5
6-10 yıl	32	27.8
11-15 yıl	36	31.3
16-20 yıl	15	13.0
21-25 yıl	5	4.3
26-30 yıl	-	
31 yıl veya daha fazla	-	
Toplam	115	100

5.2.3. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Öğretmenlerin, mezun oldukları okullara göre dağılımı Tablo 5.10' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin; % 85.2' si dört yıllık yüksek okul, % 9.6' sı Üç yıllık yüksek okul, % 1.7' si iki yıllık yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.10
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Mezun Olduğu Okul	Frekans (f)	Yüzde (%)
İki yıllık yüksek okul	2	1.7
Üç yıllık yüksek okul	11	9.6
Dört yıllık yüksek okul veya fakülte	98	85.2
Diğer	4	3.5
Toplam	115	100

5.2.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı Tablo 5.11' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin % 57.4'ü sınıf öğretmeni, % 42.6' sı branş öğretmenidir.

Tablo 5.11
Güzelyurt Bölgesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf öğretmeni	66	57.4
Branş öğretmeni	49	42.6
Toplam	115	100

5.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerinin İşleyisi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın esas problemi yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri arasında fark olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaçla yapılan kay kare testi sonuçları ile her bir yönetim süreci için yönetici ve öğretmenlerin görüşleri bu bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

5.3.1. Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında karar sürecinin işleyişine yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 1, 2, 3, ve 4 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört soruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.12, 5.13, 5.14, 5.15' de verilmiştir.

Tablo 5.12'den görüldüğü gibi, karar sürecine ilişkin olarak sorulan ilk soru 'Yöneticilerin okul yönetimine ilişkin kararlar alması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin tümü, kararlardan etkilenecekleri, kararlara kattıkları gözlenmiştir. Aynı soru için; öğretmenlerin %84.3'nün yöneticilerle aynı görüşü benimsedikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin %7.8'i karar sürecinde sadece yönetici arkadaşlarının görüşüne başvurur, % 7.8'i ise yönetici olarak kendisi karar verir demiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yöneticilerin okul yönetimine ilişkin kararlar alması ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 3.964$; $p > 0.05$)

Tablo 5.12
Okuldaki Yöneticilerin Okul Yönetimine İlişkin Kararlar Alması İle İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X ²	P
	F	%	f	%		
Okuldaki yöneticiler okul yönetimine ilişkin kararlar alırken;						
1. Karar sürecinde, sadece yönetici arkadaşlarının görüşlerini alır	9	7.8	-	-	3.964	0.138
2. Yönetici olarak kendisi karar verir	9	7.8	-	-		
3. Kararlardan etkileneceklerin kararlara katılmalarını sağlar	97	84.3	22	100		
Toplam	115	100	22	100		

Bu bulguya göre yöneticiler ve öğretmenler 'Okuldaki yöneticiler, okulun yönetimine ilişkin kararları alırken; kararlardan etkileneceklerin kararlara katılmalarının sağlandığı' görüşünde hemfikir oldukları tesbit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin karar alırken katılımcı ve demokratik yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenleri kararlara katması; öğretmenlerin motivasyonunu artırır, daha etkin ve verimli çalışmasını sağlar. Öğretmenler, kararlara ilgili olarak meydana gelen olumlu ve olumsuz sonuçlara katlanırlar.

Tablo 5.13'den görüldüğü gibi, karar sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin tümü, okul yönetimine ilişkin kararları alırken bilgileri önceden belli bir plan çerçevesinde topladıkları görüşünü belirtmektedirler. Aynı soru için; öğretmenlerin %73'nün yöneticilerle aynı görüşü benimsedikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin %14.8'i karar sürecinde önceden bilgi saptanmadığını, doğrudan karar verildiğini, %12.2'si ise kararların alelacele saptandığını ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 7.665$; $p < 0.05$)

Tablo 5.13
Kararlara Dayanak Olacak Bilgilerin Önceden Saptanması İle İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	F	%	f	%		
Kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması;						
1. Bilgileri önceden belirli bir plan çerçevesinde toplar	84	73.0	22	100	7.665	0.022
2. Alelacele saptanır	14	12.2	-	-		
3. Önceden bilgi saptanmaz, doğrudan karar verilir	17	14.8	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Bu bulguya göre öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu yöneticilerle aynı görüşte olmasına rağmen, yapılan testte görüşlerin farklı çıkması yöneticilerin kararlar verilmeden önce pek fazla bilgi saptaması yapmadığı, karar sürecinde yönetsel davranışı pek fazla yapılmadığı gözlemlenmektedir. Kararlar önceden saptanmayıp alelacele veya doğrudan karar verildiğinde ileride yeni sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunlar da ileride örgütü karmaşıklığa götürebilir. Amaçlarından uzaklaştırabilir. Okul yöneticileri sorunların çözümünde etkin olmak istiyorsa karar aşamalarını önceden bir plan çerçevesinde izlemelidirler.

Tablo 5.14'dan görüldüğü gibi, karar sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Kararlar alınırken karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin tümü, kararlar alınırken, karardan etkilenecekleri göz önünde bulundurdıkları saptanmıştır. Aynı soru için; öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%80.9) yöneticilerle aynı görüşü benimsedikleri saptanmıştır.

Öğretmenlerin %13.9'u kararlar alınırken yöneticilerin birbirlerinin durumunu göz önünde bulundurdıklarını, % 5.2'si ise yöneticilerin karar alırken kimsenin durumunu göz önünde bulundurmadıklarını ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; kararlar alınırken karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 5.014$; $p > 0.05$)

Tablo 5.14
Kararlar Alınırken Karardan Etkileneceklerin Göz Önünde Bulundurulması İle İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	F	%	f	%		
Kararlar alınırken, karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması;						
1. Kararlardan etkilenecek tüm bireylerin durumlarını göz önünde bulundurulur	93	80.9	22	100	5.014	0.082
2. Sadece yöneticiler birbirlerinin durumlarını göz önünde bulundurlar	16	13.9	-	-		
3. Hiç kimsenin durumunu göz önünde bulundurulmaz	6	5.2	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Sorulan soru ile ilgili olarak anlamlı bir fark bulunamaması yöneticilerin kararlar alınırken karardan etkilenecekleri göz önünde bulundurulması okulda yapılan faaliyetler için kararlar verilmeden önce bilgi saptanması yapıldığı söylenebilir. Bilgilerin önceden saptanması, sorunların ortaya çıkmasını engeller, örgütü amaçlarından uzaklaştırmaz.

Tablo 5.15'den görüldüğü gibi, karar sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin tümü, karar vermede, okuldaki

teknik ve profesyonel bilgiden faydalandıkları saptanmıştır. Aynı soru için; öğretmenlerin %76.5'inin yöneticilerle aynı görüşü benimsedikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin %13'ü karar vermede yöneticilerin sadece üst kademelerden alınan bilgiden faydalandıklarını, %10.4'ü ise yöneticilerin karar vermede, sadece yönetici bilgilerinden faydalandığını söylemişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 6.433$; $p < 0.05$)

Tablo 5.15
Karar Vermede Okuldaki Teknik ve Profesyonel Bilgiden Faydalanma ile
İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma;	F	%	f	%		
1. Sadece yönetici bilgilerinden faydalanılır	12	10.4	-	-	6.433	0.040
2. Sadece üst kademelerden alınan bilgilerden faydalanılır	15	13.0	-	-		
3. Her düzeydeki bilgiden faydalanılır	88	76.5	22	100		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 17'de; öğretmenlere göre, yöneticilerin okul içerisinde demokratik davranmadıkları söylenebilir. Kararın sonuçlarından etkilenen kişilerin, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenecek olan herkesin kararlara katılması gerekmektedir. Kararların sonuçlarından etkilenen kişiler, karar sürecine katılmazlarsa, okulun amaçlarını benimsemezler, verimsiz ve isteksiz çalışırlar. Bu da okulun amaçlarının gerçekleşme süresini düşürebilir.

5.3.2. Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında planlama sürecinin işleyişine yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 5, 6, 7, ve 8 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört soruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.16, 5.17, 5.18, 5.19' de verilmiştir.

Tablo 5.16'dan görüldüğü gibi, planlama sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin %77.3'ü okuldaki yıllık çalışma programlarını herkesin görüşü alındıktan sonra yöneticilerin hazırladığını, %18.2'si tüm yönetici ve öğretmenlerin görüşü ile hazırlandığını, %4.5' i ise yöneticilerin hazırladığını ifade etmişlerdir. Aynı soru için; öğretmenlerin %42.6'sı tüm yönetici ve öğretmen katılımıyla, %34.8'i yöneticilerin hazırladığını, %22.6'sı ise herkesin görüşü alınır, sonuçta yöneticiler birlikte hazırlar demiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 26.072$; $p < 0.05$)

Tablo 5.16
Okuldaki Yıllık Çalışma Programlarının Hazırlanması ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Okuldaki yıllık çalışma programlarını;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X ²	P
	F	%	f	%		
1. Yöneticiler hazırlar	40	34.8	1	4.5	26.072	0.000
2. Tüm yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla hazırlanır	49	42.6	4	18.2		
3. Herkesin görüşü alınır, sonuçta yöneticiler birlikte hazırlar	26	22.6	17	77.3		
Toplam	115	100	22	100		

Yukarıdaki bulgudan da görüldüğü gibi öğretmenlerin yarıya yakını planlama sürecinde öğretmen katılımının olmadığını söylemişlerdir. Öğretmen kurul toplantısında yıllık çalışma programı görüşülürken öğretmen görüşüne önem verilmediği anlaşılmaktadır. Oysa öğretim yılı başında öğretmen kurul toplantısı yapılmalı ve öğretmenlerin kendi görüşlerine de önem verilmelidir. Yıllık çalışma programlarının uygulanmasında görevli olan kişilerin öğretmenler olması gerekmektedir. Özel yetenek ve bilgi isteyen faaliyetlerde (folklor, müzik gibi) ilgili faaliyetteki yeteneğe sahip olan öğretmenlerin görev alması eğitici kol faaliyetlerin daha verimli olarak geçmesini sağlar.

Tablo 5.17'dan görüldüğü gibi, planlama sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Yapılan planlı çalışmalar' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin %95.5'i okuldaki planlı çalışmaların belirli aralıklarla değerlendirildiğini, %4.5'i ise yıl sonunda tümünden bir defada değerlendirildiğini ifade etmektedirler. Aynı soru için; öğretmenlerin %67'si yöneticilerin planlı çalışmaları bir defada değerlendirdiklerini, %20.9'u çalışmaların herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmadığını, %12.2'si ise çalışmaların yıl sonunda bir defada değerlendirildiğini söylemişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yapılan planlı çalışmaların değerlendirilmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 7.669$; $p < 0.05$)

Tablo 5.17
Yapılan Planlı Çalışmaların Değerlendirilmesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Yapılan planlı çalışmalar;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	F	%	f	%		
1. Herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmaz	24	20.9	-	-	7.669	0.022
2. Belirli aralıklarla değerlendirilir	77	67.0	21	95.5		
3. Yıl sonunda tümünden bir defada değerlendirilir	14	12.2	1	4.5		
Toplam	115	100	22	100		

Yukarıdaki bulgudan da görüldüğü gibi öğretmenlerin yarıdan fazlası planlama sürecinde öğretmenlerin yaptığı yıllık, aylık ve haftalık plan ve programların, belirli gün ve haftaların ve eğitici kol çalışmalarının pek fazla kontrol edilmediğinin, yapılan kontrollerde sadece çalışmaların altına tarih ve imza atılmasıyla yetinildiğinin; planlama amacına ne derecede ulaşılabileceğinin saptanmadığı ve gerekli düzeltmelerin yapılmadığı söylenebilir. Yapılan planlı çalışmaların tümünden bir defada değerlendirilmesi ise yöneticilerin bu kontrolü ilköğretimdeki denetçilerine bıraktığı ve kendilerinin göstermesi gereken yönetici davranışlarını algılamayışı olarak düşünülebilir.

Tablo 5.18'den görüldüğü gibi, planlama sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Okulda yapılan çalışmalar' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin tümü, yapılmış planlar doğrultusunda çalışmalarını yürüttüklerini söylerken; öğretmenlerin % 67'si yöneticilerle aynı görüştedir. Öğretmenlerin %29.6'sı zaman zaman plansız yürütüldüğünü, %3.4'ü ise okulda yapılmış çalışmalarda herhangi bir plan olmadığını ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okulda yapılan çalışmalarla ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 10,060$; $p < 0.05$)

Tablo 5.18
Okulda Yapılan Çalışmalarla İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
Okulda yapılan çalışmalar;	f	%	f	%		
1. Yapılmış planlar doğrultusunda yürütülür	77	67.0	22	100	10.060	0.007
2. Zaman zaman plansız yürütülür	34	29.6	-	-		
3. Herhangi bir plan söz konusu değildir	4	3.4	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Bu bulguya göre; öğretmenlere göre okulda yapılan çalışmaların zaman zaman ve rastgele olması, okulun çıktısı olan öğrencilerde istendik olumlu davranışları kazanamadan rastgele yapılan çalışmalarla, istenmedik davranışları kazanarak okuldaki mezun oldukları söylenebilir. Yöneticilerin okuldaki gezi, gözlem-inceleme, eğitici kol çalışmaları, okul-çevre ilişkileri, okul-aile birliği, ders programları, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları, kültürel ve sosyal faaliyetler ile ilgili yapılan planlama süreci ile ilgili olarak eksik yönetici davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 5.19'den görüldüğü gibi, planlama sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okuldaki işlerin gerçekleştirilmesi' ile ilgili olup okul yöneticilerinin çoğunluğu (%86.4) işlerin gerçekleşmesinde beklenmedik güçlük ve gecikmeleri hesaba kattıklarını söylerken, öğretmenler güçlük ve gecikmelerin zaman zaman hesaba katıldığını (%53.9) ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okuldaki işlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 15.396$; $p < 0.05$)

Tablo 5.19
Okuldaki İşlerin Gerçekleştirilmesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Okuldaki işlerin gerçekleştirilmesinde;						
1. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler hesaba katılır	47	40.9	19	86.4	15.396	0.000
2. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler zaman zaman hesaba katılır	62	53.9	3	13.6		
3. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler hiçbir zaman hesaba katılmaz	6	5.2	-			
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 19'dan öğretmenlere göre yöneticilerin planlama sürecinde doğacak aksaklıkları pek fazla göz önünde bulundurmadıkları ve planların uygulanmasını sürekli olarak kontrol etmedikleri ve planı önceden kararlı amaçlara göre değiştiremedikleri söylenebilir. Örneğin ünite konusu ile ilgili arkeoloji müzesine gezi-gözlem yapacak olan 3. sınıf öğrencilerini taşıyacak olan belediye otobüslerinin o gün için başka bir etkinlikte görev alabileceklerini okul yöneticilerinin hesaba katması gerekir. Yine sivil-savunma ve yangın tatbikatı yapacak olan eğitici kolun yangın tüplerinin boş olduğunu farketmesi okul yöneticilerinin planlamada beklenmedik güçlükleri hesaba katmadıklarını gösterir.

5.3.3. Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında örgütlenme sürecinin işleyişine yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 9, 10, 11, ve 12 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört oruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.20, 5.21, 5.21, 5.22'de verilmiştir.

Tablo 5.20'den görüldüğü gibi, örgütlenme sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Öğretmenlerin görevleri ' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin çoğunluğu (%68.2'si) öğretmenlerden neler beklediklerini açıkça bildirdiklerini söylerken, öğretmenlerin % 45.2'si kendilerinden neler beklendiğini zaman zaman bildiklerini ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 6.606$; $p < 0.05$)

Tablo 5.20
Öğretmenlerin Görevlerine İlişkin Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
1. Yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini açıkça bildiriler	45	39.1	15	68.2	6.606	0.037
2. Yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini zaman zaman bildiriler	52	45.2	6	27.3		
3. Öğretmenler ne yapacağını açık seçik bildiği için, neler beklenildiği bildirilmez	18	15.7	1	4.5		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.20'den de görüldüğü gibi öğretmenlerin yarıya yakını örgütleme sürecinde yöneticilerin gerekli davranışları sergilemediklerini, öğretmenlere görev dağılımında etkili ve verimli dağılımı yapamadıkları, okul içerisinde rollere göre davranışların yapılmadığı söylenebilir. Örneğin okul yöneticisi çevreye göre özellik arz eden konunun ders programında (çevreye göre değişiklik arz eden konunun programa) alınmasını istemesi gerekmektedir. Eğer bunu istemezse, o ders amacına ulaşamaz. Dolayısı ile okul da amacına ulaşamaz. Böylece okul çevresinde olumsuz bir imaj kazanmış olur.

Tablo 5.21'den görüldüğü gibi, örgütleme sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Okuldaki işlerin görülmesi' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin çoğunluğu (%68.2'si) belirli yolların izlenmesini teşvik ettiklerini söylerken; öğretmenlerin de %69.6'sı yöneticilerle aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Yöneticilerin %31.2'si işlerin görülmesinde her yolu teşvik ettiklerini söylerken, öğretmenlerin %20'si bu görüşe katılmaktadırlar. Öğretmenlerin %10.4'ü ise yöneticilerin hiçbir teşviki yoktur demiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okuldaki işlerin görülmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 3.479$; $p > 0.05$)

Tablo 5.21
Okuldaki İşlerin Görülmesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	F	%	f	%		
Okuldaki işlerin görülmesinde;						
1. Yöneticilerin hiçbir teşviki olmaz	12	10.4	-	-	3.479	0.176
2. Belirli yolların izlenmesini teşvik ederler	80	69.6	15	68.2		
3. Her yolu teşvik ederler	23	20.0	7	31.2		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.21'den de görüldüğü gibi öğretmenlerle yöneticilerin görüşleri benzemektedir. Okuldaki işlerin görülmesinde yöneticilerin öğretmenleri örgütledikleri söylenebilir. Yöneticiler yapıyı oluştururken belirli yolların izlenmesi örgüt fizyolojisinin daha iyi çalışmasını sağlayacaktır.

Tablo 5.22'den görüldüğü gibi, örgütleme sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Öğretmenlerin görev dağılımı' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin tümü görev dağılımında öğretmenlerin özelliklerine dikkat ettiklerini söylerken; öğretmenlerin %63.5'i yöneticilerle aynı görüşü paylaşmışlardır. Öğretmenlerin %21.7'si seçim yapılırken zaman ve mekana uygun seçim yapıldığını, %14.8'i ise rastgele seçim yapıldığını ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; öğretmenlere görev dağılımı ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 11.587$; $p < 0.05$)

Tablo 5.22
Öğretmenlere Görev Dağılımı ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	F	%		
Öğretmenlere görev dağılımında;						
1. Rastgele seçim yapılır	17	14.8	-	-	11.587	0.003
2. Zaman ve mekana uygun seçim yapılır	25	21.7	-	-		
3. Öğretmenlerin özelliklerine dikkat edilir	73	63.5	22	100		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.22'den öğretmenlere göre, öğretmen özelliklerinin yöneticiler tarafından tanınmadığını, gerekli yerlere uygun kişilerin pek fazla kullanılmadığı böylece okul amaçlarının etkili şekilde gerçekleşmediği söylenebilir. Bu aynı zamanda çalışanların iş doyumunun gerçekleşmesinin göstergesi olarak da sayılabilir. Öğretmenlere görev

dağılımı yapılırken öğretmenin ilgilendiği konulara göre dağılımın yapılması verimliliği artırır. Yöneticilerin öğretmenlerin özelliklerini tanıması gerekmektedir.

Tablo 5.23'ten görüldüğü gibi, örgütlenme sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görevle ilgili ne yapacaklarını bilmesine ilişkin görüşleri' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin tümü yönetici ve öğretmenlerin ne yapacağını açık seçik bildirdiğini söylerken; öğretmenlerin %88.7'si yöneticilerle aynı görüşte olduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin % 7.8'i sadece yönetici personelin ne yapacağını bildiğini, %3.5'i ise yönetici personel dışındakilerin ne yapacağını bilmediğini, sadece yönetici personelin ne yapacağını bildiğini ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görevleri ile ilgili ne yapacaklarını bilmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 2.748$; $p > 0.05$)

Tablo 5.23
Okulda Çalışan Yönetici ve Öğretmenin Ne Yapacağını Bilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	F	%		
Okulda çalışan yönetici ve öğretmen;						
1. Ne yapacağını açık seçik bilir	102	88.7	22	100	2.748	0.253
2. Sadece yönetici personel ne yapacağını açık seçik bilir	9	7.8	-	-		
3. Yönetici personel dışındaki personel ne yapacağını bilmez, sadece verilen görevi yapar	4	3.5	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Bu bulguya göre; okullardaki yönetici ve öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını tanımlayan iş analizlerinin yapıldığı, yani yapının kurulduğu, her basamaktaki yetki ve sorumluluğun saptandığını ve öğretmenler arasında ilişkilerin benimsendiği söylenebilir.

5.3.4. Etkileme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında etkileme sürecinin işleyişine ilişkin yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 13, 14, 15, ve 16 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört soruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.24, 5.25, 5.26, 5.27'de verilmiştir.

Tablo 5.24'den görüldüğü gibi, etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesine ilişkin olarak öğretmen ve yönetici görüşleri ' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin tümü yüksek güvenli ve arkadaşça etkileşim kurulduğunu söylerken; öğretmenlerin %67.8'i yöneticilerle aynı görüşü paylaşmaktadır. Öğretmenlerin %22.6'sı öğretmenlerin çekindiğini ve az etkileşim kurduklarını, %9.6'sı ise daima korku ve güvensiz, az etkileşim olduğunu ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 9.697$; $p < 0.05$)

Tablo 5.24
Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Karşılıklı Etkileşim Derecesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X ²	P
	F	%	f	%		
1. Yüksek güvenli, yaygın ve arkadaşça etkileşim kurulur	78	67.8	22	100	9.697	0.008
2. Çoğunlukla yöneticilerin lütfu, öğretmenlerin çekinerek yaptığı az etkileşim vardır	26	22.6	-	-		
3. Daima korku ve güvensiz, az etkileşim vardır	11	9.6	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.24'den öğretmenlere göre okul içerisinde yöneticilerin öğretmen davranışlarını yönlendirme ve eşgüdümlemede çeşitli etkileme yollarını pek fazla kullanmadıkları gözlenmektedir. Yöneticilerin yararlı öğüt ve önerileri veremedikleri söylenebilir.

Tablo 5.25'den görüldüğü gibi, etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin yarıdan fazlası (%63.6) yasalar ve olanaklar ölçüsünde öğretmenleri devamlı özendirdiklerini, %31.8'i olanaklar dahilinde zaman zaman öğretmenleri özendirdiklerini, %4.5'i ise okulun herhangi bir özendirme sisteminin olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ise; %40'ı okulun özendirme sisteminin olmadığını, %33.9'u olanaklar dahilinde yöneticilerin zaman zaman öğretmenleri özendirdiklerini, %26.1'i ise yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirildiklerini ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 14.898$; $p < 0.05$)

Tablo 5.25
Öğretmenlerin Daha İyi ve İstekli Çalışması İçin Özendirilmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	F	%		
1. Yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirilir	30	26.1	14	63.6	14.898	0.001
2. Okulun herhangi bir özendirme sistemi yoktur	46	40.0	1	4.5		
3. Olanaklar dahilinde zaman zaman öğretmenler özendirilir	39	33.9	7	31.8		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.25'den de görüldüğü gibi yöneticiler öğretmenleri yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirdiklerini söylerken; öğretmenler özendirmediklerini söylemektedirler. Yöneticilerin öğretmenleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirmediği, ödül sisteminin çalıştırılmadığı söylenebilir. Okul yöneticileri öğretmenleri daha iyi ve verimli çalışmaları için özendirmelidirler.

Tablo 5.26'dan görüldüğü gibi, etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımı' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin yarısından biraz fazlası (%54.5'i) yöneticilerin öğretmenlerle ilgili sorunlarını, sürekli diyalog ile çözümleme yoluna gittiğini, %5.5'i ise, karşılıklı diyalog çözüm getirmezse yetkilerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu soruya öğretmenlerin verdiği yanıtlar ise; öğretmenlerin %50.4'ü karşılıklı diyalog çözüm getirmediğinde yöneticilerin yetkilerini kullandıklarını, %33'ü yöneticilerin öğretmenlerle ilgili

sorunlarını sürekli diyalog ile çözümleme yoluna gittiklerini, % 16.5'i ise, yöneticilerin öğretmenlerle ilgili sorunlarını sürekli yetkilerini kullanarak çözdüklerini ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımı ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 6.066$; $p < 0.05$)

Tablo 5.26
Öğretmenler Problem Çıkarttığında Yetki Kullanımı ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımı;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
1. Yöneticiler öğretmenlerle ilgili sorunları sürekli yetkilerini kullanarak çözerler	19	16.5	-	-	6.066	0.048
2. Karşılıklı diyalog çözüm getirmez ise, yöneticiler yetkilerini kullanırlar	58	50.4	10	45.5		
3. Yöneticiler öğretmenlerle ilgili sorunları, sürekli diyalog ile çözümleme yoluna giderler	38	33.0	22	54.5		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.26'den de görüldüğü gibi öğretmenler yöneticilerin okuldaki personele yardımcı olmadıkları, okula bağlılığın tam olarak geliştirilmediği, etkiden önce yetkilerini kullandıklarını ve örgütteki insan ilişkileri ve karşılıklı etkileşime yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir.

Tablo 5.27'den görüldüğü gibi, etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilip bilmediği' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin tümü, öğretmenlerin sorunlarını bilip çözümüne yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplardan öğretmenlerin %65.2'sinin

yöneticilerle aynı görüşte oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin %28.7'si yöneticilerin öğretmen sorunlarını biliyor ve ilgileniyor gördüklerini, %6.1'i ise yöneticilerin öğretmen sorunlarını ne bildiğini ne de ilgilendiğini ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 10.808$; $p < 0.05$)

Tablo 5.27
Yöneticilerin Öğretmenlerin Sorunlarını Bilmesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
Yöneticiler öğretmenlerin sorunlarını;	f	%	f	%		
1. Bilir ve çözümüne yardımcı olurlar	75	65.2	22	100	10.808	0.004
2. Biliyor ve ilgileniyor görünürler	33	28.7	-	-		
3. Ne bilir ne de ilgilenirler	7	6.1	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.27'den de görüldüğü gibi öğretmenlere göre yöneticilerin okul personeli tanımak için bir çabalarının olmadığını, öğretmenlerin amaçlarını gerçekleştirmede onlara yardımcı olmada, okula bağlılık duygusunu geliştiremedikleri, öğretmenlerin davranışlarını yönlendiremedikleri söylenebilir. Yöneticiler, öğretmen sorunlarını iyi analiz edebilmelidirler. Bu durum okulun amaçlarına ulaşması için zorunludur. Sorunlu bir öğretmen okulda verimli olamaz. Öğrencilerine istedik davranışları kazandıramaz. Bu tip öğrenciler okul içerisinde de sürekli çatışma doğurur. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmen sorunlarıyla ilgilenmesi gereklidir.

5.3.5. İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında iletişim sürecinin işleyişine ilişkin yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 17, 18, 19, ve 20 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört soruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.28, 5.29, 5.30, 5.31'de verilmiştir.

Tablo 5.28'den görüldüğü gibi, iletişim sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Okul içindeki bilgi akışının yönü' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%68.2'si) okul içindeki bilgi akışının yönünün aşağı-yukarı ve birimler arasında çok yönlü bir bilgi akışının olduğunu söylerken; öğretmenlerin %40.9'u yöneticilerle aynı görüşü paylaşmaktadır. Aynı soruya yöneticilerin %18.2'si bilgi akışının çoğunlukla yukarıdan aşağıya olduğunu söylerken bu görüşe öğretmenlerin %25.2'si katılmaktadır. Yöneticilerin %13.6'sı bilgi akışı hem aşağı, hem de yukarı doğrudur derken aynı görüşe öğretmenlerin %33.9'u katılmaktadır.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okul içinde bilgi akışının yönü ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 5.900$; $p > 0.05$)

Tablo 5.28
Okul İçinde Bilgi Akışının Yönü İle İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Okuldaki yöneticiler okul yönetimine ilişkin kararlar alırken;						
1. Çoğunlukla yukarıdan aşağıyadır	29	25.2	4	18.2	5.900	0.052
2. Bilgi akışı hem aşağı, hem de yukarı doğru olur	39	33.9	3	13.6		
3. Aşağı yukarı ve birimler arası çok yönlü bir bilgi akışı vardır	47	40.9	15	68.2		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.28'deki bulguya göre okul içinde her bireyin bir başka işgörenle iletişim olanağına sahip olduğu, bilgi akışının yönü aşağı yukarı ve birimler arasında çok yönlü olduğundan örgütsel etkililiğe ulaşmada iletişim sürecinden yararlanıldığı söylenebilir.

Tablo 5.29'dan görüldüğü gibi, iletişim sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin yarıya yakını (%45.2'si) gönderdikleri tüm talimatlarda öğretmenlerin durumlarını gözettiklerini, %41.5'i bazı talimatlarda öğretmenlerin durumlarını gözettiklerini, %13'ü ise talimatlarında öğretmenlerin durumlarını gözetmediklerini ifade etmişlerdir. Aynı soruya öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%81.8'i) yöneticilerin gönderdikleri talimatlarında öğretmenlerin durumlarını gözettiklerini, %13.6'sı bazı talimatlarda öğretmenlerin durumlarını gözettiklerini, %4.5'i ise gönderilen talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumlarının gözetilmediği ifade edilmektedir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 9.902$; $p < 0.05$)

Tablo 5.29
Gönderilen Talimatların Öğretmenlerce Benimsenme Derecesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X ²	P
	f	%	f	%		
1. Yöneticiler, tüm talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirler	52	45.2	18	81.8	9.902	0.007
2. Yöneticiler, bazı talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirler	48	41.7	3	13.6		
3. Yöneticiler, talimatlarında öğretmenlerin benimseme durumunu gözetmezler	15	13.0	1	4.5		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.29'dan öğretmenlere göre bilgi akış yönünün yukarıdan aşağıya olduğu ve öğretmenlerin bu talimatları benimseme derecesinin pek fazla gözetilmediği, bunun sonucu olarak da örgüt içindeki bireylerin, alınan kararları benimsemek için olumlu tavır takınmadıkları söylenebilir. Okul yöneticileri gönderdikleri talimatlarında öğretmenlerin kabul alanlarını da gözetmesi gerekir. Kabul alanlarına uygun gönderilen iletilerin öğretmenlerce benimsenme derecesi yüksek olur. Böylece okul içerisindeki çatışmalar, da en aza inmiş olabilir. Örneğin okul yöneticisinin ders sayısı az diye bir öğretmene ilgili olmadığı konuda dersle görevlendirmesi, öğretmen de bu konuda kendini yetersiz hissediyorsa bu görevlendirmeyi benimsemeyecektir. Bu durumda da çatışma kaçınılmazdır.

Tablo 5.30'dan görüldüğü gibi, iletişim sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Aynı kademeler arasında haberleşme' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin yarısı oldukça iyi bir haberleşme olduğunu, diğer yarısı ise iyi sayılabilecek bir haberleşme olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı soruya öğretmenlerin yarıdan fazlası (%57.4'ü) iyi sayılabilecek bir haberleşme vardır derken, %34.8'i oldukça iyi bir haberleşme var; % 7.8'i ise düşmanlık ve rekabet nedeni ile haberleşmenin yetersiz olduğunu söylemişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; aynı kademeler arasında haberleşme ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 3.050$; $p > 0.05$)

Tablo 5.30
Aynı Kademeler Arasında Haberleşme ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Aynı kademeler arasında haberleşme;						
1. Oldukça iyi bir haberleşme var	40	34.8	11	50.0	3.050	0.218
2. İyi sayılabilecek bir haberleşme var	66	57.4	11	50.0		
3. Düşmanlık ve rekabet nedeniyle haberleşme yetersiz	9	7.8	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.30'deki verilere göre; aynı kademeler arasında görüş alışverişinin olduğunu, aynı şube ve branştaki öğretmenlerin toplantılarının işlevsel olduğu söylenebilir. Okullarda yatay iletişimin ağırlıklı olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda öğrenciler daha başarılı olurlar. Okullarda yatay iletişimi sağlayan okul yöneticilerinin başarılı oldukları tablodan da görülmektedir.

Tablo 5.31'den görüldüğü gibi, iletişim sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okulda görev nedeniyle yapılan öğretmen-yönetici görüşmeleri' ile ilgili olup; bu soruda okul yöneticilerinin tümü görüşmelerin çok olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı soruya öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi (%67'si) görüşmelerin yeterli olduğunu, %20.9'u görüşmelerin çok olduğunu, %12.2'si görüşmelerin çok zayıf olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okulda görev nedeniyle yapılan yönetici-öğretmen görüşmeleri ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 51.848$; $p < 0.05$)

Tablo 5.31
Okulda Görev Nedeniyle Yapılan Yönetici-Öğretmen Görüşmeleri ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Okulda görev nedeniyle yapılan yönetici-öğretmen görüşmeleri;						
1. Çoktur	24	20.9	22	100	51.848	0.000
2. Yeterlidir	77	67.0	-	-		
3. Çok zayıftır	14	12.2	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.31'den öğretmenlere göre yönetici ve öğretmen görüşmelerinde iletişim kısıtlılığı olduğu; katı yönetim ve emretmeye dayalı iletişimin okulları etkisiz ve verimsiz kıldığı, okulda olup bitenden öğretmenlerin haberdar edilmediği ve yöneticilerin öğretmenlerle özdeşleşmediği söylenebilir.

5.3.6. Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında koordinasyon sürecinin işleyişine ilişkin yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 21, 22, 23, ve 24 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört soruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.32, 5.33, 5.34, 5.35'de verilmiştir.

Tablo 5.32'ten görüldüğü gibi, koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan ilk soru 'Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin çoğunluğu (%77.3), I. ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışmanın yeterli düzeyde olduğunu, %22.7'si ise çok üst düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Buna karşın aynı soru için; öğretmenlerin %75.7'sinin yöneticilerle aynı görüşü benimsedikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin %3.5'i kademeler arasındaki ortaklaşa çalışmanın çok üst düzeyde olduğunu, %20.9'u ise büyük ölçüde kopuk düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 15.014$; $p < 0.05$)

Tablo 5.32
Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin I. Kademe ve II. Kademe Arasındaki Ortaklaşa Çalışma ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
1. Çok üst düzeydedir	4	3.5	5	22.7	15.014	0.001
2. Yeterli düzeydedir	87	75.7	17	77.3		
3. Büyük ölçüde kopuk düzeydedir	24	20.9	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 32'den öğretmenlere göre okullarda I. ve II. kademe öğretmenleri arasında pek fazla ortak bir davranış planının oluşturulmadığı; birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberleri olmadığı, öğrencilerin daha iyi yetişmesi için işbölümü ve işbirliği yapmadıkları söylenebilir. Bir konuda yetersiz olan sınıf öğretmeni ve branş

öğretmeni işbirliği yaparsa öğrencinin başarısı artabilir. Bu işbirliğini geliştirecek olan da okul yöneticileridir.

Tablo 5.33'ten görüldüğü gibi, koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin yarısından fazlası (%54.5) işbirliğinin yeterli düzeyde olduğunu, %45.5'i ise çok üst düzeyde olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi (%67) işbirliğinin yeterli düzeyde olduğunu söylerken, %17.4'u işbirliğinin çok zayıf ve %15.7'si ise çok üst düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 12.289$; $p < 0.05$)

Tablo 5.33
Yöneticilerin, Öğrencilerin İyi Yetiştirilmesi İçin Öğretmenlerle Olan İşbirliği ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği;						
1. Çok üst düzeydedir	18	15.7	10	45.5	12.289	0.002
2. Yeterli düzeydedir	77	67.0	12	54.5		
3. Çok zayıftır	20	17.4	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Yukarıdaki bulguda; öğretmenlere göre okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusundaki çabaların çok üst düzeyde bütünleştirilmediği, eylemde ve zamanda birliğin sağlanamadığı ve yöneticilerin okulda birliği sağlayamadığı ve yöneticilerin okulda birimler arasında rehberlik yapamadığı ve değişen çevre koşullarına göre ders

programları üzerinde ortaklaşa çalışma yapılamadığı söylenebilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulda bulunmalarının nedeni öğrencilerdir. Okuldaki amaç öğrencilerin okuldan istedik davranışlar kazanarak mezun olmalarıdır. Bu nedenle işbirliği çok önemlidir.

Tablo 5.34de görüldüğü gibi, koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin çoğunluğu (%68.2) resmi ve gönüllü kuruluşlarla ortak hareket etme düzeyinin yeterli olduğunu, %27.3'ü çok üst düzeyde olduğunu ve %4.5'i ise çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin %60.9'u resmi ve gönüllü kuruluşlarla ortak hareket etme düzeyinin yeterli olduğunu, %9.6'sı çok üst düzeyde ve %29.6'sı ise çok zayıf düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yöneticilerin, okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 9.351$; $p < 0.05$)

Tablo 5.34
Okulun Çevreye ve Topluma Daha İyi Tanıtımı İçin Resmi ve Gönüllü Kuruluşlarla Bir Araya Gelerek Ortak Hareket Etmesi ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	F	%	f	%		
Okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi;						
1. Çok üst düzeydedir	11	9.6	6	27.3	9.351	0.009
2. Yeterli düzeydedir	70	60.9	15	68.2		
3. Çok zayıftır	34	29.6	1	4.5		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.34'den öğretmenlere göre, okulların çevreye karşı pek fazla açık olamadığı; okulun çevresindeki insan ve madde kaynaklarının amaçlara dönük olarak etkili ve verimli biçimde kullanılamadığı, okulun planlı ve ortak davranışlarının resmi ve gönüllü kuruluşlara karşı tanıtılamadığı söylenebilir. Yöneticilerin okulu çevreye ve topluma bilimsel yöntemlere dayalı olarak, daha iyi tanıtımları ve benimsetmeleri gerekmektedir.

Tablo 5.35'den görüldüğü gibi, koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin çoğunluğu (%77.3) görüş alışverişinin devamlı yapıldığını, %22.7'si ise ihtiyaç duyulursa yapıldığını ifade etmiştir. Aynı soru için öğretmenlerin %60'ı görüş alışverişinin ihtiyaç duyulursa yapıldığını, %36.5'i devamlı yapıldığını ve %3.5'i ise hiç yapılmadığını belirtmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 12.636$; $p < 0.05$)

Tablo 5.35
Okuldaki Öğrencileri Daha İyi Tanımak İçin Aileleriyle veya Yakınlarıyla Görüş
Alışverişinde Bulunma ile İlgili Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki
Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X ²	P
	f	%	F	%		
Okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma;						
1. Devamlı yapılır	42	36.5	17	77.3	12.636	0.002
2. İhtiyaç duyulursa yapılır	69	60.0	5	22.7		
3. Hiç yapılmaz	4	3.5	-	-		
Toplam	115	100	22	100		

Yukarıdaki bulguda; öğretmenlere göre; okullarda veli toplantılarına gereken önemin gösterilmediği, öğrencilerin daha iyi yetişmesi için, okulun ortak planlı davranışlarından velilerin haberdar olmadığı ve velilerle görüş alışverişinde bulunulmadığı, okul-aile birliğinin amacına uygun olarak çalıştırılmadığı, başarısız öğrencilerin velileri ile görüş alışverişinde bulunulmadığı söylenebilir. Okul yöneticileri öğrencilerini hem öğretmenlerine, hem de velilerine izlettirmelidirler. Bu durumda okul-aile birliğinin etkin olması gerekmektedir. Okul-aile birliğinin amacı para toplamak olmamalıdır. Okul yöneticileri bu birliği etkin kıldığı takdirde okulunu daha verimli yapabilir.

5.3.7. Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler

Bu alt başlık altında değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin yönelik olarak dört soru yer almaktadır (Anketteki 25, 26, 27, ve 28 nolu sorular). Yönetici ve öğretmenlerin dört soruya verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde değerleri ile; görüşleri arasında fark olup olmadıklarını incelemek amacı ile hesaplanan, kay kare ve P değerleri Tablo 5.36, 5.37, 5.39, 5.39'da verilmiştir.

Tablo 5.36'dan görüldüğü gibi, değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan ilk soru 'Yöneticilerin okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin %59.1'i öğretmenleri önceden saptanmış objektif ölçütlere göre değerlendirdiğini, %36.4'ü bireysel kanaate göre değerlendirme yaptığını ve %4.5'i de değerlendirme ile ilgili belli bir sistemin olmadığını belirtmiştir. Buna karşın aynı soru için; öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi yöneticilerin kendilerini bireysel kanatlerine göre değerlendirdiğini veya herhangi bir değerlendirme sisteminin olmadığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin sadece %33.9'u değerlendirmede önceden saptanmış ölçütler kullanıldığını belirtmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; yöneticilerin okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 9.651$; $p < 0.05$)

Tablo 5.36
Yöneticilerin Okulda Çalışan Öğretmenleri Değerlendirmesi ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Yöneticilerin okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi;						
1. Bireysel kanaate göre yapılır	33	28.7	8	36.4	9.651	0.008
2. Değerlendirmede herhangi bir sistem yoktur	43	37.4	1	4.5		
3. Önceden saptanmış objektif ölçütler kullanılır	39	33.9	13	59.1		
Toplam	115	100	22	100		

Yukarıdaki bulguda, öğretmenlere göre yöneticilerin örgütsel etkinlik derecesini rastgele saptadıkları, öğretmenleri değerlendirirken belli standartlara uygun, sosyal ve teknik yönleriyle saptanmış objektif ölçütler kullanmadıkları, okulun amaçlarının ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirildiğinin saptanamadığı söylenebilir. Yöneticiler

önce değerlendirilecek kısmı tanımlamalılardır. Sonra yorumların ve yargıların dayanacağı ölçütleri geliştirmeliler ve ölçüt ile ilgili veriler toplamalılar. Sonra da verileri çözümlemeliler, yorum yapmalı ve çözüme ulaşmalıdırlar.

Tablo 5.37'den görüldüğü gibi, değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin yarısından fazlası (%54.5) değerlendirmeden elde edilen bilgilerin çalışma politikalarının saptanması için kullanıldığını, %45.5'i ise öğretmenin geliştirilmesi için kullanıldığını belirtmiştir. Aynı soru için; öğretmenlerin yarıya yakını (%44.3) elde edilen bilgilerin çalışma politikalarının saptanması için kullanıldığını, %48.7'si yöneticilerle hemen hemen aynı görüşü benimsedikleri ve elde edilen bilgilerin öğretmenin geliştirilmesi için kullanıldığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin sadece %7'si bu bilginin öğretmeni cezalandırmak için kullanıldığını belirtmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 1.988$; $p > 0.05$)

Tablo 5.37
Değerlendirmede Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Amacı ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	f	%	f	%		
Değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı;						
1. Öğretmeni cezalandırmak için	8	7.0	-	-	1.988	0.370
2. Öğretmenin geliştirilmesi için	56	48.7	10	45.5		
3. Çalışma politikalarının saptanması için	51	44.3	12	54.5		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 37'de öğretmen ve yöneticilere göre değerlendirme öğretmenin geliştirilmesi ve çalışma politikalarının saptanması içindir. Denetimin en yoğun olduğu okullar ilköğretim okullarıdır. Okul yöneticilerinin değerlendirmeyi öğretmenin geliştirilmesi olarak algılamaları ilköğretim okulu öğrencilerinin temel bilgi ve becerilerinin de artması demektir.

Tablo 5.38'den görüldüğü gibi, değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin %59.1'i değerlendirme sonuçlarının sadece ilgili öğretmenin kendisine bildirildiğini, %36.4'u değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimsenin bilmediğini ve sadece bir tanesi değerlendirme sonuçlarının herkese duyurulduğunu ifade etmiştir. Buna karşın aynı soru için; öğretmenlerin çoğunluğu (%61.7) değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimsenin bilmediğini, %28.7'si değerlendirme sonuçlarının sadece ilgili öğretmene bildirildiğini ve %9.6'sı da sonuçların herkese duyurulduğunu ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. ($X^2 = 7.675$; $p < 0.05$)

Tablo 5.38
Değerlendirme Sonuçlarından Öğretmenin Haberdar Olması ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması;	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X ²	P
	f	%	f	%		
1. Değerlendirme sonuçları sadece ilgili öğretmenin kendisine bildirilir	33	28.7	13	59.1	7.675	0.022
2. Değerlendirme sonuçları herkese bildirilir	11	9.6	1	4.5		
3. Değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimse bilmez	71	61.7	8	36.4		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 5.38'den öğretmenlere göre, değerlendirme sonucunda gerekli düzeltmelerin pek fazla yapılmadığı ve denetimin açıklık ilkesine uyulmadığı, bu yüzden de okul içinde öğrencilerin başarısına yönelik bir gelişme sağlanamadığı söylenebilir. Değerlendirme sonuçlarından öğretmeni haberdar etmek eksikliklerini görmesini ve mesleki açıdan gelişmesini sağlar. Değerlendirmenin sır olarak saklanması okulların iklimini olumsuz yönde etkiler ve okullara otokratik bir hava kazandırır. Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olmaması, yönetici tarafından öğretmenin eksikliğini bilmemesini, bu eksiklik yönünde de kendini geliştirememesini sağlar.

Tablo 5.39'dan görüldüğü gibi, değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncün soru 'Denetim işini hangi kademenin yaptığı' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan okul yöneticilerinin yarısı denetim işini sadece üst yönetimin yaptığını, %31.8'i genellikle üst ve orta kademelerin yaptığını ve %18.2'si de yaygın olarak üst yönetimin yaptığını belirtmiştir. Aynı soru için; öğretmenlerin yaklaşık yarısı (%50.4) yöneticilerle aynı görüşü benimsediği ve yönetim işini sadece üst yönetimin yaptığını, %32.2'si, yaygın olarak üst yönetimin ve %17.4'ü genellikle üst ve orta kademenin yaptığını ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan kay kare testine göre; denetim işini hangi kademenin yaptığı ile ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($X^2 = 3.159$; $p > 0.05$)

Tablo 5.39
Denetim İşini Hangi Kademenin Yaptığı ile İlgili Olarak
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Denetim işini hangi kademe yapmaktadır ?	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		X^2	P
	F	%	f	%		
1. Sadece üst yönetim	58	50.4	11	50.0	3.159	0.206
2. Yaygın olarak üst yönetim	37	32.2	4	18.2		
3. Genellikle üst ve orta kademeler	20	17.4	7	31.8		
Toplam	115	100	22	100		

Tablo 39'dan da görüldüğü gibi, denetim işini genellikle üst kademelerin yapması konusunda yönetici ve öğretmenlerin hemfikir olduğu gözlenmiştir. Ancak; yöneticilerin okul içerisinde denetimle ilgili yönetici davranışlarını sergileyemedikleri söylenebilir. Yöneticilerin teftiş ölçütlerine göre, öğretmenlerin periyodik derslerine girip denetimi yapmaları gerekir. Ancak, Tablo 39'daki bulgulara göre yöneticilerin bu davranışları pek fazla gösteremedikleri ortaya çıkıyor.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak ortaya konan öneriler belirtilmiştir.

6.1. Sonuçlar

1. Yöneticilerin görevlerine göre dağılımında % 59.1'inin müdür, % 36.4'ünün müdür muavini, % 4.5'ini sorumlu öğretmendir.
2. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımında; yöneticilerin % 77.3'ü bayan, %22.7'si erkektir.
3. Yöneticilerin meslekteki hizmet sürelerine göre dağılımı; % 50' si 21-25 yıl, 16-20 yıl % 31.8'i, 11-15 yıl % 9.1'i, 5 yıl ve daha az % 4.5'tir.
4. Yöneticilerin yöneticilikteki hizmet süreleri; % 77.3'ü 5 yıl ve daha az, % 13.6'sı 6-10 yıl, % 9.1'i ise 11-15 yıllık kıdeme sahiptirler.
5. Yöneticilerin % 63.6'sı 3 yıllık yüksek okul, % 36.4'ü 4 yıllık yüksek okul mezunudur.
6. Yöneticilerin % 95.5'i sınıf öğretmeni, % 4.5'i ise branş öğretmenidir.

7. Yöneticilerin % 86.4'ü hizmetiçi yöneticilik kursuna, % 13.6'sı ise hiç yöneticilik eğitimi programına katılmamıştır.

8. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımında; öğretmenlerin % 68.7'si bayan, %31.3'ü erkektir.

9. Öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri; % 23.5'i 5 yıl ve daha az, %27.8'i 6-10 yıl, %31.3'ü ise 11-15 yıl, % 13' ü 16-20 yıl,% 4.3'ü 21-25 yıl arası kıdeme sahiptirler.

10. Öğretmenlerin % 85.2'si dört yıllık yüksek okul, % 9.6'sı üç yıllık yüksek okul, % 1.7'si iki yıllık yüksek okul mezunudur.

11.. Öğretmenlerin % 57.4' ü sınıf öğretmeni, % 42.6'sı ise branş öğretmenidir.

Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlere göre karar süreci ile ilgili iki maddede; kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması ile ilgili olarak ve karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma konularında öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin okul yönetimi ile ilgili kararlar almasına ilişkin maddede ise yöneticilerle öğretmenlerin "karardan etkileneceklerin kararlara katılmalarının sağlandığı" görüşünde oldukları saptanmıştır. Bu maddede yönetici-öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kararlar alınırken karardan etkileneceklerin durumlarının göz önünde bulundurulması konusunda da yönetici-öğretmen görüşleri arasında fark bulunamamıştır.

Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

Planlama süreci ile ilgili bütün maddelerde öğretmenlere göre yöneticilerin okul faaliyetlerini plansız yürüttükleri ve öğretmenleri planlama sürecine katmadıkları gözlenmiştir. Okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması, yapılan planlı çalışmaların değerlendirilmesi, okulda yapılan çalışmaların planlı yürütülmesi ve okuldaki işlerin gerçekleştirilmesinde beklenmedik güçlükler ve gecikmelerin hesaba katılması konularında yöneticiler ve öğretmenler farklı görüştedirler. Tüm maddelerde yönetici- öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlere göre ilköğretim okullarında örgütlenme sürecinin işleyişine ilişkin yapıyı kurma eylemlerinin iki maddede gerçekleşmediği gözlenmiştir. Bu duruma göre yöneticilerin öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak neler beklediklerini bildirmesi, öğretmenlere görev dağılımında özelliklerine dikkat edilmesi konularında yönetici ve öğretmenler farklı görüştedirler. Bu maddelerde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Ancak okuldaki işlerin görülmesinde ve okulda çalışan yönetici ve öğretmenin ne yapacağını açık seçik bildiği konusunda yöneticiler ve öğretmenler aynı görüştedirler. Bu maddelerde de yönetici-öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Etki Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlere göre etki süreci ile ilgili bütün maddelere göre yöneticilerin öğretmenleri yönlendiremedikleri belirlenmiştir. Bu duruma göre; yüksek güvenli, yaygın ve arkadaşça etkileşim kurulması, öğretmenlerin daha iyi istekli çalışması için özendirilmesi, öğretmenler problem çıkartığında yetki kullanımı, yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilme ve çözümüne yardımcı olması ile ilgili maddelerde yönetici ve öğretmenler farklı görüştedirler. Bu maddelerin tümünde gruplar arası istatistiksel olarak, anlamlı bir fark vardır.

İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

İletişim süreci ile ilgili iki maddede ilköğretim okullarında iletişim kısıtlılığının olduğu gözlenmiştir. Bu duruma göre; gönderilen talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunun gözetilmesi, okulda görev nedeniyle yapılan yönetici öğretmen görüşmelerinin düzeyi ile ilgili maddelerde yönetici-öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı anlamlı bir fark vardır. Ancak okul içinde bilgi akış yönüne ilişkin maddede ise yönetici ve öğretmenler aşağı yukarı ve birimler arası çok yönlü bir bilgi olduğu görüşündedirler. Aynı kademeler arasındaki haberleşmenin yeterli olup olmaması ile ilgili olarak da yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlere göre koordinasyon süreci ile ilgili tüm maddelerde yöneticilerin öğretmenleri ortak planlı eylemlerden haberdar edemedikleri belirlenmiştir. Bu duruma göre; yöneticilerin I. kademe ve II. kademe arasındaki ortak planlı davranışlardan öğretmenleri haberdar etmesi, öğrencilerin iyi yetişmesi için yöneticilerin öğretmenlerle olan işbirliğine gereken önemi göstermesi, okulun resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi ve öğrenci velileri ile görüş alış verişinde bulunması ile ilgili maddelerde yöneticilerle öğretmenler farklı görüştedirler. Koordinasyon süreci ile ilgili olarak tüm maddelerde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlere göre yöneticilerin değerlendirme sürecinde gerekli olan düzeltme ve geliştirme davranışlarını gösteremedikleri belirlenmiştir. Bu duruma göre; yöneticinin öğretmeni önceden saptanmış objektif ölçütler kullanarak değerlendirmesi, değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar edilmesi ile ilgili maddelerde yönetici ve öğretmenler farklı görüştedirler. Bu maddelerde gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Ancak; değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı ve denetim işini

hangi kademenin yaptığına ilişkin maddede ise yönetici ve öğretmenlerin denetim işini üst kademenin yaptığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Bu iki maddede gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

KKTC'de özellikle son yıllarda sık sık değişen hükümetlere bağlı olarak eğitim politikasındaki görüşlerin de sık sık değişmesi, eğitim örgütünü de geniş ölçüde etkilemiş ve işbaşına getirilen eğitim ve okul yöneticileri, yeteri kadar konunun içine girmeden çok önemli kararları çok kısa sürede vermek durumunda kalmışlardır. Bu yetersiz kararların uygulamada yarattığı sakıncalar eğitim sistemine yeni sorunlar, yeni bunalımlar getirmiştir.

6.2. Öneriler

1. Karar sürecine ilişkin toplanan verilere göre; okul yönetimine ilişkin kararlar alınırken, kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması, karar vermede teknik ve profesyonel bilgiden faydalanmanın yeterli düzeyde olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin bu tip davranışları benimsemesi için hizmetiçi eğitim yoluyla bilgilendirilmeleri sağlanmalı yönetim alanında uzmanlaşmaları sağlanmalıdır.
2. Planlama sürecinin işleyişine ilişkin toplanan verilere göre; planlama sürecinde gerekli yönetsel davranışlarla ilgili olarak; okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması, yapılan planlı çalışmaların değerlendirilmesi, okulda yapılan planlı çalışmaların yürütülmesi ve okuldaki işlerin gerçekleştirilmesi konusunda yöneticilerin Eğitim Bakanlığı tarafından bilgilendirilmesi ve eğitilmeleri sağlanmalıdır. Yönetici çalışanları ilgilendiren konularda plan ve projelerle ilgili görüşlerini sormalı ve bunlar ışığında karar vermelidir.

3. Örgütlenme sürecinin işleyişine ilişkin toplanan verilere göre; öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini yazılı veya sözlü olarak öğretmenlere bildirmelidirler. Okuldaki işlerin görülmesinde öğretmenleri teşvik etmelidirler. Öğretmenlere görev dağılımı yaparlarken öğretmenlerin özelliklerine dikkat ederek dağıtım yapılmalı, rastgele seçim yapılmamalıdır. Okulda çalışan yönetici ve öğretmen ne yapacağını açık seçik bilmelidir. Bu konuda yöneticilere örgütü etkili ve verimli kılmaları için hizmet içi eğitim kursları düzenlenerek, okul yöneticilerinin örgütlenme sürecinde bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticilerin kurslarda verilen bilgilere uyup uymadıkları kontrol edilmelidir. Yönetici, bulunduğu okulda yeniden örgütlemeyi cesaretlendirmeli ve rehberlik yapmalıdır.

4- Etki sürecinin işleyişine ilişkin olarak toplanan verilere göre; yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı etkileşim derecesinin düşük olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin öğretmenleri daha iyi ve istekli çalışmaları için özendirme ve anlayış görevlerini sergileyemedikleri gözlenmiştir. Öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımında yöneticilerin karşılıklı diyalog yerine sık sık yetkilerini kullandıklarını ve yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını tam olarak bilmedikleri gözlenmiştir. Bu konuda yöneticilerin daha titiz davranmaları ve etki sürecinde yöneticilerin öğretmen sorunlarını çözerken daha titiz davranmaları konusunda eğitilmeleri gereklidir. Okulda olumsuz ve aksayan yanları sürekli araştırmalı, mesleki büyümeyi canlı tutmak için; sorumluluk ve kontrolü doğrudan çalışanlara vermeli ve adil olmalıdır. Risk almaya ve serbestliğe imkan vermelidir. Sorunlarını çözerken yönetim süreçlerini kullanmalıdır. Yetkiye son çare olarak başvurmalıdır. Verimli ve başarılı olabilmek için çalışanlarını teşvik etmelidir.

5- İletişim sürecinin işleyişine ilişkin toplanan verilere göre; gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ve okulda yapılan yönetici öğretmen görüşmelerinde fark olduğu gözlenmiştir. İletişim sürecindeki bu kısıtlılık, okulların otokratik yapı göstermelerine neden olabilir. İnfomal

iletişimin önemli olduğu eğitim örgütlerinde, ilköğretim okulu yöneticilerine hizmet içi eğitim yoluyla bilgi verilmesi gereklidir.

6- Koordinasyon sürecinin işleyişine ilişkin toplanan verilere göre; yöneticilerin öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliğinin, okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesinin ve okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alış verişinde bulunmalarının zayıf olduğu gözlenmiştir. Okul yöneticilerin çalışma programlarının hazırlanmasında daha titiz davranmaları için özendirilmesi ve çalışma programları hazırlanmalıdır. Yönetici okul ve çevredeki kuruluşlar arasında işbirliği sağlayıp ortak çalışmalar yapmalıdır.

7- Değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin toplanan verilere göre; yöneticilerin değerlendirme sürecinde ilgili yönetici davranışlarını sergileyemedikleri gözlenmiştir. Okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi öğretmen ve yönetici görüşleri arasında fark bulunmuştur. Yöneticiler öğretmenleri değerlendirirken değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar edilmesi gerekmektedir. Haberdar edilmezse böyle bir değerlendirmenin yapılması zaman kaybından başka birşey değildir. Öğretmen değerlendirme sonucundan haberdar edilirse eksik olduğu konuda kendini geliştirebilir, yaptığı hatayı tekrar yapmaz. Yöneticiler değerlendirme yaparken bireysel kanaatlerine göre değil de objektif ölçütlere göre değerlendirme yapmalıdırlar. Okul yöneticileri toplum ve çevre ile işbirliği içine girerek, bilimsel veriler ışığında, bulundukları bölge okulunun eğitimi ve tanıtımı için önderlik yapmalıdırlar. Değerlendirmeden elde edilen bilgilerin, öğretmenin geliştirilmesi için kullanılması ve değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar edilmesi konularında ilköğretim okulu denetçilerinin okul yöneticilerini bilgilendirmeleri sağlanmalıdır. Yapılan değerlendirmelerde yöneticiler öğretmenleri değerlendirirken , öğretmen de yöneticiyi değerlendirmelidir.

- 8- Yöneticilerle ilgili kişisel bilgilere ilişkin bulgulara bakıldığında; okul yöneticilerinin atanma ve seçiminde eğitim düzeyine önem verilmeli, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınıp, bilimsel yöntemlere dayalı modellerle hizmet öncesinden hazırlanması ve işbaşında geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- 9- Yönetim süreçlerinin etkili işlemesi , aksaklıkların giderilmesi ve çalışanların motive edilmesi açısından yöneticilerin yönetim alanında uzmanlaşmalarına önem verilmeli, hizmet içi eğitim programları ile gelişmeleri sağlanmalı, bu konuda ilgili yerlerle işbirliği yapılmalıdır. Yönetici, sorunları çözerken yönetim süreçlerini kullanmalıdır.
- 10- Yöneticilerin atanma ve seçiminde eğitim düzeyine önem verilmeli, yönetim alanında iki yıl lisans üstü eğitim alması şartı getirilmelidir..
- 11- Yönetici ve öğretmenler mümkün olduğu kadar yüz yüze iletişime girmelidir. Gerek yöneticilere, gerekse öğretmenlere hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla iletişim konusunda eğitim verilmelidir. Yönetici çalışanlara emir ve talimatlar verirken, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olmalıdır.
- 12- Yöneticiler, özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve uygulamaya yansıtmalıdır. yönetici risk almaya ve serbestliğe imkan vermelidir. Okulun geliştirilmesinde, problem çözme etkinliklerinde bütün çalışanları kararlara katmalıdır. Yönetici okul örgütünün değişme ve gelişmesini engelleyen unsurların farkında olmalıdır. Engelleri etkisiz kılmalı ve yeni yapıya karşı olumlu güçleri kuvvetlendirmelidir.

Yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olması, ilköğretim okullarının amaçlarına ulaşmasını güçleştirebileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Bu nedenle okul yöneticiliğinin bir

meslek olarak ele alınıp, bilimsel yöntemlere dayalı modellerle hizmet öncesinde hazırlanması, iş başında geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda gelecekte çalışma yapmak isteyen araştırmacıların, KKTC'nin diğer ilçelerindeki ilköğretim ve/veya ortaöğretim kurumlarında benzer çalışmaları yapmaları tavsiye edilmektedir. Bu araştırmalar ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında yönetimden kaynaklanan sorunların tespit edilmesine, bunları ortadan kaldırıcı önlemlerin alınmasına ve bu konularda gerekli eğitim ihtiyacının belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç. (1994). **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Pegem Yayınları ,Ankara,1994.
- AÇIKALIN, Aytaç. (1995). **Okul Yöneticiliği**. Ankara Pegem
- AKARSU, Talip. (2003). **KKTC ve TC Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Niteliklerinin Karşılaştırılması**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- AKYÜZ, Yahya. (1994). **Türkiye'de Öğretmenlerin Toplumsal Değişmedeki Etkileri**. Ankara
- ANDERSON. (1990). sayfa numarası 202.
- AYDIN, Mustafa. (1988). **Eğitim Yönetimi** Ankara : Hatiboğlu Yayınevi.
- AYDIN, Mustafa. (1994). **Eğitimde Denetimsel Davranış**. Ankara
- AYDIN, Mustafa. (1998) **Eğitim Yönetimi** Ankara : Hatiboğlu Yayınevi.
- AYDIN, Mustafa. (2000). **Eğitim Yönetimi** Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- AYTEK, Bintuğ. (1980). **İşletme Yönetimi**. Ankara:
- AYTEKİN, Halil. (2002). 'KKTC'de İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Yetkilerini Kullanmasına İlişkin Algıları ve Beklentileri; KKTC Örneği', **XI**.

Eğitim Bilimleri Kongresi, Yay. Haz. Slen ŒAHİN, Ömer YARAŒIR, Yakın Doğu Üniversitesi Basımevi, LefkoŒa, 2002, s.159.

AYTEKİN, Halil. (2003). **Etkili Eğitim Yöneticiliği**. LefkoŒa: Cumhuriyet

BALCI, Ali. (1993). **Etkili Okul**. Ankara: Erek Ofset

BALTAŒ, Acar. (2001). **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul:Remzi Kitabevi

BARANSEL, Atilla (1993).**ÇaędaŒ Yönetim Düşüncesinin Evrimi**.İstanbul: İşletme Fakóltesi yayını No:257, Cilt:1

BAŒAR, Hüseyin. (1993). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem

BAŒARAN, İ. Ethem. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Sevinç Matbaası

BAŒARAN, İ. Ethem. (1983). **Eğitim Yönetimi** Ankara: Sevinç Matbaası

BAŒARAN, İ. Ethem. (1994). **Türk Eğitim Sistemi**. Ankara

BAŒARAN, İ. Ethem. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Feryal Matbaası.

BATUR, Gamze. (2004). **Eğitim Yöneticilerinin Davranışları**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BISHOP, George (1989). **Alternative Strategies for Education** Hong Kong: Macmillan Publishers

- BİLGİN, Nihat. (1976). **Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Analizi**. Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- BLUMAN, Allan, G. (2002). **Elementary Statistics:A Step by Step Approach**. 5e. WCB McGraw-Hill.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1975). **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**, Ankara Üniversitesi Yayınları. Ankara
- BURSALIOĞLU, Ziya.(1987). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara:Pegem Yayıncılık
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1991). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU,Ziya. (1998) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.Ankara : Pegem Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU.Ziya. (1999) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara:Pegem Yayınları
- BÜYÜK LAROUSSE SÖZLÜK VE ANSİKLOPEDİ (1986). Türkiye:Milliyet Yayınları
- CAN, Halil ve Meral TECER. (1978). **İşletme Yönetimi**. Ankara
- CAN, Halil, D. TUNCER,ve D.Y.AYHAN. (1996). **Genel İşletmecilik Bilgileri**.Ankara Siyasal Kitabevi.

- CÜCELOĞLU, Doğan. (1987). **İnsan İnsana**.İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.
- ÇELİK, Vehbi. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- DALE, Ernest. (1994). **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**. Ankara: Öteki Yayınevi.
- DELLA-DORA, Delmo. (1987). **Quality Supervision and Organization For Quality Teaching**. Educational Leadership:California Harward University
- DEMİRKAN, Mahmut. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**. Sakarya: Değişim Yayınları.
- DRUCKER, P.E. (1992). **Etkin Yöneticilik**. (Çev.Ahmet Özden ve Nuray Tunalı) İstanbul: Yön Matbaacılık.
- DULKAR, Gülşen. (1990). **Kız Meslek ve Teknik Liseleri Hazır Giyim Atölyelerinde Yönetim Süreçleri ve Yönetim İşleri Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- ENÇ, Mithat (1971). **Eğitim Önderi Yetiştirme Sorunu**.A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi,Cilt 4 Ankara.
- ERCİN, Özcan. (2004). **Yöneticilerde Denetim Odağının Sorun Çözme Yaklaşımlarına Etkileri**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ERDOĞAN, İrfan. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul:Sistem Yayıncılık

- EREN, Erol.(2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- EREN, Erol. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul:Beta Yayınları
- ERGEZER, Bahattin. (1985). **Okul Yönetiminde Liderlik**. Ankara:Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- FİDAN, Nurettin ve BAYKUL, Yaşar. (1991). **Meeting Basic Learning Needs in Primary Education Schools**. Ankara. UNICEF.
- FİDAN, Nurettin ve ERDEN, Münire. (1998). **Eğitime Giriş**. İstanbul: Alkım Yayınları
- GREENE, Alan C. (1988). **Verimlilik Nasıl Artırılır?**. (Çev. Yakut Güneri) İstanbul: İlgı Yayıncılık
- GREGG, R.T. (1957). **The Administrative Process; Campbell-Gregg, Administrative Behavior in Education**, Harper,New York.
- GULLICK,Luther and l. Urwick.(1937).**The Theory of Organisations Papers On The Science of Administration**. New York: Instute of Public Administration.
- GÜÇLÜ, Nezahat. (1997). **"Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi"**. Milli Eğitim Dergisi. Ankara: Eylül.
- GÜNEŞ, Abdurrahman. (1991).**Türkiyede'ki Yetiştirme Yurtlarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişi**. Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GÜRSEL, Musa. (1997). **Okul Yönetimi**. İnci Ofset. Konya.

HALİS, Muhsin. (2000). **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>

<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/yasam/yasam4.htm>

HALPIN, Andrew.W. (1966). **Theory and Research in Administration**, Mc.Millian, N.Y.

insankaynaklari.com. **Liderlik ve Yöneticilik**. 24.12.2004

JAMES, Poul (1996) **Total Quality Management**. Great Britain: Prentice Hall

KAST, F.E., and Rozenzweig, J., (1986), **Organization and Management :A System and Contingency Approach**, Mc Graw- Hill Book Company, New York.

KATZ, Daniel, R.L. Kahn.(1966). **The Social Psychology of Organization**. New York:Wiley.

KATZ, Daniel, R.L. Kahn.(1977). **The Social Psychology of Organization (Örgütlerin Toplam Psikolojisi: Çev. Halil Can-Yavuz Bayar)**. Ankara. TODAİE Yayınları

KAVAK. (1997). **Dünya’da ve Türkiye’de İlköğretim**. Ankara: Pegem Yayınları.

KAYA, Yahya, Kemal, (1979). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama.** Ankara: Doğan Basımevi.

KAYA, Yahya, Kemal. (1986). **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayınları

KAYA, Yahya, Kemal (1991). **Eğitim Yönetimi.** Ankara TODAİE Yayınları

KAYA, Yahya, Kemal, (1993). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar.** Set Ofset Matbaacılık Limited Şti. Ankara.

KILIÇ, Eşref. (1978). **Halk Eğitim Merkezlerinde Yönetim Süreçleri.** Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KIPNIS, D.,S.M., SCHIMIDT-I.WILKINSON, (1990). **Patterns of Managerial INFLUENCE:SHOTGUN MANAGERS, Tacticians and Bystanders'** Ed. H. TOSI. Organizational Behavior and Management.Boston:PWS – KENT,.

KKTC Öğretmenler Yasası. (1985). **25/1985 sayılı yasa.** Devlet Basımevi. Lefkoşa

KKTC. (2005). Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, İlköğretim Dairesi.

MASSIE,L. J. (1983). **İşletme Yönetimi.**(çev. Ş.Özalp). Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.

MINER, John B. (1988). **Organizational Behavior : Performance and Productivity.** New York: Random House.

NEWMAN, William. (1970). **Sevk ve İdare.** Çev: K. Surgit. Ankara. TODAİE.

ÖZ-ALP ,Şan ve başk.(1998) **Genel İşletme**.Eskişehir:Anadolu Üniversitesi YayınlarıNo:931.

ÖZEREM, Zülfüye, Oya. (2004). **Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Üst Kademe Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZTUNA, (2003). **İdealYönetici**. <http://www.aksam.com.tr/arsiv>

ÖZYİĞİT, Cemal, G. (2003). **Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

REEDER, Watt, G. (1961). **Okul İdareciliğinin Esasları**. Çev. Turhan Oğuzkan, Milli Eğitim Basımevi. İstanbul.

Resmi Gazete. (1998). 23 Eylül 1998, sayı 23472.

SCHMOLDERS, Gunther. (1967). **"Demokratik Bir Toplumda İnsangücü Kaynaklarının Eğitilmesi"**, Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Bir Etken Olarak Eğitim. Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans. Heyet. İstanbul

SELZINCK, Philip. (1957). **Lidership in Administration**, Harper and Row PUBLİHERS, N.Y.

SIMON, H., A. (1957). **The Span of Control**. Advanced Management.

SPANBAUR, S. (1992). **A Guatitiy Sistem For Education**. Milwakee, Wisconsin.ASOC.

ŞİŞMAN, Mehmet ve S.TURAN (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic.Ltd.Şti.

TAMCOŞAR, Celal. (2004). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TOMGÜSEHAN, Ayşem. (2004). **Eğitim Yöneticilerinin Kendilerini Tanıma Becerileri**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TAYMAZ, Haydar. (1989). **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları

TAYMAZ, Haydar. (2000). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları

TAYMAZ, Haydar. (2001). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları

TCMEKB. (2001). Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Yayınları.

TEKYİL, Dilek. (2003). **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TOPÇU, Gülhis. (2004). **K.K.T.C.'de Orta Öğretim Yöneticilerinin Çatışma Çözümleme Stratejileri**. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TOSI, Henry L. – John R. Rizzo- Stephen J. CARROLL. (1994). **Managing Organizational Behavior** . Cambridge, Mass: Backwell Pub.,

TORTOP,Nuri.(1979). **Yönetim Bilimi**. Ankara: İlk - San Matbaası.

ÜLKER, Halil. (1979). **Mesleki ve Teknik Yüksek Öğretmen Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Algıları**. Hacettepe Ünivesitesi (Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi).

WORLD Bank (1990). **Primary Education**. Washington D.C.

YAVUZER, Haluk. (1993). **Çocuk Psikolojisi**. Remzi Kitabevi. İstanbul

YAZICI, Ahmet, Şakir. (1998). **İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Şanlıurfa İli Örneği**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIRIM, İbrahim. (1989). **‘Öğretmen Gözüyle Okul Müdürleri’**, Eğitim ve Bilim Dergisi. Ankara: 1974.

YILDIRIM, Hasan, Ali. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara:Nobel

EKLER**Ek 1. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İzin Yazısı**

**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: P.P.1750

Lefkoşa

29.12.2004

Sayın Benan Ağdelen
Lefke İstiklal İlkokulu
Güzelyurt.

“İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


Hatice Düzgün
Müdür

Ek 2. Yönetici Anket Formu

Sayın Yönetici,

Yüksek lisans çalışması olarak "**İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine ilişkin Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi**" konulu bu anket, tez çalışması için ihtiyaç olan bilgileri sizden toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Konuya ilişkin problemlerin tam olarak teşhis edilmesi ve uygun çözüm yollarının bulunması, karşılaşılan durumlara ilişkin toplanan bilgilerin doğruluğuna bağlı olacaktır. Bu nedenle ankete vereceğiniz cevaplar, araştırmanın geçerlik ve güvenirlik oranını artıracaktır.

Toplanacak bilgiler, bilimsel amaçlar için kullanılacak ve topluca değerlendirilecektir. Size verilecek anket iki bölümden oluşacaktır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya uygun olarak doldurunuz.

Sizden alınacak bu bilgiler, sadece araştırma için kullanılıp, gizli tutulacaktır. Bu yüzden ankete adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur .

İlgi ve katkılarınız için teşekkürler.

Benan AĞDELEN

**Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Denetimi
Ekonomisi ve Planlaması
Yüksek Lisans Öğrencisi**

ADRES:

**Lefke İstiklal İlkokulu
LEFKE**

YÖNETİCİ ANKET FORMU**BÖLÜM 1****AÇIKLAMA**

Bu bölümde, sizlere ait kişisel bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Sizden, her soruya ilişkin seçeneklerden sizlere uygun olanının yanındaki parantez içine " X " işareti koymanız istenmektedir.

I. GÖREVİNİZ

1. () Müdür
2. () Müdür Yardımcısı
3. () Sorumlu öğretmen

II. CİNSİYETİNİZ

1. () Erkek
2. () Kadın

III. MESLEKTEKİ HİZMET SÜRENİZ.

1. () 5 yıl ve daha az
2. () 6 - 10 yıl
3. () 11 - 15 yıl
4. () 16 - 20 yıl
5. () 21 - 25 yıl
6. () 26 - 30 yıl
7. () 31 yıl ve daha fazla

IV. YÖNETİCİLİKTEKİ HİZMET SÜRENİZ

1. () 5 yıl ve daha az
2. () 6 - 10 yıl
3. () 11 - 15 yıl
4. () 16 - 20 yıl
5. () 21 - 25 yıl
6. () 26 - 30 yıl
7. () 31 yıl ve daha fazla

V. MEZUN OLDUĞUNUZ SON OKUL

1. () İki yıllık yüksek okul mezunu
2. () Üç yıllık yüksek okul mezunu
3. () Dört yıllık yüksek okul veya fakülte
4. () Başka (Belirtiniz).....

VI. BRANŞINIZ (Lütfen yazınız)

(.....)

VII. YÖNETİCİLİK ALANINDA EĞİTİMİNİZ

1. () EYTPE Lisans Programı'nı bitirdim.
2. () Hizmetiçi yöneticilik eğitim programına katıldım.
3. () Hiç yöneticilik eğitimi görmedim.
4. () Başka (Varsa lütfen yazınız.)
(.....)

BÖLÜM II

AÇIKLAMA

Bu bölümde çalıştığınız ilköğretim okulundaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin durumu yansıtmamız istenmektedir. Burada sizden ilgili yönetem sürecinin kurumunuzdaki bugünkü işleyişini en iyi anlatan üç durumdan sadece birini belirleyip, karşısındaki parantez içine " X " işareti koymanız beklenmektedir.

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

OKULDAKİ YÖNETİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİ

1. Okulda görevli bir yönetici olarak, okulun yönetimine ilişkin kararları alırken;
 - () a. Karar sürecinde, sadece yönetici arkadaşlarımın görüşlerini alırım.
 - () b. Yönetici olarak kendim karar veririm.
 - () c. Alınacak kararlardan etkileneceklerin, kararlara katılmalarını sağlarım.
2. Kararlara dayanak olacak bilgileri önceden saptarken;
 - () a. Kararlara dayanak olacak bilgileri önceden belli bir plan çerçevesinde saptarım.
 - () b. Alelacele saptarım.
 - () c. Önceden bilgi saptamam, doğrudan karar veririm.
3. Kararlar alınırken, karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması;
 - () a. Kararlardan etkilenecek tüm bireylerin durumlarını göz önünde bulundururum.
 - () b. Sadece yöneticilerin durumlarını göz önünde bulundururum.
 - () c. Hiç kimsenin durumunu göz önünde bulundurmam.
4. Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma;
 - () a. Sadece yönetici bilgilerinden faydalanırım.
 - () b. Sadece üst kademelerden alınan bilgilerden faydalanırım.
 - () c. Her düzeydeki bilgiden faydalanırım.
5. Okuldaki yıllık çalışma programlarını;
 - () a. Diğer yöneticilerle birlikte hazırlarım.
 - () b. Tüm yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla hazırlarım.
 - () c. Herkesin görüşünü alır; yöneticilerle birlikte hazırlarım.
6. Yapılan planlı çalışmaları;
 - () a. Herhangi bir değerlendirmeye tabi tutmam.
 - () b. Belirli aralıklarla değerlendiririm.
 - () c. Yıl sonunda tümünden bir defada değerlendiririm.

7. Okulda yapılan çalışmalar;
☐ a. Yapılmış planlar doğrultusunda yürütülür.
☐ b. Zaman zaman plansız yürütülür.
☐ c. Herhangi bir plan söz konusu değildir.
8. Okuldaki işlerin gerçekleşmesinde;
☐ a. Beklenmedik güçlükleri ve gecikmeleri hesaba katarım.
☐ b. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeleri zaman zaman hesaba katarım.
☐ c. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeleri hiçbir zaman hesaba katmam.
9. Öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak;
☐ a. Kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildiririm.
☐ b. Zaman zaman kendilerinden neler beklediğini bildiririm.
☐ c. Herkes ne yapacağını açık seçik bildiği için, neler beklendiğini bildirmem.
10. Okuldaki işlerin görülmesinde;
☐ a. Hiçbir teşvikim olmaz.
☐ b. Belirli yolların izlenmesini teşvik ederim.
☐ c. Her yolu teşvik ederim.
11. Öğretmenlere görev dağıtırken;
☐ a. Rastgele seçim yaparım.
☐ b. Zaman ve mekana uygun seçim yaparım.
☐ c. Öğretmenlerin özelliklerine dikkat ederim.
12. Okulda çalışan yönetici ve öğretmen;
☐ a. Ne yapacağını açık seçik bilir.
☐ b. Sadece yöneticiler ne yapacağını açık seçik bilir.
☐ c. Biz yöneticiler dışındaki personel ne yapacağını bilmez, sadece verilen görevi yapar.
13. Yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi,
☐ a. Yüksek güvenli, yaygın ve arkadaşça etkileşim kurarım.
☐ b. Çoğunlukla kendi lütfum, öğretmenlerin çekinerek yaptığı az etkileşim vardır.
☐ c. Daima korku ve güvensiz, az etkileşim vardır.
14. Öğretmenlerin daha iyi istekli çalışması için özendirilmesi;
☐ a. Yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendiririm.
☐ b. Okulumuzun herhangi bir özendirme sistemi yoktur.
☐ c. Olanaklar dahilinde zaman zaman öğretmenleri özendiririm.

15. Öğretmenler problem çıkardığında yetki kullanımı;
☐ a. Öğretmenlerle ilgili sorunları sürekli yetkilerimi kullanarak çözerim.
☐ b. Karşılıklı diyalog çözüm getirmez ise yetkilerimi kullanırım.
☐ c. Öğretmenlerle ilgili sorunları, sürekli diyalog ile çözümleme yoluna giderim.
16. Öğretmenlerin sorunlarını;
☐ a. Bilir ve çözümüne yardımcı olurum.
☐ b. Biliyor ve ilgileniyor görünürüm.
☐ c. Ne bilir, ne de ilgilenirim.
17. Okul içinde bilgi akışının yönü;
☐ a. Çoğunlukla yukarıdan aşağıyadır.
☐ b. Bilgi akışı hem aşağı, hem de yukarı doğru olur.
☐ c. Aşağı yukarı ve birimler arası çok yönlü bir bilgi akışı vardır.
18. Yönetici olarak gönderdiğiniz talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi;
☐ a. Tüm talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirim.
☐ b. Bazı talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirim.
☐ c. Talimatlarımda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetmem.
19. Aynı kademeler arasında haberleşme;
☐ a. Oldukça iyi bir haberleşme var.
☐ b. İyi sayılabilecek bir haberleşme var.
☐ c. Düşmanlık ve rekabet nedeniyle haberleşme yetersiz.
20. Okulda görev nedeniyle yaptığımız görüşmelerin miktarı;
☐ a. Çok görüşme yaparım.
☐ b. Görüşme miktarım azdır.
☐ c. Öğretmenler arasında oldukça çok görüşme yapıldığı için hiç kimse ile görüşmem.
21. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışmayı;
☐ a. Çok üst düzeyde tutarım.
☐ b. Yeterli düzeyde tutarım.
☐ c. Büyük ölçüde kopuk düzeyde tutarım.
22. Öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliğim;
☐ a. Çok üst düzeydedir.
☐ b. Yeterli düzeydedir.
☐ c. Çok zayıftır.

23. Okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmemiz;
☐ a. Çok üst düzeydedir.
☐ b. Yeterli düzeydedir.
☐ c. Çok zayıftır.
24. Okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma;
☐ a. Devamlı yaparım.
☐ b. İhtiyaç duyulursa yaparım.
☐ c. Hiç gerek duymam.
25. Yönetici olarak, öğretmenleri değerlendirirken;
☐ a. Bireysel kanaatime göre değerlendirme yaparım.
☐ b. Değerlendirmede belli bir sistemim yoktur.
☐ c. Önceden saptanmış objektif ölçütleri kullanırım.
26. Değerlendirmede elde edilen bilgileri kullanım amacınız;
☐ a. Öğretmeni cezalandırmak için,
☐ b. Öğretmenin geliştirilmesi için,
☐ c. Çalışma politikalarının saptanması için,
27. Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması;
☐ a. Değerlendirme sonuçlarını sadece ilgili öğretmenin kendisine bildiririm.
☐ b. Değerlendirme sonuçlarını herkese duyururum.
☐ c. Değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimseye bildirmem.
28. Denetim işini hangi kademe yapmaktadır ?
☐ a. Sadece üst yönetim.
☐ b. Yaygın olarak üst yönetim.
☐ c. Genellikle üst ve orta kademeler.

Ek 3. Öğretmen Anket Formu

Sayın Meslektaşım,

Yüksek lisans çalışması olarak " İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine ilişkin Olarak Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" konulu bu anket, tez çalışması için ihtiyaç olan bilgileri sizden toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Konuya ilişkin problemlerin tam olarak teşhis edilmesi ve uygun çözüm yollarının bulunması, karşılaşılan durumlara ilişkin toplanan bilgilerin doğruluğuna bağlı olacaktır. Bu nedenle ankete vereceğiniz cevaplar, araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik oranını artıracaktır.

Toplanacak bilgiler, bilimsel amaçlar için kullanılacak ve topluca değerlendirilecektir. Size verilecek anket iki bölümden oluşacaktır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya uygun olarak doldurunuz.

Sizden alınacak bu bilgiler, sadece araştırma için kullanılıp, gizli tutulacaktır. Bu yüzden ankete adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur .

İlgi ve katkılarınız için teşekkürler.

Benan AĞDELEN

**Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Denetimi
Ekonomisi ve Planlaması
Yüksek Lisans Öğrencisi**

ADRES:

**Lefke İstiklal İlkokulu
LEFKE**

ÖĞRETMEN ANKET FORMU

BÖLÜM 1

AÇIKLAMA

Bu bölümde, sizlere ait kişisel bilgiler ile sorular yer almaktadır. Sizden, her soruya ilişkin seçeneklerden sizlere uygun olanının yanındaki parantez içine " X " işareti koymanız istenmektedir.

I. GÖREVİNİZ

1. () Müdür
2. () Müdür Yardımcısı
3. () Öğretmen

II. CİNSİYETİNİZ

1. () Erkek
2. () Kadın

III. MESLEKTEKİ HİZMET SÜRENİZ.

1. () 5 yıl ve daha az
2. () 6 - 10 yıl
3. () 11 - 15 yıl
4. () 16 - 20 yıl
5. () 21 - 25 yıl
6. () 26 - 30 yıl
7. () 31 yıl ve daha fazla

IV. MEZUN OLDUĞUNUZ SON OKUL

1. () İki yıllık yüksek okul mezunu
2. () Üç yıllık yüksek okul mezunu
3. () Dört yıllık yüksek okul veya fakülte
4. () Başka (Belirtiniz).....

V. BRANŞİNİZ (Lütfen yazınız)

(.....)

BÖLÜM II

AÇIKLAMA

Bu bölümde çalıştığınız ilköğretim okulundaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin durumu yansıtmamız istenmektedir. Burada sizden ilgili yönetim sürecinin kurumunuzdaki bugünkü işleyişini en iyi anlatan üç durumdan sadece birini belirleyip, karşısındaki parantez içine " X " işareti koymanız beklenmektedir.

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

OKULDAKİ YÖNETİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİ

1. Okuldaki yöneticiler, okul yönetimine ilişkin kararları alırken;
 - () a. Karar sürecinde, sadece yönetici arkadaşlarının görüşlerini alır.
 - () b. Yönetici olarak kendisi karar verir.
 - () c. Alınacak kararlardan etkileneceklerin, kararlara katılmalarını sağlar.
2. Kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması;
 - () a. Kararlara dayanak olacak bilgiler önceden belli bir plan çerçevesinde saptanır.
 - () b. Alelacele saptanır.
 - () c. Önceden bilgi saptanmaz, doğrudan karar verilir.
3. Kararlar alınırken, karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması;
 - () a. Kararlardan etkilenecek tüm bireylerin durumları göz önünde bulundurulur.
 - () b. Sadece yöneticiler birbirlerinin durumlarını göz önünde bulundurur.
 - () c. Hiç kimsenin durumu göz önünde bulundurulmaz.
4. Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma;
 - () a. Sadece yönetici bilgilerinden faydalanılır.
 - () b. Sadece üst kademelerden alınan bilgilerden faydalanılır.
 - () c. Her düzeydeki bilgiden faydalanılır.
5. Okuldaki yıllık çalışma programlarını;
 - () a. Yöneticiler hazırlar.
 - () b. Tüm yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla hazırlanır.
 - () c. Herkesin görüşü alınır; sonuçta yöneticiler birlikte hazırlar.
6. Yapılan planlı çalışmalar;
 - () a. Herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmaz.
 - () b. Belirli aralıklarla değerlendirilir.
 - () c. Yıl sonunda tümünden bir defada değerlendirilir.

7. Okulda yapılan çalışmalar;
☐ a. Yapılmış planlar doğrultusunda yürütülür.
☐ b. Zaman zaman plansız yürütülür.
☐ c. Herhangi bir plan söz konusu değildir.
8. Okuldaki işlerin gerçekleştirilmesinde;
☐ a. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler hesaba katılır.
☐ b. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler zaman zaman hesaba katılır.
☐ c. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler hiçbir zaman hesaba katılmaz.
9. Öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak;
☐ a. Yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini açıkça bildirirler.
☐ b. Yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini zaman zaman bildirirler.
☐ c. Öğretmenler ne yapacağını açık seçik bildiği için, neler beklenildiği bildirilmez.
10. Okuldaki işlerin görülmesinde;
☐ a. Yöneticilerin hiçbir teşviki olmaz.
☐ b. Belirli yolların izlenmesini teşvik ederler.
☐ c. Her yolu teşvik ederler.
11. Öğretmenlere, görev dağılımında;
☐ a. Rastgele seçim yapılır.
☐ b. Zaman ve mekana uygun seçim yapılır.
☐ c. Öğretmenlerin özelliklerine dikkat edilir.
12. Okulda çalışan yönetici ve öğretmen;
☐ a. Ne yapacağını açık seçik bilir.
☐ b. Sadece yönetici personel ne yapacağını açık seçik bilir.
☐ c. Yönetici personel dışındaki personel ne yapacağını bilmez, sadece verilen görevi yapar.
13. Yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi,
☐ a. Yüksek güvenli, yaygın ve arkadaşça etkileşim kurulur.
☐ b. Çoğunlukla yöneticilerin lütfu, öğretmenlerin çekinerek yaptığı az etkileşim vardır.
☐ c. Daima korku ve güvensiz, az etkileşim vardır.
14. Öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi;
☐ a. Yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirilir.
☐ b. Okulun herhangi bir özendirme sistemi yoktur.
☐ c. Olanaklar dahilinde zaman zaman öğretmenler özendirilir.

15. Öğretmenler problem çıkarttığında, yetki kullanımı;
☐ a. Yöneticiler, öğretmenlerle ilgili sorunları sürekli yetkilerini kullanarak çözerler.
☐ b. Karşılıklı diyalog çözüm getirmez ise, yöneticiler yetkilerini kullanırlar.
☐ c. Yöneticiler öğretmenlerle ilgili sorunları, sürekli diyalog ile çözümleme yoluna giderler.
16. Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarını;
☐ a. Bilir ve çözümüne yardımcı olurlar.
☐ b. Biliyor ve ilgileniyor görünürler.
☐ c. Ne bilirler, ne de ilgilenirler.
17. Okul içinde bilgi akışının yönü;
☐ a. Çoğunlukla yukarıdan aşağıyadır.
☐ b. Bilgi akışı hem aşağı, hem de yukarı doğru olur.
☐ c. Aşağı yukarı ve birimler arası çok yönlü bir bilgi akışı vardır.
18. Gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi;
☐ a. Yöneticiler, tüm talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirler.
☐ b. Yöneticiler, bazı talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirler.
☐ c. Yöneticiler, talimatlarında öğretmenlerin benimseme durumunu gözetmezler.
19. Aynı kademeler arasında haberleşme;
☐ a. Oldukça iyi bir haberleşme var.
☐ b. İyi sayılabilecek bir haberleşme var.
☐ c. Düşmanlık ve rekabet nedeniyle haberleşme yetersiz.
20. Okulda görev nedeniyle yapılan yönetici-öğretmen görüşmeleri;
☐ a. Çoktur.
☐ b. Yeterlidir.
☐ c. Çok zayıftır.
21. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma;
☐ a. Çok üst düzeydedir.
☐ b. Yeterli düzeydedir.
☐ c. Büyük ölçüde kopuk düzeydedir.
22. Yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği;
☐ a. Çok üst düzeydedir.
☐ b. Yeterli düzeydedir.
☐ c. Çok zayıftır.

23. Okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi;
☐ a. Çok üst düzeydedir.
☐ b. Yeterli düzeydedir.
☐ c. Çok zayıftır.
24. Okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma ;
☐ a. Devamlı yapılır.
☐ b. İhtiyaç duyulursa yapılır.
☐ c. Hiç yapılmaz.
25. Yöneticinin, okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi;
☐ a. Bireysel kanaate göre yapılır.
☐ b. Değerlendirmede belli bir sistem yoktur.
☐ c. Önceden saptanmış objektif ölçütler kullanılır.
26. Değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı;
☐ a. Öğretmeni cezalandırmak için,
☐ b. Öğretmenin geliştirilmesi için,
☐ c. Çalışma politikalarının saptanması için,
27. Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması;
☐ a. Değerlendirme sonuçları sadece ilgili öğretmenin kendisine bildirilir.
☐ b. Değerlendirme sonuçları herkese duyurulur.
☐ c. Değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimse bilmez.
28. Denetim işini hangi kademe yapmaktadır ?
☐ a. Sadece üst yönetim.
☐ b. Yaygın olarak üst yönetim.
☐ c. Genellikle üst ve orta kademeler.