

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

ÖZEL EĞİTİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE DENETİM  
SÜREÇLERİNDE GÖSTERDİKLERİ PERFORMANSI ÖĞRETMENLER  
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE ÇİRCİ

Lefkoşa

Mayıs 2017

KKTC

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ,

VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI

ÖZEL EĞİTİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE DENETİM  
SÜREÇLERİNDE GÖSTERDİKLERİ PERFORMANSI ÖĞRETMENLER  
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE ÇİFCİ

Danışman: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Ie-ftkoşa

Mayıs 2017

## KABUL ve ONAY SAYFASI

Yakın Dogu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Merve Çifci tarafından hazırlanan “ Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Yönetim ve Denetim süreçlerinde gösterdikleri performansı öğretmenler tarafından değerlendirilmesi” başlıklı olan bu çalışmada jürilerimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nın YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan: Yrd. Doç. Umut Akçıl



Üye (Danışma): Doç. Dr. Fahriye Altınay Aksal



Üye: Doç. Dr. Gökmen Dağlı



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

U..07/2017

LeFKoşa

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL  
Enstitü Müdürü



## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tez çalışmasında sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptuğımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

16/05/2017

Merve ÇIRCI

## ÖZET

### ÖZEL EĞİTİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE DENETİM SÜREÇLERİNDE GÖSTERİDİKLERİ PERFORMANSI ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Merve Çifci

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKKSAL.

Mayıs 2017, 100 sayfa

Bu araştırmada Özel Eğitim Kurumları Müdürlerinin yönetim ve denetimdeki performanslarının öğretmenler tarafından eleştirilmesini araştırılmıştır. Bu kapsamda okul müdürlerini öğretim süreçlerindeki; planlama, örgütleme, karar verme, koordinasyon, değerlendirme ve denetim konuları okuldaki davranışlarını öğretmenlerin gözünden nasıl gördüğünü ve öğretmenlerin önerilerini sorgulanmıştır.

Araştırma Lefkoşa ilinde bulunan Özel Eğitim Kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Örnekleme okullarda bulunan 13 öğretmene 8 soruluk verimlilik ve uygulama düzeylerini sorgulayan görüşme soruları uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularında ise Özel Eğitim Okullarında görev yapan yöneticilerin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarında uygulanma derecesi oldukça iyi düzeydedir. Müdürlerin gerek ikili ilişkileri gerekse yönetim süreçlerinin her aşaması için takdir edilecek düzeyde dönütler alınmıştır. Özel eğitim okullarında sunulan hizmetlerin özelliği gereği toplumsal ve sektörel gelişmeyi ve değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Okul müdürleri bu değişimlerin başı çekebilmeledir. Bu kurumlarda sunulan hizmetlerin gelişim ve değişim odaklı olması, bu birimlerin yönetiminde dikkat edilecek hususların gözden geçirilmesini ve gerektiğinde düzenleyici tedbirlerinde alınmasını, iyileştirilecek alanlarında belirlenmesini mecbur kılmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda Özel Eğitim Kurumları müdürlerinin ikili ilişkilerinde, planlama, karar verme ve koordinasyon bakımından yeter görülünmüş olmasına rağmen değişim ve gelişimin gerekli olduğu günümüzde öğretmenlerin ve Müdürlere

hizmet içi eğitimin artması, Öğretmenlerin iletişim ve demokratik tutumlarının farkındalık sağlanması için eğitimlerin çoğaltılması gerekmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Özel eğitim, okul yönetimi, eğitim yönetimi

## ABSTRACT

THE PERFORMANCES TEACHERS EVALUATED IN PRIVATE  
EDUCATION SCHOOL DIRECTORS IN MANAGEMENT AND  
AUDITING PROCESSES

MERVE ÇİFCİ

Master Degree Thesis, Field of Educational Management, Inspection and  
Planning

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

May 2017, 100 page

In this research, the performance of the directors and supervision of the directors of the Special Educational Institutions has investigated which are criticized by the teachers. In this context, it is questioned how the school directors are seen through the eyes of the teachers and what are their recommendations about the issues of planning, organizing, decision-making, coordinating, evaluating and auditing during the teaching process.

The research took place at Special Educational Institutions in Nicosia province. In the sampling, 8 interview questions were applied to 13 teachers in these schools which were questioning their productivity and application efficiency levels. In the findings of the research it is found that the degree of management process related to behaviours of the directors of the Special Educational Institutions is in a quiet good level. Feedbacks were appreciated for both bilateral relations and management process of the directors.

Provide social and sectoral development and change in accordance with the qualifications offered in special education schools. School principals should be able to lead these changes. The fact that the services provided by these institutions are development and change-oriented necessitates that the attention to be taken in the management of these units be maintained and, if necessary, regulated by the regulatory measures, be determined in areas to be improved.

As a result of this research it has been shown that the directors of Special Educational Institutions are adequate in bilateral relations, planning, decision-making and coordinating however necessity of changing and development nowadays shows that in-service education is need to be increased to teachers and directors and also education should be increased for the raising awareness of communication and democratic attitudes of the teachers.

**Keywords:** Special Education, School Management, Education Management

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde beni her zaman destekleyen ve yönlendiren, bu çalışmayı özen ve özveriyle değerlendiren, çalışma sırasında her zaman bana yardımcı olan danışmanım Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSSAL

Yüksek lisansa beni yönlendiren ve her zaman yanımda olduğunu hissettiren hocam Mine Sema Ok' a ve bugüne kadar üzerimde emeği bulunan ve beni tez yazacak seviyeye getiren tüm hocalarıma, desteğini her zaman hissettiğim çok değerli arkadaşım Sevil Çevik'e ayrıca her zaman bana destek olan annem Duda Çifci, babam Hasan Çifci ve canım ablam Ümran Çifci'ye

Yüksek lisans sürecinde bıkmadan usanmadan desteğini esirgemedikleri için sonsuz Teşekkürlerimi sunarım.

Merve Çifci



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYANI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem durumu.....	1
1.2. Araştırmacının Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sınırlılıklar.....	6
1.5. Sayıtlar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>8</b>
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE ALAN YAZIN.....	8
2.1. YÖNETİM.....	8
2.1.1. Yönetim Kuramları.....	9
2.1.2. Yönetim Süreçleri.....	13
2.1.3. Karar Verme.....	13
2.1.4. Planlama.....	15
2.1.5. Örgütleme.....	16
2.1.6. İletişim.....	17
2.1.7. Denetim – Değerlendirme.....	18
2.2. EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ.....	19
2.2.1. Eğitim Yönetimi.....	20
2.2.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....	20

2.2.3. Eğitim Yönetiminin Yapısı .....	21
2.3. OKUL.....	22
2.3.1. Okul Yönetimi.....	22
2.3.2. Okul Yöneticisi .....	24
2.3.3. Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları.....	26
2.3.4. Okul Müdürlerinin Yeterlikleri .....	31
2.3.5. Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	33
2.3.6. Okul Yöneticinin Yöneltil Davranışları .....	34
2.3.7. Okul Yöneticisi ve Öğrenci İlişkisi .....	37
2.3.8. Okul Yöneticisi ve Çevre İlişkisi.....	37
2.3.9. Okul Yönetiminin Önemi ve Eğitim Sistemindeki Yeri .....	38
2.3.10. Okul Yönetme Biçimleri .....	38
2.3.11. Yönetime Katılım .....	40
2.3.12. Yönetimde Planlamaya Katılım .....	40
2.3.13. Yönetimde Örgütlenmeye Katılım .....	41
2.3.14. Yönetimde Uygulamaya Katılım .....	41
2.3.15. Yönetimde Denetimin Katılımı .....	42
2.3.16. Yönetime Katılma Biçimleri .....	43
2.3.17. Yönetime Katılmanın Yararları .....	44
2.3.18. Öğretmenlerin Yönetime Katılımı .....	46
2.3.19. Başarı Üzerinde Etkili Müdür Davranışları .....	52
2.3.20. Öğretmenlerin Yöneticiler Bakımından Rollerini .....	54
2.3.21. Okul'da Öğretim Sürecinde Öğretmen Rollerini .....	54
2.3.22. Okul'da Öğretmenlerin Okul Yönetimi Tarafından Desteklenmesi .....	56
2.4. ÖZEL EĞİTİM .....	60
2.4.1. Özel Gereksinimli Olan Çocuklar.....	61
2.4.2. İdea 'ya göre Yetersizlikler .....	63
2.4.3. Özel Eğitim ve Önemi .....	63
2.4.4. Özel Eğitimde Temel İlkeler .....	64
2.4.5. Özel Eğitim Uygulama Merkezi (I. ve II. Kademe) .....	64
2.4.6. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenler.....	65
2.4.7. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticiler.....	65
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>66</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>66</b>
3.1. Araştırma Deseni ve Modeli .....	66

3.2. Çalışma Grubu.....	67
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....	67
3.4. Verilerin Toplanması.....	69
3.5. Veri Analizi.....	69
3.6. Arıştırmada Etik.....	71
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>72</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>72</b>
4.1. Özel Eğitim Yöneticilerinin okulla ilgili kararlar alırken kimlerden görüş aldığı.....	72
4.2. Özel Eğitim Yöneticilerinin son kararın ortaya çıkışı durumu.....	73
4.3. Özel Eğitim Yöneticilerinin İdareci, Öğretmen, Öğrenci ve diğer çalışanlarıyla iletişimiyle ilgili görüşler.....	74
4.4. Özel Eğitim kurumları Yöneticileri okulla ilgili bir plan yaparken nelere dikkat etmektedir.....	76
4.5. Özel Eğitim Kurumu Yöneticileri okullarda koordinasyonu nasıl sağlamakta.....	77
4.6. Özel Eğitim Kurumları Yöneticileri amaçlara ulaşmada yöntemle neye dayalı.....	79
4.7. Özel Eğitim Kurmu Yönetim süreçleri geliştirilmesi için kişisel öneri.....	80
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>82</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
5.1. Sonuç.....	82
5.2. Araştırmacılara öneri.....	84
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>
EK 1. GÖRÜŞME FORMU.....	93
EK 2. TEMALAR.....	95
EK 3. MEB İZİN BELGESİ.....	101

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümler de araştırmamın problem durumu, amacı, alt amaçları, önemi, sayılılar, sınırlılıkları ve tanımları yer verilmektedir.

### 1.1. Problem durumu

Günümüzde insan kaynakları her alanda ciddi öneme sahiptir. Bu kaynakların en verimli şekilde kullanılması örgütlerin verimlilikleri direk olarak artırmaktadır. Örgütlerin verimlilikleri de çalışanların ve yöneticilerin performansları belirlemektedir. Örgütlerin ve bireylerin; ekonomilerin, sosyal yaşamın, öğrenme süreçlerinin hızla değişim göstermesi sonucu başarılı olmaları üstün performans göstermelerine bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında, kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve çalışanların çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynaklarının doğru, etkin ve adil değerlendirilme yapması önemlidir. Bu değerlendirilme ne kadar doğru yapılırsa, çalışan o kadar daha motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha yakalamaya çalışacaktır.

Verimli olma bir işi yapanın grubuna ya da ait olduğu örgütün hedefleri yönünde yararlı işler yapması durumudur. Dünya sürekli gelişip değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmenin tek yolu eğitimidir. Küresel rekabet beraberinde bilgi toplumu olmanızı sürekli olarak etkilenmektedir. Bilgilerin tüketimi ve eskimesi çözüm olarak, dünyada ARGE bağlı yeni çözümler arayışı içine girilmiştir. Buna göre bu çalışma sonucunda üretilen bilgiler yeri ve zamanında yönetilip kullanılacaktır.

Okullar, bir milletin ya da toplumu eğitim gereksinimlerini karşılayabilmek ve ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmeleriyle sorumlu olan eğitim örgütlerine denir. Okul örgütleri ve yönetsel hedeflere ulaşmasını sağlamaktan ve kontrol altında olmak sorumlu olan kişi okul yöneticisidir (Başaran, 2000; Bursalıoğlu, 2010). Okulların etkili bir şekilde işlemesi ve amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasından da sorumlu olan kişinin de okul yöneticisidir. Okul yöneticileri, okulun etkinliği ve verimliliği bakımından önemlidir. Okul yöneticilerinin kendi bilgi ve

becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişimlerde gayret sarf etmeyi yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Yönetim, örgütlerin sahibi olan öge ve insan kaynaklarının kullanarak, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek çalışan sanat veya bilime denir. Yönetimin gerçek uğraş alanı direk insandır. İnsanların gereksinimlerini karşılama amacıyla kurulan tüm faaliyet dallarında ayrı ayrı işleyen örgütler kurulmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilmesi için yönetime ihtiyaçları vardır. İnsan örgütten örgütte yönetiminde vazgeçemez.

Eğitimin insana yatırım yapmaktadır. Eğitim yönetimi nasıl yönetim eğitime uygulanmasından meydana geliyor ise, okular da yönetimi de eğitim yönetimi için okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

Okulların yönetimi okulların kendi hedeflerine en uygun şekilde okulu yaşatmaları gerekmektedir. Yönetici okul içinde ve çevrelerinde de okulun kendi amaçlarına yönelik çalışması gerekir. Yöneticiler eğitim alanında mesleki kişisel becerileri ve eğitim yönetiminde de kavram, ilke, model, teori bakımından da yeterli ve güncel olmalıdır.

Eğitimin yöneticiliği alanında görev almaya aday yöneticilerin hem hizmet öncesinde yetiştirme, hem de hizmet içinde sürekli geliştirme sürecinden geçmeleri sağlanmalıdır. Çünkü, öğretmenlik bilgi ve formasyon yönetim için gerekli ancak yeterli değildir. Yani başarılı öğretmenlerin başarılı birer okul yöneticisi olacağı görüşü bilimsel olmaktan uzaktır. Çünkü hem öğretmenlik, hem de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanıdır. Okul yöneticilerinin öğretmenlik beceriklilik yanında yönetimin becerileri açısından hizmet öncesinde büyütmek ve hizmet içinde sürekli geliştirilmeleri gerekir (Sevgi,1998). Halka açık devlet sistemlerinin başını okullar ve eğitim sistemleri gelmektedir. Bundan dolayı yönetici sadece personel değil halkla da daimi iletişim içinde olmak durumundadır. Yöneticiler okul çevresiyile de birebir iletişim halinde olmak durumundadır.

Okulun çevresinin okuldan da bir beklentisi olur. Bu beklentiyi okulların karşılaması gerekmektedir. Tüm okul personeli çağa ayak uydurmalı ve güncel konulardan daima haberdar olması gerekir. Okullarda örgütsel iletişimler daha

baskındır. Öğretmenler hem yöneticilerle hem diğer personellerle iletişimi sağlıklı kurmaları beklenir. Çünkü örgütlerde moral ve motivasyonun yüksek tutulması gerekmektedir. Bu ilişkilerin sağlıklı olabilmesi içinde yöneticilere büyük rol düşmektedir.

Okul yöneticileri, kanun, yetnetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun bütün işlerini, yani; okulun eğitim ve öğretimle ilgili işlerini, okul bina ve eşyasının korunup kullanılmasını temizlik ve düzeni sağlayacak işleri yürütmeye, istikrara koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Ayrıca çalışanların görevlerini gereği gibi yapmalarını halleri yasal yollara müracaat da yetkilidir (MEB, 2016).

Bir Eğitim yöneticisi yönetimle ilgili bilimin tüm ince ayrıntılarını, tüm özelliklerini, yönetim süreçlerini de iyi bilmeli ve uygulayabilmesi gerekmektedir. Aksi halde eğitimde örgütün hedeflerine yönelik çalışma yapması muhtemel olamaz.

Eğitim, ekonomik, toplumsal ve kültürel hayattan doğrudan etkilenen ve etkileyen süreçlerdir. Dolayısıyla okulların dönüşebilme ve etkileyebilme gücü, insan kaynaklarının niteliği ve liderlik gücünün oluşuna düğümlü olarak değişecektir (EARGED, 2006). Okulların doğru bir biçimde ve hedeflerine uygun yönetilmesi doğru insan kaynakları, amaçların gerçekleştirilmeye yönelik olması, kaynakların doğru kullanımı ve personelin okulların hedefleri doğrultusunda işlerini benimsemesiyle olmaktadır. Etkili okullar mı yoksa etkili müdürler mi daha faydalıdır. Okul etkililiğine yönelik okullarda okul yöneticilerinin en önemli rol oynadığını gözler önüne sermektedir. Okullarda öğrenciler öğrenmede fark yaratırken eğitim yöneticileri de okullar arası fark yaratmaktadır.

Örgütlerin işleyişi ve okulların işleyişi girdi ve çıktıları bakımından okulların çıktıları insanlar oldukları için birbirlerinden çok ayrırırlar. Başka bir şekilde anlatmak gerekirse, okullar insan üzerinde çalışan fabrikalardır. Birbirinden farklı yapı ve değerlere sahip olan binlerce insan sosyal ve politik yönetime çalışılır. Okul bu özelliğiyle karmaşıklığı artırır. Ve yine bu özelliğiyle diğer örgütlerden ayrılır. Bu karmaşık şartlarda başarılı olmak için ancak ve ancak etkin bir müdüre ihtiyaç duyulur ve bir toplumun kalkınabilmesi ancak ve ancak eğitim seviyesinin yükselmesiyle olabilir. Eğitim önemli ve asla vazgeçilemeyecek bir yatırım olması gerçeğini tartışma

edilemeyecek bir durumdur. Etkili çalışan bir okul yönetiminin de varlığı en az o kadar önemlidir. Eğitim çağdaşlaşmanın kilit noktasıdır.

Ülke olarak eğitim seviyemiz; Sosyoekonomik gelişimlerde ve toplumun siyasi yaşamında etkili katkı bulunması engellenmek, bunlar eğitim ve okul yöneticiliğinin meslek haline gelmemiş olmasındandır. Eğitim yöneticiliği, öğretmenlik formasyonu alan herkesin yapabileceği bir meslek değildir. Günümüzde eğitim yöneticiliği bir bilim dalı haline gelmiştir. Yönetici olmak isteyen kişilerin özel olarak eğitim alması gerekmektedir. Öğretmenlik formatı alan kişiler eğitim yönetimi ve müfettişlik de başanlı olması mümkün değildir. Başarı tecrübeli olan kişiler arasından itina ile seçilenlerle olur.

Yöneticiliğin okulu olmasına rağmen mevcut ilköğretim okulu yöneticilerinin çoğu yöneticilik formasyonuna sahip değildir. Bıldır (2005) siyasi iktidara yakın olmanın okul yöneticisi seçimde en önemli faktör olduğunu savunmaktadır.

Bu araştırmanın problem cümlesi ‘Özel eğitim okul müdürlerinin yönetim ve denetim süreçlerindeki gösterdikleri performansı öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmesi’ dir.

## 1.2. Araştırmacının Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; özel eğitim okulu müdürlerinin yönetim ve denetim bakımından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymaktır.

Yapılan bu araştırma kapsamında amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Okul yönetiminde, Okul müdürünüz okulla ilgili kararlar alınırken kimlerin görüşlerini almaktadır?
2. Okul yönetiminde okulla ilgili bir karar alınacaksa son karar nasıl ortaya çıkmaktadır?
3. Okul yöneticiniz idarecilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve diğer çalışanlarla iletişim kurarken nasıldır?
4. Okul yöneticiniz iletişim kurarken nelere dikkat etmektedir?

5. Okul yöneticiniz okulla ilgili bir plan yaparken nelere dikkat edilmektedir? Aşamalarıyla anlatır mısınız?
6. Okul müdürünüz okulda koordinasyonu nasıl sağlamaktadır? Örneklerle açıklayınız.
7. Okul yönetiminde okulla ilgili planlar yapılırken amaçlara ulaşmada yönetime neye dayalı olmaktadır?
8. Yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde önerileriniz nelerdir?

Bu araştırmanın temel amacına dayalı olarak şu alt amaçlar üzerinde durulmuştur:

- Özel Eğitim Okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenler tarafında yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesi nasıldır?
- Özel Eğitim Okullarında müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın değerlendirilmesinde öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
- Özel Eğitim Okulu müdürlerinin yönetim süreçleri bakımından incelendiğinde eksiklikler hakkında kurum öğretmenlerinin öneriler nelerdir?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim yöneticiliği dünya da meslek haline gelmiştir. Fakat hala TC veya KKTC de hala meslek haline gelmemiştir. Dünya da yönetim görevlerinin başına getirilmeden önce ve sonra eğitimden geçmesi zorunludur. Yönetici olarak alanını bitirip bu alanda uzlaşması durumuna çevresindekilerinde çok daha performansı artacak daha verimli olarak çalışacaklardır.

Meslekte esas olan öğretmenliktir, anlayışı yüzünden henüz bu vazgeçilemediğinden, ne bu uzmanlık alanında yönetici yetiştirilmesi için çaba sarf edilmekte, ne de büyük zorluklarla yetişenlerin. Yerinde kullanılmasına gerekli önem gösterilmektedir. Türk Millî Eğitim sisteminin çare bekleyen belli başlı örgütsel ve yönetsel düğüm noktası etkili okul yöneticisi yetiştirilmediğinden kaynaklandığını gösterilmiştir.



Okulu yöneticileri eğitim yönetimi alanında ve yönetim süreçleri konusunda yeterli hizmet öncesi eğitimi almamış olmaları okul müdürlerinin yönetim konusunda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir.

Bu araştırmada özel eğitim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendilerini ve öğretmenlerin okul müdürlerini yönetim sürecinde nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarının özel eğitim okul müdürlerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerinin artırılması için hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nca yapılacak çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma da;

1. 2016 – 2017 eğitim öğretim yılında Lefkoşa ilçesinde bulunan özel eğitim okullarında çalışan öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Öğretmenlerin özel Eğitim okul müdürlerine yönelik görüşleri araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### 1.5. Sayılıklar

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruları objektif bir biçimde, içtenlikle cevaplandırmışlardır.
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmacının amaç ve alt amaçlarına cevap verecek kapsamdadır.
3. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmaya katılan kişilerin özel eğitim okul müdürleri yönetim süreçlerine yönelik görüşlerini tam ve doğru olarak yansıtmaktadır.

#### 1.6. Tanımlar

**Yönetim:** Bir örgütte çalışmaların yolunda gidebilmesini sağlayabilmektir. Yönetimsel faaliyetleri planlayabilmek, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve

denetim faaliyetleri mutlaka bulunmalıdır. Bu yönetsel faaliyetleri planlayan kişilere yönetici denilmektedir.

**Okul:** Kişilerin bir başlarına gerçekleştiremedikleri hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayan kurumlara denir. Kurumlar birçok insanı bir araya getirerek ortak bir amaç için toplarlar (Pamuk ve Kaya,2009).

**Okul Yöneticisi:** MEB'nin yetkisi altında eğitim ve öğretim örgütlerinde yapıların çalışmalarını sürdürmekle görevli eğitim-öğretim faaliyetlerinin olması gerektiği gibi yapan okul müdürü ve müdür yardımcılardır.

**Özel eğitim:** Sayılı Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye göre özel gereksinim gerektiren bireylerin de eğitime ihtiyaçlarını karşılamak için özel personel, geliştirilmiş eğitim programlarını ve yöntemlerini onlarla özür ve özelliklerine uygun ortamlarla sürdürülen eğitim ortamları ifade eder.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE ALAN YAZIN

Bu bölümde eğitim yönetimi ve özel eğitim kavramları ele alınmaktadır. Ayrıca özel eğitim ve yönetim süreçleriyle ilgili daha önce yapılan ilgili araştırmalara yer verilmektedir.

#### 2.1. Yönetim

Örgütlerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri için birlik içinde çalışmalarıdır. Yönetimle ilgili birden fazla tanıma yer verilmektedir. Fakat en çok kullanılan tanım; başkalarının aracılığı ile hedeflere ulaşabilmek veya başkalarına iş yaptırabilme sanatıdır.

İnsanoğlunun toplu olarak yaşaması için gerekli olan; iş birliği ve eşgüdüm içinde yürütülen her yaşamsal faaliyet, yönetsel bir sistem ve örgütlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Yönetim, bir işi kendinden başka insanlara sistemli bir şekilde çalıştırarak işi yaptırabilmektir. Başka bir deyişle yönetim; insanlar ya da maddi kaynakların hedeflediği amaçları gerçekleştirilmesi için düzenlenen veya kullanılması sürecidir (Eryılmaz, 2012).

Sağlıklı bir örgütte çalışmaların yolunda gidebilmesini sağlayabilmektedir. Yönetimsel faaliyetleri planlayabilmek, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim faaliyetleri mutlaka bulunmalıdır. Bu yönetsel faaliyetleri planlayan kişilere yönetici denilmektedir. Örgütlerde diğer personellerin üzerinde otorite kurabilmek ve diğer insanların çalışmalarını sağlayabilmek onları örgütün hedeflerine yönelik çalışmalarını sağlandığı sürece yönetsel süreç olarak bilinir. Kısacası; yönetim özdek ve insan kaynaklarını kullanarak örgütsel hedeflere en uygun bir biçimde ulaşmayı sağlamaktır. Yönetimde birbirinden farklı insanların ortak bir hedef çevresinde bir araya getirerek yetenekleri ve bilgileri doğrultusunda örgütün işlerine odaklandırılır.

## 2.1.1. Yönetim Kuramları

Yönetime 19. Yüzyılların sonlarında bilim olarak görülmeye başlanmıştır. Yönetim 3 ana başlık altında toplanmaktadır.

- Geleneksel Klasik Yönetim Kuramları,
- Neoklasik Yönetim Kuramları
- Modern Yönetim Kuramlarıdır.

### 1) Geleneksel (Klasik) Yönetim Kuramları

Geleneksel yönetim kuramında kendi içinde üç başlığa ayrılmaktadır.

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Taylor)
- Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henri Fayol)
- Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)

Geleneksel yönetimin genel özellikleri; İnsan faktörlerinin dışındaki faktörler üzerinde durulmak (mekanik örgütler), Rasyonellik ve mekanik süreçlerden yola çıkmak, Kapalı sistem anlayışına sahip olmak, Recete vasfında yaklaşmak ve yine insanların sadece fiziki gücü ile bir tutulması.

#### a) Bilimsel Yönetim

1900 yıllarının başlarında Taylor'un öncülüğü bulunmuştur. Ama Amerikan ekonomisini hızlı büyütebilmek için karşılık kullanılabilen üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı gerçeğidir. Bu yönetim şekli eğer mühendislik açısından değerlendirilirse verimlilik artıracak ve de işçiler daha çok para kazanması beklenilmekteydi. Yönetimin esas amaçları, maksimum iş sağlamak ve buna ayrı ayrı her işçinin maksimum refahının eşlik etmesi demektir. Maksimum rahatlık ise ancak maksimum üretin sağlanmakla olabilir. Eğitimler sonucu her çalışanın gelişebilmesi ve herkes doğal yetenekleri doğrultusunda kendine en uygun işlerde en üst seviyede başarı sağlanması beklenilmekteydi.

Bu ilkeler oldukça kolay görülse de, uygulanmasının sonucu gelişmiş ülkelerin bugünkü hallerinin temelidir. İlkeye göre el işleri verimli olmasında 1 basamak olarak işi gözlemlenmek ve işi oluşturan el hareketleri ve işin küçük ip uçlarını yakalayarak analiz etmektir. Bu sebeple Taylor'un yönetimine "iş analizi" veya "iş yönetimi"

olarak adlandırılmıştır. İşçilerin çalışma düzenlerini belirtilip, işi yapacakları zaman standartları oluşturulması gerekir.

Bilimsel Yönetimin ilkelerini sıralayacak olursak:

- ✓ İş süresini araştırmak: Her iş için ayrı ayrı çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ Bilimsel çalışma yönetiminde ise işi önceden en ayrıntılı şekilde planlamak gerekmektedir.
- ✓ Yönetimsel kontrolde ise deneminin sağlanması sağlanmalıdır.
- ✓ İşlevsel yönetim ise özellikle koordinasyonda etkili bir çalışma gözlemlenmektedir.

Yönetici ve çalışan işçiler arasındaki katışmalar en aza indirmek, verimli bir çalışma ortamı hazırlamak ve israfın da ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Bu kuramda asıl amaç en etkili ve en verimli bir biçimde üretim yapmak ve çalışanların olabilecek en iyi ve en yüksek verimliliği sağlamak ve rahatlık seviyesini yakalamayı hedeflemiştir.

#### b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol öncülüğündedir. Örgütlerin tamamını ele almış ve sağlıklı örgüt tasarımı ve yönetim ilkelerini incelemiştir. Bu yaklaşımda öncelik organizasyon konuları olsa da yalnız organizasyon değil tüm yönetim faaliyetleri de bu yaklaşıma dâhildir. Bu süreç planlama, örgütleme, koordinasyon, emir verme, kontrol altında tutma olmak üzere beş süreç halinde incelenmektedir.

#### c) Bürokrasi yaklaşımı

Karl Emil Maximillian Weber öncülüğünde gelişmiştir.

**İş paylaşımı:** Amacı; savurganlığın azaltılması, iş yerindeki çıktıların verimliliğinin artması.

**Yetki:** Yetki, tevatfuku sağlanması ve düzenin sabit tutmak için emir vermedir.

**Planlama:** Ne zaman, nerede kim tarafından ne şekilde yapılacağını önceden planlamak.

**Disiplin:** çalışan personellerin yönetim kurallarına uygun bir biçimde davranılması gerektiğini ifade etmektedir.

**Yönetme:** Kurumlarda yaşanan ve sonuçlanan planların hedeflerle kıyaslanması ve sapma durumlarının neden olduğuunun belirtilmesidir (Arslan, 2016).

## 2) Neoklasik Yönetim Kuramları

İnsancıl yaklaşım olarak bilinir. Klasik yaklaşımın yetersiz olduğu yıllarda meydana gelmiştir.

Neo klasik dönemde insanların farklı bir yapıda olmuş olduğu görüşü genel bir ilke olarak kabul edilmiştir. Gruplar ve diğer sosyal etkenler önemli bir yeri olmuştur. Bu yaklaşımın incelediği konular;

- İnsan davranışı,
- İnsanlar arası ilişkiler,
- Gruplara ve davranışları algılama ve tutumlar,
- Motivasyon,
- Liderlik,
- Faaliyetlerde gelişme ve değişimelerin olmasıdır.

Yönetim de örgütlere farklı bakış açısından -İnsan ilişkileri- yaklaşımı hızla gelişmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra da yönetim düşüncesi — okul - yönetim tabikatlarını da bir akım haline getirmiştir (Genç, 2012).

Neoklasik yönetime yeni amaçlar eklenmesindense Klasik Yönetim'in özellikle daha insancıl hale gelmesi eksikler bakımından bütünleyici bir yaklaşım olmuştur (Genç, 2012).

Neoklasik yönetimde özellikle moral ve motivasyonun yüksek olması. Motivasyon artığında iş veriminin artması ve çalışanların sosyal bağlarının artması halinde ihtiyaçları karşılanması da en önemli özelliğidir. Neoklasik Kurama da yön gösteren çalışmalar; Hawthorne araştırmaları olarak kabul görmektedir. Ve Elton Mayo'nun liderliğinde yapılmış olan bu çalışma da Hawthorne kendi çalışmalarından elde edilmiş bilgilerdir. Üretimin maksimum seviyesine çıkarılması ancak, çalışan personelin fiziki güçlerinden çok toplumsal veya sosyal insani kurallarca

belirlenmektedir. Çalışanların fiziki çalışma kapasitelerinden değil toplumsal ve insani kurallar tarafından belirlenmektedir.

Maddi değerleri bulunmayan ödüller ya da cezalar personelin davranışlarını ciddi bir etki bırakmaktadır. Personel bireysellikten çok grup olarak çalıştırılmalıdır. Grupların içinde sosyal hayatlarında en çok sevilen, sözü dinlenen kişilerin liderlik özelliği göstermektedir (Aydın, 1994).

### 3) Çağdaş Yönetim Dönemi

Çağdaş yönetimde her şey Sistemli bir biçimde çalışmaktadır. Koşul bağımlılık (durumsallık)tır. Yönetim bilimine, Kültürel farklılıklara ve Kaiteli, mükemmellik yaklaşımına önem verilmektedir.

**Sistem yaklaşımı:** Sistem; bir bütünü aralarında karşılıklı etkileşimi olan parçalardan oluşturulan fiziksel yapılardır. Bertalanfy Organizmalar, hareketli çevrede dengede durarak hayatta kalabilirler demiştir. Örgütler de aynı organizmaların çalışma tarzına benzerlik göstermektedir. Sınır sistemi aynı bizdeki gibi kurumun ilişki sistemini, beyin de kurumun yönetimini temsil etmektedir.

**Koşul Bağımlılık (Durumsallık) Yaklaşımı:** Her zaman her yerde geçerli kurallardan yoktur. Yönetmenin en bir tek yolu yoktur. Koşula uygun durumları belirleyebilme. Farklı durumlar karşısında ve koşullar farklı yönetim uygulamaları ile uyumla dizge. Şart bağımlılığı uymak bazı durum alternatif: Kurumun büyüklüğü Yöresel belirsizlik Teknolojik türleridir.

**İnsan İlişkileri Yaklaşımı:** İnsan faktörün asıl özellikleri; İş tatmini, Personelin karara katılması, Güdülenme, Çalışan personelin mutluluğu ve benzeri ilkeleri merkeze alan bir anlayış oluşturulur.

Verimli çalışmayı fiziki koşullardan ziyade insani ilişkilerin etkili olduğunu savunulmuştur. İnsani ilişkilerin en çok oluğu örgütleri okullardır. İnsani ilişkilere önem vermeyen bir yönetim okullarda asla başarıyı yakalayamaz.

Okul yöneticileri daima iletişimler kuvvetli olmalıdır. Öğretmenlerle ilişkileri kuvvetli olan yöneticiler daima başarıya daha yakın olmaktadırlar. Fakat yönetimde insan ilişkileri ikinci plana atılmıştır. İnsani ilişkileri yaklaşımında kurumların hedefi ikinci plana itilmiştir (Çelik, 2011).

## 2.1.2. Yönetim Süreçleri

Yönetim, grup da ki amaçları gerçek dönüşmesi için insani kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların birbirine uyum süreçleridir. Kurumların yönetimlerinde benzer bir şekilde de, okuldaki materyalist kaynakların da, insan kaynaklarının da, bir düzene kommasını ifade edilmektedir. Eğitim kurumlarının hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yönetimin tüm boyutları uygulanması gerekmektedir.

Okul yöneticileri yönetimin süreçlerini her şeyi ile bilmeleri ve bunları en faydalı olacak şekilde uygulayabilir olmaları örgüt hedeflerine kolaylıkla varabilmelerini sağlayacaktır.

### Yönetim süreçleri:

- Karar verme
- Planlama
- Örgütlenme
- İletişim

## 2.1.3. Karar Verme

Neticeye erişmek için, hareket yapabilmek ya da sorunları çözebilmeyle yönelik farklı seçeneklere erişmek onların özüne en uyumlu çıkarıp seçmek de denebiliriz. Bir faaliyetin olabilmesi için yapılması gereken en önemli aşamalar ise karar verme aşamasıdır. Gerçekleştirilecek faaliyet hangi alanda olduğu, nasıl ve ne zaman yapılması gerektiği karar aşamasında belirlenmeli ve Yapılacakların neler olduğu ve hangi sıraya koyulup nasıl yapılacağıının tespitinin yapılması gerekmektedir.

İş sıralamasının doğru ve zamanında yapılabilmesi için aldığımız kararların işlemleriyle doğrudan ilgilidir. Sorunları çözebilme ya da hayatımıza yön verebilmek için birden çok karar almamız gerekir. Bu aldığımız kararlar ise bizim hayatımızın genel olarak rotasını (yönünü) etkilemektedir. Başarılı olabilmemiz için doğru kararlar alabilir ya da başarısız olmamıza da neden olabilmektedir. Bu sebeplerle de tabii ki de örgütlerin de başarılı ve yalbur başarısız olmaları da aldıkları kararlarla doğrudan alakalıdır.



Karar vermemiz gerçekleşmesini istediğimiz hedeflerle direk olarak ilişkilidir. Gerçekleştirmek istediğimiz faaliyeti neden yaptığımıza ve nasıl yapılması gerektiğine karar verilmesi amacımızı öncelikli olarak belirlemektedir. Amaç ise varılmak istenen hedefe, ulaşılmak istenen kıdem veya düzey olarak kabul edilir. Karar verme tam olarak bir aşama ya da süreçtir. Karar verme bir süreç olarak düşünülrse, aşamaları da aşağıdaki gibidir verilmelidir.

- Olması gereken işin hayatımız açısından gerekliliği
- İşin literatürünün belirlenmesi
- Ortaya çıkan verilerin sentezlenmesi
- Konuna yönelik çözüm yollarının belirlenmesi
- Sonucunun olumlu olması beklenen uygulamalara karar verilmesi

Belirlenen bu aşamaların herhangi birinde problem olması durumunda bir sonraki aşamada da problem olacağı için bütün olarak düşünülmelidir. Süreçler önce kontrol olmalı ve yenilenmeyi de gerektirmektedir. Kararların kimlere ve nasıl uygulanması daha etkili olur, kurumun hedefleri, yapıları, nitelikliliği bazı özellikleri de önemsenmesi gerekmektedir.

Kararın alınma sürecine mümkün olduğu kadar katılım sağlanmalı ve alınması gereken kararlar üyelere benimsemeleri sağlanmalıdır. Hızlı kararlar alınması genelde tercih edilmelidir. Verilen kararların bireylerin özünde kabullenmiş olması, kendi içinde içselleştirilip uygulamaları da daha kolay olacaktır.

Olabildiğince en iyi şekilde, çalışanların moral ve motive edilecek, ara bulucu ve dengeleyici olmalıdır. Örgüt için kararlar demokratik olmalıdır. Örgütün hedeflerinden veya amaçlarından sapılmamalı, ortak çalışmanın önemi vurgulanmalıdır (Şişman, 2013).

Karar verme süreci, öncelikle karar grupta uygulanması aşamasında önemlidir. Alman kararları üst yöneticiler tarafından verilebilir ya da örgütün bazı kurulları da verilebilir. Öncelikle çalışanların kendilerini de ilgilendiren konularda söz hakkı olabilmesi karara katılabilmesi, alınan bu kararları benimsemelerini ve istekli bir şekilde uygulamalarını sağlar. Kararlar alınırken en azından uygulayacak kişilerin de görüşleri alınmalıdır.

## 2.1.4. Planlama

Planlamanın uygulana bilmesi için örgüt içinde alınan kararların bire bir uygulanması için yapılacak ve işlerin belirlenmesi açısından önceden analiz yapıp planın hazırlanması gerekir. Yönetimde kararların doğru bir biçimde uygulana bilmesi için öncelikle planın tüm ayrıntılarıyla eksiksiz hazır olması gerekmektedir. Bu planlama sayesinde örgüt hedef olarak gördüğü amaçlara doğru bir planlamayla ulaşacaktır.

Planlama, grubun yapacağı işlerin belirlenmesi hedeflerin doğru koyulması iş tepisinin yapılması gibi aşamaların belirlenmesi sürecunda yapılmaktadır. Planlama, faaliyeten daha önce yapılacakları düşünmesini gerektiren bir zihinsel süreçtir. Belirlenmesi olarak belirtilmiştir. Buna nazaran bir örgüt varması gereken hedefini bilmiyorsa hiçbir yol onu hedefe götürmeyecektir.

Bir örgüt bakımından amaç başarılmak istenen neticedir. Neticeler kişilerin yönlerini belirler ve başarı seviyelerini ölçü olarak kullanır. İşleyenlerin içinde kişiler arası uyumu ve motiveyi sağlar (Şişman, 2013).

Örgütlerde Plan yaparken önce somut ilk olarak somut olan amaçlar belirlenir.

Çıkan verilere göre;

- Belgelerin toplanılması,
- Kararlara olumlu sonuçlar verenlerin görüşlerinin tutulması
- Ekstra çözümlerin düşünülmesi
- Hedefleri gerçekleştirme

Yapıldıktan sonra belge haline getirilmesi ve planların hedeflere yönelik ayarlanması gerekir. Bu süreçten daha uzun sürede dâhil olabilir. Planlama, günümüz sosyal yaşantısına, ekonomik ve teknolojik şartların zorunlu olarak yapılması gereken bir işlev niteliğindedir.

Bu işlevlerinde gerçekleşmesi ancak ilkelere uyulmasıyla dâhilinde olur, bu ilkeler şunlar ise;

- i. Hedeflenen planları net olarak belirlenen amaçlara uygun olması.
- ii. Planların anlaşılır, gerçekçi ve uygulayamaya uygun olmalıdır.

- iii. Planlar, kontrol için hep açık olması
- iv. Planlar, kurumların değişen koşullarına da uyumlu sağlayabilmelidirler.

Planların yapılması gruptaki kişilerin ya da kaynaklarının kârı kullanılması sağlamaktadır. Örgütün belirli bir düzeye gelebilmesi için amaçlarına uygun planlar hazırlanması ve uyulması gerekmektedir. Örgütün öncelikli olan ihtiyaçlarının belirlenmesi bu ihtiyaçların kimin tarafından yapılacağının belirlenmesi de planlama aşamasında yapılmalıdır. Kaynakların en verimli şekilde kullanılabilmesi ancak programlamak olası olacaktır.

### 2.15. Örgütlenme

Amaçlara göre yapıları kadro ve araç sürecidir. Ortak bir iş ihtiyaç olmak hedeflere yetişebilmek için yapının buyurmak, insan yüküü ve hünelerini kararlaştırmasıdır (Taymaz, 2011).

Teşkilat özellikleri;

1. Karar süreci
2. Kim hangi kararı nasıl alacağı konusu anatomisini olmurur.
3. Kimlerin çalışana emir vereceği fizyolojisini şekillendirilmesi.
4. Örgüt yapısının kararları yetkililerin dağılımına göre kurulmaktadır.

Düzenlenen bu denge çalışan kişilerin yetenekleri ve güçlerini de etkili kullanmalarını sağlayacaktır. Örgüt içindeki denge kurulmalı örgütün içi düzenleme yapılmalı ve iletişimle oluşmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Çevresel etkenlerin de örgütü şekillendirdiğini de unutulmamalıdır. Eğitim sistemi toplumdaki diğer sosyal sistemleri yakından etkilemektedir.

Açık sistemler girdilerini kendi çevrelerinden alıp geliştirdikten somrada tekrar çevreye taktim eder. Açık sistemler üzerinde çevre etkendir. Çevrenin de örgütlerden beklentileri vardır. Okulların başarısı okul çevresiyile de karşılık bulur. Bu okullar desteklenmesi beklenir.

## 2.1.6. İletişim

Oylumlu anlamda iletişim sürecini insan davranışlarıyla değiştirebilmek, kurumların haberleşme ağı kurabilmek, personeller ve kesitler arası ilişkileri geliştirmek. Yetkilinin vazifesini yapabilmek ve sarsıcı bir koordinasyon kurabilmek hedefleriyle kullanılmaktadır (Bursahoğlu, 2000).

**Kaynak:** Mesajın çıkış noktası doğan öğeye kaynak diye adlandırılır. Kaynak her zaman için, doğru bilgi sahibi olan, güvenli olması gerekir. Kaynaklar her zaman insan ya da canlı olmaya bilir. Bazen bir kitaplar, bazen resim, veya bilgiyazar gibi insani öğeler den farklı olan öğelerdir.

**Mesaj (İleti):** kaynağın reseptör gönderdiği ileti, iletilmek aranan söz, duygu, görüş veya bilgilerdir. Mesajlar özellikle herkes tarafından tam olarak anlaşılması gerekir. Mesajlar doğru zamanda, doğru alıcıya, doğru kanalla iletilirse ancak o zaman amaca gerçekten ulaşmış olur.

**Kanal:** kaynağın çıkardığı Mesajın alıcıya gönderilmesinde kullanılan yoldur. Gerçekten etkili olan bir iletişim için doğru iletişim araçları kullanılmalıdır. Ayrıca kaynak mesajı iletmeye uygun da olmalıdır. Dil, bilgisayar, radyo, televizyon vb. iletişimde kullanılan kanallardandır.

**Alıcı:** Kaynak mesajı direk olarak gönderdiği taraftır. Gönderilen mesajı alan taraflar kurumda olabildiği gibi nesne de olabilmektedir. Alıcı bilgiyi doğru anlayabilmeli, iletişime açık olmalı, özellikle bilgiyi tam anlayabilen, cevabı ciddiye alan, nakletmek tam bir yapıda olmalıdır. Önemli olan kaynağın nasıl yollandığıdır.

**Dönüt:** İletişim de gönderilmek istenen iletiyi hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ve bilgimin bir göndericiden bir başka alıcıya aktarılma sürecine dönüt denmektedir. Dönüt iletişimin önemli bir öğesidir. Kaynağın gönderdiği mesajı doğru anlaşılıp anlaşılmadığını ancak dönüt aldıktan sonra anlayabilir.

İletişim süreci içinde birey, konuşma, dinleme ve sessiz kalması gibi üç temel davranışta bulunabilir. Konuşma sırasında birey, bilgi ve duygularını açık bir şekilde ortaya koyarken yalan söylememesi ve uygun ifadeler kullanarak konuşması gerekir. Ayrıca dinlerken de dikkatli dinlemesi dikkatli ve anlayışlı olması da gerekmektedir. Özellikle Eğitim kurumlarında etkili bir iletişim gerçekleşmesi gerekir ve bunun için

de okul yöneticisinin, öğretmenlerle ve diğer çalışan personelleri özdeşleşebilir, gereksinimlere paralel olarak iletişim yöntemleri geliştire de bilir. Ayrıca iletişimde kanalların sürekli açık tutulmasını da sağlayabilir. Örgütte olan bien her şeyden, öğretim kadrosunun bilinçli olmasını sağlanabilmektedir.

### 2.1.7. Denetim – Değerlendirme

Kişiler ve kaynakları kurumsal bir hedef belirleyerek aksiyon geçilme sürecine yönetim denir. Yöneticiler ise bu örgütlerde çalışan insanları örgütün hedeflerine ve yine örgütün çıkarları için çalışmalarını sağlayan kişilerdir. Örgüt yönetimini yöneticinin istekleri doğrultusunda değil örgütün asıl hedefleri ya da amaçları ne ise amaçlar ışığında belirli kurullarla ve uygun yasalarla yönetmektedir. Ayrıca yöneticiler yeni düşünce üretme ya da yeni uygulamalar ve örgütün daha iyi işlemesi daha çok verim alabilmesi için fikir üretmelidir.

Yönetim süreçlerinde son maddede denetim ve değerlendirmedir. Örgütün yöneticisi çalışan işçilerin yapıları işi denetleme ve görevlerini sorumluluklarını da kontrol altında tutma gibi görevleri de vardır. Örgütte bir yönetici değerlendirmek için beklenen ve son çıktı olan hedefler karşılaştırılır ve çıkan sonuç beklenenden daha iyiyse yöneticinin değerlendirilmesi yapılır. Ayrıca hedefler ve sonuçlar arası farklılık varsa eksikliğinin giderilmesi sağlanır. Örgütün kendi bünyesinde bulunan zayıf ve eksik yönler giderilmeye çalışılır. Kurumun sade üretim kısmının son halidir (Şişman, 2013).

Yönetim süreçlerinde son maddede denetim ve değerlendirilmedir. Örgütün yöneticisi çalışan işçilerin yapıları işi denetleme ve görevlerini sorumluluklarını da kontrol altında tutma gibi görevleri de vardır. Örgütte bir yönetici değerlendirmek için beklenen ve son çıktı olan hedefler karşılaştırılır ve çıkan sonuç beklenenden daha iyiyse yöneticinin değerlendirilmesi yapılır.

Ayrıca hedefler ve sonuçlar arası farklılık varsa eksikliğinin giderilmesi sağlanır. Örgütün kendi bünyesinde bulunan zayıf ve eksik yönler giderilmeye çalışılır. Kurumun sade üretim kısmının son halidir.

Kurumlarda kurumun yapısı ve gayeleri ile birleştirilip verimli bir denetim sağlanmalıdır. Denetim yapılırken grubun hedefi ile çalışanların ihtiyaç ve seçimleri

oranlı olmalıdır. Baskı veya otorite denetim sürecinde kullanılmamalıdır. Bir kurumda değerlendirme kurumun içi veya dışında gevrresinde ya da sınırları dâhilinde daimi ya da ara ara yapılabilir. Değer biçmenin başarılı olabilmesi için uygulamadan önce değerlendirme ölçüt belirlenmelidir. Değerlendirme aşamalı bir süreçtir (Genç, 2012).

Denetim sürecindeki çıktıların sağlam olabilmemesinin ön yargılardan öte tutulması ve objektif olması gerekmektedir. Denetleme asıl hedefi cezalandırılmak değil kayıpları ve kusurları görmek için yapılmalıdır. Eksiklerin tamamlanması hedefler dâhilin de olmalıdır. Denetimin aslı amaçlarından bir diğeri de çalışanlara rehberlik hizmeti sunmaktır.

## 2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi

İnsanlar yeryüzünde var olduğundan beri hayatlarını kolaylaştırmak, amaçlarını gerçekleştirilmek ve kendi başlarına yapamadıkları işleri yapabilmek için diğer insanlarla iş birliği yapmaya mecbur olmuşlardır. Bu iş birliğinin sonucunda da örgütler ortaya çıkmıştır. Okullar da öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticilerden kapsayan halkın eğitim gerekliliğini gidermeye çalışan kurumlardır. Bu örgütlerin girdi ve çıktıları insanlardır. Okullar halkın hem akademik olarak ihtiyacını karşılar diğer yandan da olumlu yönde davranış değişikliği oluşmana yönelik eğitim vermektedir (Çelikten, 2011).

Eğitilmek insanlığa yönelik bir görevdir. Bu görevi yapan kurumlarda okullardır. Okul yönetimleri de edimsel ve disiplinler arası insan çalışmaları olarak sunulur (Şişman, 2013). Eğitim yönetimi okul yönetimini de kapsayan bir olgudur. Eğitim yönetimini eğitim sisteminin de kapsamaktadır.

- Sistemin içinde eğitim yöneticiliği okul yöneticiliğinden birbirinden ayrı alanlardır.
- Eğitim yönetimi tatomikâr alanları okul yönetimlerinden çok daha değişik bir alandır.
- Eğitim yönetimi, MEB bağılı okullar dışındaki kurumları eğitim yöneticisi bu kurumların personeli yöneticileri de tanımlar (Taymaz, 2011).
- Eğitim yönetimi alanı oldukça geniştir. Örnek olarak dar bir alan söylenmesi gerektiğinde okul yönetimi 'de denebilir.

- Her eğitim sisteminin hedeflediği amaçları vardır.
- Eğitim sisteminin hedeflerine ulaşması kurumun kendi amaçlarına ulaşmasından geçmektedir.
- Okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi yalnızca örgütün sağlam olmasıyla mümkün olmaktadır (Çiçek Sağlam, 2013).

### 2.2.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim, doğumdan ölüme kadar süren ve hayatın her anında devam eden davranış değişikliğidir. Eğitim, toplumu oluşturan kişileri arasında kültür bakımından bezeylebilen amaçlı olup bir toplumun sosyal ve politik yönlerinden gelişmesini sağlayan etmenlerdendir (Şişman ve Taşdemir). Eğitim doğrudan ya da dolaylıda olsa insanlarla ilgilidir. Eğitim yönetiminin bir alt dalı da eğitim yönetimidir.

Bu kurumların amacı; Eğitim ve politikalar eşliğinde kurumların hedefleri doğrultusunda kurumların varlıklarını sürdürebilmek. Bu kurumlarla ilgili kararlar alınırken karar eğitim yöneticileri almaktadır. Eğitim yönetimi sayesinde toplum her yönden gelişim göstermektedir. Eğitim yönetimini öbür yönetimlerden farklı kılan eğitimin vasfıdır. Eğitimin ve asıl konusu insanlardır. Eğitim yönetimi, halkın eğitiminin amacı, yapı ve vazife gözden geçirilerek halkı her açıdan geliştirmeyi, ilerlemeyi refah düzeyini artırmayı amaçlamaktadır (Bursalıoğlu, 2005).

### 2.2.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Yönetim biliminin bir dalıdır. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak kabul görülmektedir. Eğitim yönetiminin önemi, eğitimin mekâre ve fonksiyonlarından sağlanmaktadır. Eğitim sisteminin hem girdisi hem çıktısı insanlardır. Bu sebeple eğitim sisteminin insanların ihtiyaçlarını gidermesi gerekir. Eğitim sisteminin üzerinde çevrenin etkisi çok fazladır. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini denetleyenlerin sayıları oldukça fazladır. Her birey ve grupların istekleri farklı olduğu için okul yöneticileri değişik baskılar görebilmektedir. Eğitim sisteminden beklentileriyle sisteme gösterdikleri ilgi demokratik değildir. Ulusun istekleri ilgilerinden daha çoktur.

Okul müdürlerinin büyük bir kısmının okul yönetimiyle ilgili bilgi birikimlerinin ve deneyimlerinin olmaması teknik yetkin kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Eğitim kurumları köylere de açılmaktadır. Eğitim yönetimi farklı basamak ve alanlarda eğitim öğretim hizmeti veren bütün eğitim kurumlarının nitelikli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.

1-Bir eğitim yöneticisi, okulun çevresini faydalı olması için uğraşır. Okulda, hızlı değişen çağımıza ulaşabilme sürecunda bunu topluma yansımaların da sağlayarak, çevresine de faydalı olabilir.

2- okul idarecisi daima yenilikçi olmalıdır. Bir idareci gerçekten başarılı olmak istiyorsa ise bilimsel ve teknolojik yeniliklere daima açık olmalıdır. Eğitim yöneticileri daima yenilikçi olmalıdır.

3- Eğitim yöneticileri, örgütsel amaçları gerçekleştirmelilerdir.

4- Kadrolaşmış okullarda farklı branşlar da uzman ekipler kurulmalıdır.

5- Eğitim yöneticilerinde, okuldaki diğer personelleri her zaman göz önünde bulundurarak hep birlikte ve ortak bir karar almalıdır. Okul personele daha çok benimsetilmelidir. Böylece personel kendi iş yeri gibi davranılacak ve daha verimli çalışacaktır. Personelini göz önüne alarak kara katılmasını sağlamalı böylece personelinin okulu daha çok benimsemesini. Buda kaliteyi artırır. Çünkü yöneticilerin ilk ve en önemli görevleri kaliteyi ve niteliği arttırmaktır.

6- Bir eğitim yöneticisi her zaman demokratik olmalıdır.

### 2.2.3. Eğitim Yönetiminin Yapısı

Eğitim Yönetimi aslında kontrollü bir süreçtir. Öğütlerin özellikle yapısını temel işlevi ve örgütlerde yatay ve dikey kontrol sağlanması olarak da görmektedir. Öğütlerin yapısı, bir başka açıyla örgütlerin ilgili kararlarını da kimlerin vereceğine göre oluşturulur. Öğüt yapısının denildiği zaman düşünülen temel kavramlar, iş tanımları, iş bölümleri, uzmanlaşmalar, bölümlendirmeler, yetkiler ve sorumluluklar, merkeze bağlı ya da merkeze bağlı olmayan yönetimi, yerinden veya yerinden olmayan yönetim, üst üst ilişkileri, kontrol alanı ve denetim gibi kavramlardır (Şişman, 2013). Eğitim yönetimi, genel olarak eğitimle ilgili politikaların, alınan hükümleri onlar tarafından hangi yöntemle hayata geçirileceğiyle ilgilidir.



### 2.3. Okul

Kişilerin bir başlarına gerçekleştiremedikleri hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayan kurumlara denir. Kurumlar birçok insanı bir araya getirerek ortak bir amaç için toplarlar (Pamuk ve Kaya,2009). Sadece hedeflerine ulaşabilen kurumlar çevreninde beklentisini karşıladıkları takdirde ayakta kalabilir varlıklarını sürdürebilirler. Kendi eğitimlerini devamlılığını sağlamaya çalışan bireyler başkalarıyla birlikte olabilmek için eğitim kurumları adı verilen örgüt yapılarını kurmuşlardır. Eğitim örgütleri ya da kurumları olan okullar buldukları konum ki çevrenin de ihtiyaçları doğrultusunda eğitimin hedeflerini gerçekleştirmek adına toplanmaktadır. Bu personeller;

- Yöneticiler
- Öğretmenler
- Memurlar
- Hademeler
- Öğrenciler
- Ve araç gereçlerin bir araya toplanmasıyla oluşur.

#### 2.3.1. Okul Yönetimi

Okul yönetimi Eğitim sisteminin yöneticiler için plan ve programlar, olması gereken insanları sağlanarak, okulların amaçlarına yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi için eğitim-öğretim etkinliklerinin tümüdür. Okullar bu döngüyü gerçekleştiren kurumsal yapıdır. Tasarlanan bu eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulamaya dönümesi okul ortamında gerçekleşir.

Okulda eğitim-öğretim faaliyetine geçirilemeyen plan ve programlar bir dizi tasarım ve sayıtlardan öyege gidilmez. Bu sebepten dolayı okullar eğitim sistemi içindeki ayrı bir yeri vardır gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimlerinde tam anlamıyla öğretilmesi gerekmektedir. Okulların bu özel halleri okul yöneticiliği de önemini artırmaktadır.

Eğitim yönetiminde daha küçük alan uygulanması okul yönetimini oluşturur. Okul yönetiminin temel çerçevesi eğitim sisteminin amaçları ile belirlenir. Yönetimi eğitime uygulanmak ile ilgili eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanması

da okul yönetimi oluşur. Okul yönetimi genel olarak okul içindeki süreçleri ve okulda okul müdürlüğünün günlük olarak yaptığı işleri ifade eder. Ayrıca okul yöneticileri bu alanlarda da oldukça sınırları vardır. Ülkemizde ki okul yöneticileri bürokratik işlemlerin yanı sıra merkezde alınabilecek kararların ve geliştirilen bütün programların uygulayan bir sistemdir.

Toplumumuzda eğitim istemi, ekonomi nitelikli insan gücü gereksinimi, öğrencilerin de nitel ve nicel olması ve gelişimini doğru sağlamak, maliyet hesaplamak. Kaynak bulmak, özellikle gelecekteki gereksinimlerin düşünülüp ve planlama yaparak, daha gelişmişliği artmasını da eğitim ve eğitim yöneticilerinin görevlerindedir. Üst düzeyde bir eğitimi yine eğitim politikalarını belirleyen, planları ve programların hazırlamak, orta seviyede bulunan yorumlayanlar eğitim yöneticileridir. Ayrıca okul yöneticileri bu alanlarda da oldukça sınırları vardır.

Ülkemizde ki okul yöneticileri bürokratik işlemlerin yanı sıra merkezde alınabilecek kararların ve geliştirilen bütün programların uygulayan bir sistemdir. Sistemlerde asıl özellik amaçların doğru işlenmesi, girdi ve işlendikten sonra çıktılarının ne derece verimli olduğu dur. Okul örgütü de girdi olarak öğrencileri almakta, hedeflere uygun olarak davranış değişimi için çabalar sunmakta ve değişmiş ürün olarak öğrenciyi sistemin dışına çıkarmaktadır. Eğitim alanındaki bu işleyişin en açık gözlemlendiği kurum, okuldur (Keskinlik, 2011).

Okullar eğitim sistemlerinin en ciddi alt sistemleridir. Okullardaki teşkilat yapıları ve işleyişleri bakımından da eğitim yönetimine bağlılardır ve değişkenlik de gösterebilmekteledir. Okulların, eğitimleri ve sistemin işlevleri bakımından onların bir parçası oluşturmaktadır. Faaliyetler bakımından belirlenen aşamalarda üretimin asıl amacı somut bir yapıya sahiptir.

Eğitimin sistemlerinde en önemli parçası da okuldur. Çünkü eğitim sistemlidir üretim işlevler okullarda yapılabilmektedir. Eğitim sistemlerinin temeli okul olduğundan dolayı okullardaki genel başarı aslı olarak eğitimin başarısıdır. Okul ve eğitim ayrılmaz bir ikilidir. Eğitimin içinde okullar tam olarak işleyişi gerçekleştirmezse bu halden en olumsuz etkilenecek olan yine okullardır.

Aslında okul başarısını direk olarak yönetimin başarısıyla orantılı olduğunu düşünürsek yönetimin sistem içindeki rolü çok daha net anlaşılacaktır. Eğitimi ve

okulu farklı faklı alanlarda ve sektörlerde ele alınır ve kıyas yapılsa çoğunluğun kurumuyla ilgili bir alan olduğunu iddia edecektir. Kamu kuruluşları, siyaset, sivil toplum örgütleri, dini gruplar, iş dünyası gibi gruplar başta olmak üzere birçok baskı unsuru eğitim üzerinde etkili olmak ve eğitimi ilgillemek ister. Çünkü okullar, bu grupların ihtiyaç duyduğu ve önemsedığı bilgi, beceri ve değerleri üreten bir yapıdır (Erdogan, 2000).

### 2.3.2. Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, okulun etkileyici ve verimliliği bakımından fazla önemlidir. Zira okul yöneticileri, ashap oldukları deneyim, beceri ve ilimleri okulun geleceği hakkında planlar yapmakta ve okuldaki tadil çabalarını yönetmektedirler (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Okullar, yöneticileri kadar okullardır (Aksu, 2004). Okulların amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirecek ve havasını oluşturup koruyacak kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticisi etkilene eden birçok bambaşka etken incelemek, okul programlarını ve okul ile çevrenin bağ biçimlendirmek, öğrencilerin ve öğretmenlerin ilerleyiş edindirmek, toplumun çıkar gruplarıyla ve velilerle ilişki kurmak mecburiyetindedir (Çelik, 1995, Roy ve Davis, 1991).

Okul yöneticileri, öğrencilerin ve ilgililerin beklentilerini ve okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevrenin, kurumun, okulun imkânlarını bilmeli ve bunları etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Kurumun amaçları yönünde ve toplumca kabul edilebilir bir şekilde yaşamasını sağlamak yöneticinin görevleri arasındadır (Basar, 1993).

Eğitime bilimsel yönetimin girişi, işletme ilkelilerinin yirminci yüzyılın başlarında okula uygulanması ile gerçekleşmiştir. İşletme ilkelere den etkilenen okul yöneticileri, bu ilkelere eğitim problemlerini çözebileceğine inanmışlardır. Böylece, verime dönük okul yönetimine başlamıştır (Callahan, 1962). Hawthorne araştırmaları sonucunda, okul yönetiminde verim etkeni ağırlığını kaybederek okul yönetiminde insan bağmazının yer verilmiştir. Çağdaş okul örgütlenmesi, öğrencilerle öğretmenlerin karşılıklı etkileşimi üzerine kurulmaktadır. Bu etkileşimin gerçekleştirilecek ortamı hazırlamak ve kontrol etme okul yöneticilerinin görevidir (Ergün, 1987).

Eğitim sisteminde, sisteme giren her türlü kaynakların en uygun ve etkili bir biçim edinmek gerekir. Kurumlar amaçlar, politikalar istikamet etkili ve randımanlı biçimde çekip çevirmek sorumlu olan okul yöneticilerinin başarısına rabuttur (Eren, 1991).

Türkiye’de okul yöneticileri, üst yönetimlerden, kanunlardan ve uygulama biçimlerinden, okulun politik, sosyal ve ekonomik çevresinden, öğretmenlerden, velilerden ve kendi yetersizliklerinden kaynaklanan çok çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Okul yöneticisi okuldaki varlığını bu sorunların olmasına borçludur. Okul yöneticileri problemlerden yakınlama yerine karşılaştığı sorunları çözebilmek için kuramsal alanda ve uygulamada kendisini yetiştirmelidir. Bu anlamda, okul yöneticilerine verilecek hizmet içi eğitim, yöneticinin sorunu doğru olarak görebilmesini, sorunu kabul etmesini, çözüm alternatiflerini geliştirmesini ve sonuca ulaşmak için problemin üzerine bilgiden kaynaklanan bir cesaretle gidilmesini sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Böyle bir eğitim, öğrenilmiş çaresizlik yerine, öğrenilmiş güçlülük sağlayıcı olmalıdır (Dönmez, 2007).

Eğitim toplulumumuz için geleceğimizi aydınlatacak bir ışıktır. Yöneticiler ise eğitim ortamını bize kusursuz sunmakla yükümlüdürler. Eğitim sürecinde gerek okul yöneticileri ve öğretmen kadrosuyla da birbirlerine uyumlu olmaları gerekir. Okul yöneticileri okul içi araç gerek düzenini sağlamasının yanı sıra okulun tüm fiziki çevresinden de sorumludurlar. Okul içi öğretmen, öğrenci ve gerek diğer personelle ilişkilerini geliştirmelidirler. Eğitimde öğretim etkinliklerinin doğru işleyebilmesi için okul müdürlüğe çok önem verilmektedir (Gürbüz ve diğerleri,2013) . Okulların kültürlerinin yapılandırılmasında okulu benimsetme görevi yine müdürlüğün görevlerindedir.

Okul Müdürleri;

- ✓ Etkili eğitim –öğretimi sağlama
- ✓ Etkin iletişim
- ✓ Liderlik etmek gibi de görevleri bulunmaktadır.

Temel amaçları;

- ✓ Yüksek vasıflı eğitim verilmesi
- ✓ Toplum istekleri ve beklentinin karşılanabilmesi

✓ Sahip olunan kaynakların verimli kullanılması

✓ Öğütün amaçlarını belirleyip hedeflere yönelik çalışılmasıdır.

Müdürlerin bu durumları sağladıktan sonra görevlerinde başarılı olabilmeleri için zamanını ve tüm enerjisini bunlara daha dikkatli yapmaya özen göstermelidir.

✓ Mevcut kaynak kullanımı

✓ İş gücü kaynaklarının doğru planlanması

✓ Koordinasyonun sağlanması

✓ Materyal ve araç gerek organize edilmesi de daha verimli çıktı almakta kolaylık sağlayacak öğelerdendir.

### 2.3.3. Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları

Eğitim yönetiminde yeterliklerin tanımlanmasından önce okul yöneticisinin görevlerini ve sorumluluklarını biliyor olması gerekir (Deniz, 1997). Okul açık düzeninin etkililiğinden, çevreye ahengini uydurmak, ceval bir biçim kesintisizliğini, öğretimin içinden ve hâric gelen talepleri cevaplandırmaktadır. Sorumlu olan fertler okul müdürleridir (Çelikten, 2004).

Müdür, ülke düzeyinde eğitimi yaymakla ve yönettiği eğitim kurumunda eğitimin niteliğini yükseltmekle görevlidir (Başaran, 2008). Yöneticinin görevlerini algılama biçimleri, görevlerini başarıyla yerine getirmelerini etkiler (Hainmann, 1992). Okulu amacına ulaşabilmek için, okul yöneticilerinin bazı yeterliklere (niteliklere) edinmiş olması, işlev, velayet ve görevlerinin neler olduğunun farkında olması gerekir (Helvacı, 2007).

Okul müdürü, yetki sınırları içerisindeki tüm görevlerden sorumludur. Okul müdürünün sorumluluğu, kendi makamıyla birlikte kendine bağlı tüm makamların sorumluluklarının toplamından oluşur (Başaran,2008). Okul müdürleri, milli eğitimle ilgili kanun ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

Yöneticiler, gerekli bilgileri edinmek için sorumluluk üstlenmeyi bilmelidirler. Gerektiğinde uzman kişilerin görüşlerinden faydalanmalı, fakat uygulayıcının kendisi olduğunu göz önünde bulundurmalıdır (Drucker, 1995). Yöneticinin aldığı kararlar ve hareketleri yönettiği kurumu etkiler. Yönetici, emrinde çalışan kişilerle kurumun

gereksinimleri arasında düzenli bir denge sağlayabilecek yollar aramalıdır (Penfield, 1969).

Eğitim yöneticilerinin, öğrenci, çalışanlar, öğretmen, veli, politikacılar ve kesimdeki önde gelen kişiler gibi birbirinden çok başka eğitim ve kültür düzeyine sahip ve başka istekleri olan kişilerle ilişki kurmaları gerekir ( Kaya, 1991). Okul müdürlerinin, çevresindeki kişilere okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek bu amaçları örgüt üyelerine aktarmasıyla, sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Bundan dolayı okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve örgüt üyelerinin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemlidir (Gürgen, 1997). Okul yöneticisi, okula etki eden değişik faktörleri incelemek, okul programlarını ve okul çevre ilişkilerini düzenlemek, sadece öğrencilerin değil, öğretmenlerin de gelişimini sağlamak, velilerle ve toplumun çıkar gruplarıyla ilişki kurması gerekmektedir (Çelikkaya, 1995).

Okul müdürleri, etkili iletişimi okul içinde destekleyerek okulun etkililiğini artırmalıdır (Reobuck, 2000). Çünkü etkili iletişim, örgüt üyelerinin çalışma performanslarıyla doğrudan ilgilidir (Callan, 1993). Yapılan araştırmaların sonuçları, kendilerinin iyi olma durumlarını işi ile ilişkilendiren öğretmenlerin iletişimin kalitesinden etkilendiklerini ortaya koymaktadır (Orpen, 1997). İletişimde başarılı olan okul müdürlerinin daha etkili oldukları da bir gerçektir (Çelikkaya, 1998; Bursalıoğlu, 1991). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için okul müdürlerinin iletişim ilkeleri, öğeleri, stratejileri, engelleri ve düzenlenmesi konusunda yetmiş ve beceri sahibi olmalarıdır (Şimşek, 1997).

Yirmi birinci yüzyılın okul müdürlerinin hem öğrenme ve öğretim niteliklerine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, verilerle karar veren ve sorumluluk sahibi olan öğretimsel lider olmaları istenmektedir, hem de toplumun da okulun rolünün önemini farkında olan, öğretmenler, toplum ve çevreyle liderliği paylaşılan, alleler ve çevreyle yakın ilişkiler kuran, okulun gelişimi için kendini işime adanmış lideri olması, bununla birlikte ortaya koyduğu çaba, girişimci ruh ve etik değerleri ile öğrencilerin bilgileri en üst seviyede öğrenmelerini desteklemesi, okul içindeki ve dışındaki kişi ve kuruluşlarla okulun vizyonunu paylaşan niteliklere sahip olması istenmektedir (Usdan vd, 2000; Yavuz, 2006).

Personelin düşüncelerine ve önerilerine değer verildiğinde, personeller arasında güven ortamı oluşacak ve kendilerini işlerine daha çok vereceklerdir. Personel belli bir doyum ve motivasyon kazanacağı için amacı gerçekleştirme isteği de yüksek olacaktır (Aydın, 2000).

Okul yöneticileri, okuldaki her çeşit sorunun çözümü için uzlaştırıcı, koruyucu ve barıştırıcı bir rol oynadığında okulun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerinde gerekli dengeyi kurmuş olur. Personeli ile okul çevresi arasındaki ilişkileri ve ihtiyaçları iyi karşılayabilen bir yönetim, eğitimin verimini ve kalitesini yükseltme konusunda da başarılı olur (Karabörk, 1998). Okul müdürleri, gerekli durumlarda okul üyelerine rehberlik ederek üyelerin rol çatışmasına ve belirsizliklere düşmelerini önlemelidir. Çeşitli araştırma sonuçları, okul müdürlerinin yöneticilik biçimleri ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Bender, 2000; Thomsett, 1997).

Okul yöneticisi, okulu çalıştıracak ve amacını gerçekleştirmesini sağlayacak, okulu etkili yapacak olan kişidir. Bundan dolayı okul yöneticisi, personelin gelişiminden, personelin değerlendirilmesinden, personelin durumlarında memnun olmasından ve işlerinden doyum sağlanmalarından sorumludur. Okul yöneticisinde insan ilişkileri alanında geliştirilmesi gereken başka bir yönetim becerisi de, iyiyi arama bulma ve ortaya çıkarma, açıklama, ilgili kişiyi destekleyen biçimde belirtme sanatıdır (Clements, 1997).

Yönetici zamanını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Zamanını iyi kullananamayan yöneticiler, önemsiz ayrıntılar için boşa zaman harcadıkları için önemli konulara odaklanamamaktadırlar. Önemli işler öncelik sırasına göre sıralanrsa daha az önemli olanlar elenir, böylece yapılması gerekenler yapılmış olur (Kelly, 1980). Okul müdürlerinin planlı ve düzenli olmaları gerekmektedir. Planlı ve düzenli olmadıkları takdirde, bu durum okul yönetimini olumsuz yönde etkiler (Plante, 1990). Toplanan bilgileri en iyi şekilde değerlendirip plan yapan yöneticilerin verimlilikleri yüksek olur (Kıran, 1991). Planlama, yönetimin belkemiği olarak ifade edilmektedir. Yönetici, okul yönetiminde aksaklık olmaması için mutlaka plan ve program çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir (Cafoglu, 1992). Yöneticinin ana hedeflerinden biri, alınan her karar ve yapılan eylemde bu anın ve geleceğin

gereklerini uyumlaştırmaktır. Başka bir ifadeyle, yönetici sadece bugünün değil gelecek yılların ihtiyaçlarını da düşünmelidir (Angelo, 1998).

Bir lider için önerilebilecek en iyi performans başkalarının performansını gözlemlemesidir (Hunt, 1999). Dolayısıyla okul yöneticisinin vazifesi, insan güller başarmak bir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıf yönlerini de kayda değer olmaktan taşmaktır (Drucker, 1994). Bir yönetici, problemleri bütün ayrıntılarına kadar detaylı bir şekilde inceleyen, fayda ve sakıncalarını tartıp karar veren kişidir. Karar vermekten çekinen, vereceği kararın sonucundan korkan biri dünyanın en bilgili, en iyi niyetli yöneticisi olsa bile asla lider olamaz (Osmaç, 1995).

Güçlü okul müdürleri yansız ve tutarlı bir şekilde, çalışanların işgücünü eğitmiş ve mevcut kaynakları etkin bir biçimde dağıtmak, okul üyelerinin performanslarını artırmalarına yardımcı olmak ve örgüt üyelerine fiziksel olduğu kadar psikolojik anlamda destek vermekle de yükümlüdür (Hughes, 1999). Başarıyı arayan yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, örgütte çalışan bireylerden tek başına veya grup olarak yeni fikirler bulmalarını veya kurum içi girişimciliklerini artırmalarını beklemelidirler (Sungur, 1997).

Yönetici, olaylar karşısında tarafsız olabilmeli ve olumlu beklentiler içinde olabilmelidir. Yapılan araştırmalar yöneticilerin, olumsuz duygularla hareket ettiklerinde karışık duygulara kapıldığını, olumlu duygularla hareket ettiklerinde ise temkinli davranıp gerçekçi olmaya çalıştıkları, eleştiriler ve değerlendirmeler yaptıklarını göstermektedir. Çalışma malaz insanların ilgilenmek ve geliştirilmesi olan okulların daha etkiliyici işlemesi için okulda bulunan üyelerin görevlerinden daha çoğu yapmaya eğimli olmaları gerektirir (Terzi ve Kurt, 2005).

Çünkü bir örgütten ne daha gelişmiş ekipmanlı ve nitelikli eleman bulunursa bulunsun, insan kaynakları motive etmek harekete geçirilmediği oluşuma işe fayda sağlamayacaktır. Bu durum, yöneticilerin tutuculuğu bir kenara bırakıp girişken olmalarını zorunlu kılmaktadır (Özden, 1998). Okul müdürleri, eğitim-öğretim, yönetim alanındaki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek alanına uygulamalıdır. Bunları yaparken de eğitim ve öğretim kurumlarının beklentilerini dikkate almalıdır (Deniz, 1997).



Öz yönetim içindeki herkesin kendisi sorumluluklarını bilincine varması gerekir.

Yetki ve görev gaspına sebep vermeyen etkinli bir çalışma koşulu hazırlanmalıdır. Müdürdan okuldaki her memurların görevlerini, yetki ve görevlerini alanlarını tartılmak b eklenmektedir. Böylece personel düzenlenmesi gerektiği işi açık bir şekilde oranlana bilirler. Kime ait olduğu belli olmayan görevleri genellikle herkes başkasının yapması beklenecek göz ardı edileceği için okul yönetimi, başarıyı ve iş birliğini olumsuz yönde etkiler (Cafoğlu, 1992). "Eğitim yöneticisi, farklı sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır. Eğitim yöneticisi, değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde, eğitim programlarını; öğrenci hizmetlerini; iş gören hizmetlerini; bütçe işlerini; eğitim bina, araç ve gereçlerine yönelik işleri yönetir. Yönettiği kurum, okul veya kademelerin yönetsel ve eğitsel hedeflerini gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (kararlaştırma, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletmişim, denetleme, değerlendirme) etkin biçimde işler. Eğitim yöneticisi yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek bir biçimde çalışmasını sağlar."

Eğitim yönetiminde Gıney Eyaletleri Ortak Programınca yapılan tanım, okul yöneticisinin rolünü anlama çabalarına başlangıç noktası olarak ifade edilebilir. Bu tanıtında, yöneticinin görevleri, sekiz alanda toplanmıştır. Bu alanlar program geliştirme ve öğretimin, öğretimin, okul-çevre liderliği, personel yönetimi, okul binası ve tesisinin yönetimi, örgütlenme, okul taşımacılığı, işletme ve iş yönetimidir. İlk ve ortaokul müdürlerinin sorumluluklarına ilişkin altı standardı şöyle belirlemiştir:

- Okul lideri, öğrencilerin öğrenmeleri ve öğretmenlerin eğitimi üzerinde odaklanmalıdır.
- Okul lideri, mesleki gelişmeyi okulun Öğretimsel hedefleriyle ilişkilendirmelidir. Bu nedenle etkinlikleri birlikte düşünüp ve planlamalı, öğretmenlere çalışmalarını için imkânlar ve fırsatlar vermelidir.
- Okul lideri performansları değerlendirmek için çeşitli veri kaynaklarını göz önünde bulundurmalıdır.
- Okul liderinin, liderliğini ve karar vermeyi ailelerle, öğretmenlerle ve toplumla paylaşması gerekir.

- Okullar başarısızlığın olduğu yerler olmamalıdır. Okullarda, ayıklamak, büyülmek lider özelliklerine sahip okul yöneticileri var olmalıdır.
- Okullardaki en sıradan etkinlikler bile tesadüfe bırakılmayacak kadar ve önemlidir ve mutlaka planlanmalıdır. Bu önem eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okul hakkında araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Okullardaki eğitim-öğretimin etkili ve başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayacak en etkin kişi okul müdürü olduğu için okul müdürlerinin yeterliklerinin düzeyi eğitim-öğretim işlerinin başarıya ulaşma düzeyini etkilemektedir. Yönetme görevini üstlenen okul müdürlerinin görevlerinin üstesinden gelebilmesi için her konuda yeterli olmaları gerekmektedir.

#### 2.3.4. Okul Müdürlerinin Yeterlikleri

Eğitim örgütlerinin en etkili şekilde çalışabilmeleri için gerekli olan yöneticinin asli görevleri kendi yetenekleri insanların girdilerini yapma ve devamlı eğitimlerini sağlamalıdır. Yöneticilerin yetenekleri kendi içlerindeki potansiyeli çıkarmalıdır. Potansiyelin gelişmesine de yeterlik demmektedir. Eğer eğitim kurumları ya da okullarımızın yönetimleri iyi olursa; O okulların eğitim kalitesi de artmış olur. Dolayısıyla okul müdürlerinin yeterlikleri olmalıdır. Günümüz yöneticilerinin çağdaş ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Yenilikçi bir yönetici ise alan tekniklerine Muaffak olan ve ikili ilişkilerde iletişim becerisinin iyi olması gerekmektedir. Bu tekniklerin iletişim bakımından teori-uygulama olarak da zorunluluğu söz konudur.

Yönetim üzerine eğitim almadan öğretmenlik formasyonu ile yöneticilik yapan müdürlerin okullarda yönetim eğitimi alan müdürler kadar başarılı olamadıklarını görmekteyiz. Ne yazık ki hala ülkemizde eğitim yönetimi meslek haline getirilemedi. Eğer okul müdürlüğü uzmanlık alanı olarak görülürse; eğitim yöneticilerinin de bu şekilde gerekli işlevleri kazanmaları gerekir. Müdürlerden istenen ya da beklentilerin kazanılarak eğitim almaları gerekmektedir.

Okul müdürlerinin kazanması istenen davranışlar;

- ✓ Yönetici becerilerini kullanabilme
- ✓ Okulda ki çalışan tüm personelle sağlıklı ilişki kurabilme
- ✓ Öğrencilere karşı hoşgörü
- ✓ Takım çalışmasına Muaffak
- ✓ Grup yönetiminde uzmanlaşmış
- ✓ Okul hedeflerini gerçekleştirebilecek

Yeterlik, bir iş veya durum karşısında etkili veya daha üstün kriter ve referanslı performansla ilişkili olan bir iç özelliktir. Başka bir tanımla bir kişinin işinin büyük bir kısmını etkileyen ve iş performansıyla ilgili bir grup bilgi, beceri ve anlayışlardır. Yeterlik, bir davranışı yapabilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmış olmaktır.

Yeterliğin iki temel ögesi bilgi ve beceridir. Yeterlik, düşünsel çabaları gerektirdiği için bilissel gücümüze, bedensel çabaları gerektirdiği için de devinimsen gücümüze dayanmaktadır. Yeterliğin ise koşulmasında güvenilirlik, bilgi ve becerilerin bilimsel olmasına bağlıdır. Başka anlatıma göre yeterlik, istenen rollü yapabilme ve yerine getirebilmesidir. Yeterlik, görevi yerine getirirken ve problemleri çözerken bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlardır.

Yeterli olmak, işlemleri karşılayabilmek için gerekli olan bilgi veya beceri ya da hem beceri, hem de bilgi sahibi olmaktır. Yeterlikler konusunda orta dereceli okul müdürlerinin sorumlulukları ve yeterlikleri; eğitim programını ve gereçlerini geliştirmek, rehberlik ve danışma programlarını yönetmek, öğrencilerin yönetimi, ders dışı etkinlikler, okul bina ve tesisinin yönetimi, veli ve çevre ile ilişkiler, yardımcı hizmetler, merkez örgütü ile çalışma, kişisel ve mesleki faaliyetlerdir.

Eğitim yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmek için etkili bir müdürün yedi alanda yeterliğe sahip olması gerekmektedir. Bu yeterlik alanları;

- Çevrede ve okulun etkili bir bireyi olabilme,
- Eğitimde ve öğretimde lider olabilme,
- PDR ve ya Özel eğitimlerinde koordine edilebilmesi,
- Personeller üzerindeki yöneticiliği tam sağlamak

- Mesleğe yönelik üyeliği olması durumu
- Destek olan tüm hizmetlerin yöneticiliği yapabilmeye

Okul müdürlerinin sahip olması gereken beş yeterlik; Ses ve hareketlerden doğan inanç sistemini ifade edip geliştirme, sınıf öğretim kalitesini değerlendirmeye, okulunun geliştirme, kolaylaştırma- değişime motive etme ve denge yönetimidir.

Okul müdürlerinin yeterlikleri ile ilgili boyut kullanılmıştır. Bu boyutlar şunlardır;

- Kişilerle etkili iletişim becerileri
- Kişi sayısına göre okul, derslik ve sınıf yapılması ve çevresel faktörlerin düzenlenmesi
- Okul yöneticiliğine yönelik hizmet
- Etkin bir örgüt lideri
- Eğitimdeki plan programa göre etkililik

Okul müdürleri görevlerini yaparken, hem öğrencilerin güvenlik ve akademik performanslarını koruma hem de maddi, finansal ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili beceri ve yetenek sahip olmaları gerekir. Okul müdürleri, yönetime güçlerini liderlik güçleriyle desteklemelidirler. Okulda müdürünün özellikle eğitim-öğretim, insanlarla iletişim teknikleri bazı hususlarda daha etkin olması beklenmektedir.

Eğitim yöneticilerinin bulunması lazım olan yönetici yetenekleri; halkla ilişkiler, okulun havası, personel yönetimi, öğretim, işletmecilik, programlama-planlama ve öğrenci işleridir.

### 2.3.5. Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Eğitim kurumlarının yetenekli, sağlam donanımlı, idealist ve eleştirel düşünen bireyler yetiştirilmesinde eğitim idaresinin çok katkısı vardır. Eğitim idaresinin bu sorumlulukları eksiksiz tamamlaması sınıf içi eğitimcilerden fazla özellikleri barındırıyor olması beklendir. Eğitim kurumunun hedeflerine ulaşması için idarecilerin bazı tutumları; başkasının himayesinde kalmaması, yeniliklere hep açık olması, kendini geliştirme ve insanlarla etkili iletişim kurması gerekir. Ancak bu şekilde eğitim kurum hedeflerine ulaşır. Bu tutumlar ise;

1. Eğitimcilerin randımanı yüksek çabalamaya motive etmek
2. Eğitimcilerin birbirleri ile aralarındaki uyumsuzluklarda onlara rehber görevi görmek.
3. Eğitimcilerin işbirliği içinde teşkil olmalarını elde etmek.
4. Eğitim kurumları içinde bazı takımlar kurtararak takım şeklinde o çalışma ortamı yaratmak.
5. Eğitim ve öğretime katkı sağlayan yani birlikte çalıştığı ekip arkadaşlarının da fikrini almak, fikirlerine önem vermek onlarında idareyi benimsemesine zemin hazırlamak.

### 2.3.6. Okul Yöneticinin Yönetsel Davranışları

Eğitimde pek çok insanın okul yönetimlerine tanınlar yapmıştır. Fakat bu rol gititkçe karmaşık ve zor olduğu herkes tarafından bilinmelidir. Ve okul müdürü rolleri üzerine belli Okul müdürlerinin sahip olması gereken sorumluluklar ve rolleri bulunmaktadır. Okullardaki öğrenmeyi ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesi de oldukça önemlidir. Bu iki durumun ilişkisinden çıkarımlar açık açık vurgulanamamıştır. Bu bağlamda yapılan tüm literatür çalışmalarının sonucu okul müdürünün öğretimse liderlik baz alınarak 3 ana kavram olarak ele alınmıştır.

- Okul misyonu
  - İşbirliği ve güvene dayalı çevre
  - Öğretimsel gelişimi etkin bir biçimde destekleme
- Basarılı bir okul amiri dokuz boyutta ele anılır;
- Bilimsel hedeflere bağlı olması
  - Eğitim başarısında daima yüksek beklenti
  - Okul müdürü değil eğitim lideri olması
  - Çalışmalarında etkin ve çalışkan olması
  - Okul personeline uyumlu bir danışman olması
  - Düzene ve disipline önem vermesi
  - Okul kaynaklarını verimli kullanılması
  - Zamani etkin kullanması
  - Durumlar karşısında doğru değerlendirme yapabilmesi

Cotton (2003) de 1970 ve 2001 yıllarının arasında yaptığı çalışmalarda okul müdürlerini veya liderlerin kendi öğrencileri üzerindeki başarı düzeyini etkilemesi ve öğretmenlerinin tutumlarını inceleme gibi benzer konularda tam 81 rapor incelemesi yapmıştır. Bu çalışmaların sonucundan çıkarılma bulunmak gerekirse okul müdürlerinin; öğrencilerin davranışlarında ve öğretmenlerin tutumlarından pozitif etkisi bulunan tüm davranışları 25 ayrı grupta toparlanmıştır. Toparlanan bu gruplar şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- Güvenli ve düzenli okul ve çevresi
- Öğrencilerin yüksek vizyonlu ve hedeflerine yönelik yetiştirilmesi
- Öğrencilerin öğrenmelerindeki çabanın en yüksek seviyede olması durumu
- Öğrencilerin öz güvenlerinin tam olması
- Öğrencilerin sorumluluk sahibi olması ve derslere yönelik azimleri olması durumu
- Gözlemi ve dönüt
- Özerkliğini desteklenmesi
- Görünürlük ve ulaşılabilirlik
- Öğrenciyi destekleyen okul iklimi
- İletişim ve etkileşim
- Duygusal bağlılık ve kişiler arası destek
- Aile ve toplumun eğitime destek ve dâhilinde olması
- Ritüeller
- Resmi töreler ve diğer tüm sembolik faaliyetler
- Paylaşılan liderlik
- Yönetimde karar alma ve personeli dâhil etme
- İş birliği
- Öğretimsel önderlik
- Öğrenci gelişiminin izlenmesi ve sonuçların paylaşılması
- Öğrenci ilerlemesine ait verilerin program geliştirmede kullanılması
- Öğrenci ve personel başarısına önem verme
- Öğrencilerin öğrenme düzeyinin takip edilmesi
- Gelişimlerine yönelik norm oluşturma
- Öğretimsel konuların tartışılması

- Riskin desteklenme durumu
- Mesleki gelişim fırsatları ve kaynakları
- Öğretimin zamanının korunması
- Rol model olmak.

Cotton'un yine aynı dönemlerde yapmış olduğu müdür davranışlarını sınıflandırmaya çalışılan benzer bir çalışma yapılmış müdürün liderlik davranışlarının öğrencileri nasıl etkiler akademik başarıları arasındaki ilişki denir adı altın 69 araştırmaya yapılmıştır. Cotton'un (2003) çalışmasına kabil biçimde yönetici etkinlik kademelendirmeği hedefleyen Marzano ve başkaları (2005), okul yöneticinin liderlik edimin ile öğrencilerin bilimsel başarısının ilişkisinin araştırılan 69 çalışmaya dayalı bir mülk analizi yapılmıştır. İş okul yöneticilerinin gruplandırılmışlardır.

- Oraylama
- Değişim
- Şartlara bağlı ödül
- İletişim
- Kültür
- Disiplin
- Esneklik
- Odak
- İdealler
- İnançlar
- Girdiler
- Düşünsel uyarımlar
- Müfredat
- Öğretim
- Değerlendirme de sürecine dâhil olma
- Öğretim programı
- Öğretimin ve değerlendirmeye ilişkin bilgi edinme
- İzlemeyi değerlendirme
- İyileştirici davranış
- Düzen

- Tanım
- İşkiler
- Kaynaklar
- Durumsal farkındalık
- Görünürlük

Ele alınan bir başka çalışmada ise Waters (2003), 1970 ile 2000 yılları arasında da ki yetmişten fazla çalışmayı kapsayan meta analizi ortaya konulmuş. Bu araştırmamın sonucun da öğrenci başarısının geliştirilmesine olumlu yönde katkı sunan davranışlar ortalama etki genişlikleriyle beraber 21 farklı boyutta özetlenmiş. Söz konusu sınıflama aynı zamanda okul yöneticisinin öğrenci başarı için sorumlu olduğu alanlar olarak değerlendirilmektedir.

### 2.3.7. Okul Yöneticisi ve Öğrenci İlişkisi

Toplumların en önemli kuruluşları okullardır. Okulların demokratik ortamlar olması gerektiği ayrıca demokrasinin temellini, iyi bir vatandaş olmayı yine ilk olarak okullarda öğreildiğini John Dewey söylemiştir. Öğrencilerimizin okula başladıkları ilk günlerden okullarımızın güvenli, demokratik, barışçıl ortamlar olduğunu anlatılmalıdır. Böylelikle öğretmenler rol model olmaları, öğrencilerin önünde bu davranışlara örnek olmaları beklenir (Üste ve Meslek, 2007).

Eğitim kurumları yani okullar öğrencilerimizin mutlu, uyumlu, huzurlu olmaları gereken ortamlardır. Şartlar her zaman sabit tutulduğunda okul başarı seviyesinin daima arttığını görülecektir. Yöneticiler ve öğretmenler her zaman saygı sevgi çerçevesinde olmalıdırlar ve daima okul kapıları halka açık olmalıdır.

### 2.3.8. Okul Yöneticisi ve Çevre İlişkisi

Okulların ve çevrenin birbiriyile iş birliği için de olmalıdır. Çevre faktörü eğitim ve öğretimi direk etkileyen etmenlerdendir. Okullar ve çevre iş birliği içinde olmalıdırlar. Bir okul müdürü okulunun çevresinde yaşanan her türlü durumdan haberdar olmalı ve gerektiği durumlarda müdahale edebilmesi gerekmektedir.

Okulların mevcut yapıları içinde farklı çeşitlilikleri vardır ve bu çeşitlilikten doğrudan etkilenilmektedir. Bu nedenle okul yönetimi hem okul içi hem de okul dışı öğeleri kontrolünü sağlaması gerekmektedir.



### 2.3.9. Okul Yönetiminin Önemi ve Eğitim Sistemindeki Yeri

Okul yönetiminin asli görevi ve önemi, mevcut yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgüti amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğuna da belittir. Okul yönetimindeki birden fazla tanımları yine yöneticiye birde fazla yönlü yetki ve sorumluluk yüklemektedir. Bunda okul yönetiminin değerlerini yükselttiği gibi okul yönetiminin de önemi artar.

Okul örgüt eğitiminin içinde yer verilir. Önemli okul eğitim yönetiminin de meydana getirenler sıradan kuruluşların oluşumudur. Sistemlerin en stratejik parçası bulunuş durumuna göre ve eğitimin değerlendirilebilmesi için araçları basında geliştirilir. Okul yönetimindeki birden fazla tanımları yine yöneticiye birde fazla yönlü yetki ve sorumluluk yüklemektedir. Bunda okul yönetiminin değerlerini yükselttiği gibi okul yönetiminin de önemi artar. Okul örgüt eğitiminin içinde yer verilir. Önemli okul eğitim yönetiminin de meydana getirenler sıradan kuruluşların oluşumudur. Sistemlerin en stratejik parçası bulunuş durumuna göre ve eğitimin değerlendirilebilmesi için araçları basında geliştirilir.

Sistemlerin verimleri okuldaki geldiği gibi okul yöneticisini yönetim ve sistemin başarıları üstündeki etkisi de oldukça çoktur. Ayrıca merkez örgütlerin mesleki yetiştirilme niteliği merkezin örgütünü etkilemektedir. Bu uzanımdan görüldüğü eğitimin sistemini ve okul verimliliğini birbirlerine neden ve sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır.

### 2.3.10. Okulu Yönetme Biçimleri

Örgütün verimliliği artması amacıyla örgüt içi çalışan insan gücünün doğru kontrol edilmesi ve saptanması gerekmektedir. İyi olan her lider yönlendirmede de sağlıklı karar veren olmalıdır. Örgütte çalışanların nitelikli çalışmaları ve liderin yönlendirdiği süreci örgütün gerçek hedeflerine yönelik olmalıdır.

**2.3.10.1. Yetkeli Yönetim:** Yetkeli yönetim otoriter bir yönetim şeklidir. Bu yönetim biçimine göre tüm yönetsel güç, yöneticide olmalıdır. Yani başkanlık seçimi gibidir. Yöneticinin söyledikleri, yasalardan, yönetmeliklerden ve makamından alınmaktadır. Yöneticinin söylediği her söz ya da talimatlar tartışılmadan yapılmaktadır.

Yetke, İngilizcedeki Authority'nin öz Türkçe karşılığı olmaktadır. Genel olarak sadece devlete ait bir özellik, bir yeti imiş gibi kullanılsa da içerimi daha geniştir. Vartığı iktidar ilişkisine içkindir. Anlamı iktidar etmenin hak ve meşru görülmesi durumudur. Bu bağlamda aile içinde babanın ve/ya annenin, okulda öğretmenin, iş yerinde yöneticinin konumu yetke çerçevesinde değerlendirilir. Ne var ki, yetkenin anlamını yitirmesi, gayri meşrulaşması ve baskı unsuru olarak kullanılır hale gelmesi olanaklıdır. Yetkeci yönetimin geçerli olduğu eğitim kurumlarında çalışanların yöneticilere hoş görünmek için yaptığı işleri gerçek değerinden fazla gösterme çabası içinde olduğu görülebilir.

### 2.3.10.2. Destekçi Yönetim

Bu yönetim anlayışı, örgütün çalışanlarının örgüt amaçlarını uygun çalışabilmeleri için desteklenmeleri gerektiğini vurgular. Destekçi yönetime göre eğitim örgütün bileşenleri, kendilerine de değer verildiğinde, önemsendiklerini hissederse okulun hedeflerini gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler. Bu yönetim anlayışına göre de verimliliği artırması için kurum çalışanlarının motivasyonunun artırılması daha da önemlidir. Bu da iyi ve etkili bir liderlikle anlayışı sağlamaktadır.

### 2.3.10.3. Birlikçi Yönetim

Birlikçi yönetin, takım çalışmasına dayanır. Takım çalışmasının gereği olan özgür çalışma ortamını yaratabilmek için takım, kendi liderini içinden seçmelidir. Geleneksel olan yönetimin anlayışında yönetilen işyerlerinin verimliliğini ve başarısını arttırmaya yönelik istenilen düzeye çıkamadıkları görülmüştür. Bu da eğitim öğretmenleri öğretmen, öğrenci ve kurumları da ilgilendiren kararlar ve bu kararları plan ve programlandırma sürecini de alınan kararların ve hazırlanan çalışmaların uygulanması öğretmen ve diğer işleyenlerin de görüşlerine yer verilmesi ve onların da kendi içlerinde yardımlaşma halin de olmalarını sağlayacaktır. Sağlıklı bir okul ya da kurum içinde barındırdığı işleyenleri amaçlarına ulaştırmaya çalışır.

Birlikçi yönetimin başarısı, çalışanların birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılara ve işi başarmanın verdiği yüksek doyuma bağlıdır. Bu yönetimde her çalışanın kendini denetleme ve yönetimde yetkin olması gerekir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğuna ulaşan çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye de ihtiyacı olmaz.

### 2.3.11. Yönetime Katılım

Günümüz koşullarına göre örgütlerin yeni arayışlara girme ve yönetim anlayışının da bazı değişen koşullara göre de örgüt de bazı değişiklikler yapmayı hedefler ve bu yaklaşımda biri de yönetime etkin katılımıdır.

Bireylerin verilen değerlerinde artış oldukça iş görenlerin ve işletmecinin de amaç ve vizyonları benimsenerek motivasyon ve iş doyum kalitesi de artacaktır. Bu şekilde özveriyle çalışmalarda artmaktadır. İşleyenlerin daha fazla değer verilmesi onların beklediklerinden daha fazlasının karşılanması da amaçlara ulaşmak daha kolay olmaktadır. Yönetime katılma, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmek, ortak problemleri çözmek, verimliliği artırmak için çalışanlarla yöneticilerin iş birliği yaptığı bir sistemdir (Erdoğan, 2000).

Yönetime katılım; ekonomik, politik ve yönetsel boyutta üç ayrı kategoride sınıflandırılır. Örgütlerde sadece üyelerin yönetime katılımıyla güçlenebilirler. Örgüt yönetimine işleyenlerinde katılımı durumu işleyenlere verilen değeri göstermektedir. Bu anlayışla birlikte katılımcı bir yönetim ortaya çıkmaktadır. Etkili ve katılımcı bir anlayış oluşturulur.

### 2.3.12. Yönetimde Planlamaya Katılım

Yapılacak işlerin, örgütün amaçları, geleceğe ait hedefleri ve tahminleri doğrultusunda önceden belirlenmesine planlama denir. Planlama sadece kurumun üst yöneticilerinin görevi olarak düşünülmemelidir. Örgütlerin her kademesinde planlama yapılması gerekir (Karayazı, 2007).

Geleneksel olan yönetimin anlayışında yönetilen işyerlerinin verimliliğini ve başarısını arttırmaya yönelik istenilen düzeye çıkamadıkları görülmüştür. Bu da eğitim örgütlerini öğretmen, öğrenci ve kurumları da ilgilendiren kararlar ve bu kararları plan ve programlandırma sürecini de alınan kararların ve hazırlanan çalışmaların uygulanması öğretmen ve diğer işleyenlerin de görüşlerine yer verilmesi ve onların da kendi işlerinde yardımlaşma halin de olmalarını sağlayacaktır.

Sağlıklı bir okul ya da kurum içinde barındırdığı işleyenleri amaçlarına ulaştırmaya çalışır. Kişi kendisini örgütün daima bir parçası olarak görmelidir. Çalışanlar planlama sürecinde söz sahibi olurlarsa plan kendilerinin sayacakları onu

daha bir istekle uygulayacaklardır. Geleneksel olan yönetimin anlayışında yönetilen işyerlerinin verimliliğini ve başarısını arttırmaya yönelik istenilen düzeye çıkmadıkları görülmüştür. Bu da eğitim örgütlerini öğretmen, öğrenci ve kurumları da ilgilendiren kararlar ve bu kararları plan ve programlandırma sürecini de alınan kararların ve hazırlanan çalışmaların uygulanması öğretmen ve diğer işleyenlerin de görüşlerine yer verilmesi ve onların da kendi işlerinde yardımlaşma halin de olmalarını sağlayacaktır. Sağlıklı bir okul ya da kurum içinde barındırdığı işleyenleri amaçlarına ulaşımaya çalışır.

### 2.3.13. Yönetimde Örgütlenmeye Katılım

Planda öngörülen hedef çerçevesinde örgüt baştan yapılandırılmakta, buna bağlı olarak uygulanacak yöntemler baştan düzenlenmektedir. Yetki ve sorumluluklar bunları uygulayacak personel arasında uygun bir biçimde dağıtılmaktadır.

Örgütte işleyenlerin yönetime katılımı ast üstlerin ilişkilerinin iyileşmesi durumu, insanların ikili ilişkilerinde gelişmesini, yönetsel kararların sağlıklı verilmesini, verilen kararların tam uygulanması da, uygulama sonuçlarından olmasına yararlanılmasını sağlamıştır. Örgütlerin kararları hep üst kademelerde toplandığında, alt kademelerde işleyen karara katılımı ihtimali neredeyse yoktur.

Örgütlerin kararları hep üst kademelerde toplandığında, alt kademelerde işleyen karara katılımı ihtimali neredeyse yoktur. Bunda alt kademelerde işleyen işçilerin kendilerini yenilememe, gerekli deneyimi kazanamıyorlar. Bu da uygulamada emek ve zaman kaybına sebep olur.

Kurum içinde yapılacak işlerin hangi seviyede, ne kadar, kimler tarafından yapılması gerektiği örgüt çalışanlarının katılımıyla belirlenmesi planda belirlenen amaç ve hedeflere çok kolay ulaşmada yardımcı olmaktadır.

### 2.3.14. Yönetimde Uygulamaya Katılım

İşletmelerde alınan kararların hiyerarşik yapıdan çok çalışanların uzmanlık bölümlerine göre dağıtılması ve uygulamanın kararlarını alan taraftan yapılabilmesidir. Örgütlerde yatay, dikey ve çapraz olarak üç türlü etkileşim frekansı kullanılmaktadır. Bu etkileşim kanalları içerisinde sık sık kullanılanı dikey etkileşimdir.

Dikey etkileşimde emirler üstten asla doğru hiyerarşik bir yapı içerisinde verilmektedir. Yatay etkileşimde aynı seviyedeki örgüt çalışanları kendi aralarında etkileşim kurmaktadır. Çapraz etkileşimde farklı seviyelerdeki birimler ve gruplar arasında etkileşim sağlanmaktadır.

Dikey etkileşimin hiyerarşiye, yatay ve çapraz etkileşimin katılma dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak eğitim sistemimizde genelde dikey etkileşim yöntemi kullanılmaktadır. Emirler üst kademelerden verilmekte alt kademelerdekilerden uygulanması istenmektedir. Oysa etkili bir okul yönetiminde sistemin bütün bileşenlerinin söz hakkı olduğu yatay etkileşimin kullanılması tercih edilmelidir. İşleyenler amaç ve beklenti, yöneticilerin ve kurumun amaç ve beklentileriyle uyum içinde olursa alınan kararların uygulanması daha az zaman alacaktır ve uygulama daha başarılı olacaktır. Okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinde yatay ve çapraz etkileşim yöntemlerini tercih etmeleri, okul bileşenlerini kararlara ortak etmeleri önemlidir (Balcı, 1995).

### 2.3.15. Yönetimde Denetimin Katılımı

Çağdaş anlamda denetim, olasılık ve gürelilik esaslarıyla belirlenmiş hedef ve standartlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik derecesini ölçmek, karşılaştırmak ve değerlendirmektir (Keskinlikç, 2011).

Genel kabul görmüş Kurumsal Yönetim ilkelerine göre Yönetim Kurulları; O Kurumun faaliyetlerinden doğan temel risklerin tanımlanmasından ve bu riskleri yönetebilmek için uygun sistemlerin kurulmasını sağlamaktan ve o Kurumun iç kontrol ve yönetim bilgi sistemlerinin bütünlüğünden sorumludurlar. Kurullar, iç kontrolün yönetsel raporlanmasının gözden geçirilmesi sorumluluklarını denetim komitelerine delege ederler. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve uygulamanın yapılması yönetimin sorumluluğu, yönetimin bu yönden de hareket ettiğinin garanti edilmesi denetim komitesinin sorumluluğudur. Yönetime katılmanın bir başka sakıncası da, iş görenlere kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımaktadır.

Denetimin amacı; ilk olarak hazırlanan planlara uyulması durumunu kontrol edilmesidir. Bu kontrol içinde plan denetimin en önemli unsurundandır. Planlarda

işleyenlerin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Yönetime katılmada otokontrol sistemine uygulayabilecek tüm örgüt çalışanları denetlemeyi kolaylaştırmaktadır. Yönetimde çalışanların denetim yetkisiyle donatılmaları da kararlara katılmaları kadar önemlidir. Çalışanların denetime katılmaları onların işe bağlılıklarını ve iş doyumlarını artıracaktır.

Demokratik denetimde; denetleme, işleyen da ortak kararlar alınmalıdır. Onların da denetimin bir parçası olarak görmelidir. Böyle bir durumda denetime olan direnç de düşmektedir. Çalışanlar bilinçlendirilmeli ve öz denetim yapılmalıdır. Denetimin her seviyesinde denetlenenlerin de denetime katılması ve denetçilerin denetimden etkilerini ve görüşlerine açıklaması gerekir.

### 2.3.16. Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılmada, örgütlerdeki yetkilinin, sorumlulukların ve gücün dengeli olması gerekir. İşleyenlerin yönetiminden etkileyip değiştirmeyen göstermelik söz sahipleri olması da onlarda gerçek manada katılımlarını göstermez. Kurumun tüm aşamalarında işleyenler yönetimin sürecine etkin katılmaları gerçek manada bir katılımcı olmaktır.

Örgütün yönetimi katılmada yöntem de çok farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bazı zaman katılmak sade temsilci olmaktır. Yönetim katılımanın kimi zaman da yalnız bir danışman özelliği taşıtmaktadır. Bazen de gözetmen düzeyinde çeşitli kurullarla işleyen temsilcilerin de bulundurulması, örgütlerinde yönetim kurullarına değişken bir oranda iş gören temsilciliği gibi katılımını da sağlar. Çalışanları dâhil oldukları bu örgütlerin yönetiminde en başta gelen katılma türlerini de sıralayabiliriz.

a) **Yönetime Yaygın Katılma:** Özel kurumlarda ya da kamu kuruluşlarında çalışanların çalıştıklarından örgütlerde ki görevleri veya örgütün çalışma prensipleri içindeki yerleri, mallar veya hizmetlerin üretmelerinde ve kazançları bakımaksızın işledikleri örgütün yönetiminde katılmalıdırlar.

b) **Yönetime Gönüllü Katılma:** Yasal bakımdan zorunlu olmayan durumlarda ortaya çıkmakta. İşveren ve çalışanların temsilcileri, yönetsel açıdan kavga, husumet ve anlaşmazlıkları giderilmesinde ve karşılıklı olarak anlaşma ve uzlaşma seçeneklerinden seçilmesi bakımından da bunun tür bir yönetime katılmak

biçimini kabul edilmelidir. Bu şekilde katılımın başlıca etkileyen organlar işyerlerindeki komitesi olmaktadır. İş yerler komitesi de, yönetimin öncelikle çalışacak elemanın ekonomik çıkarlarına ilişki kararların ve bütün finansal, teknik ve işyeri koşulların iyileştirilmesinde ve istihdam sorunlarına karşın kararları tartışma konusu yapılabilir.

**c) Yönetime Temsili Katılma:** Yasal olmakla birlikte işverenlerin temsilcileri ile çalışanların temsilcileriyle ortaklaşa yapılan iş yeri komitelerinin topladığı katılma biçimleridir.

**d) Yönetime Eşit Sayıda Katılma:** Yasal olarak, işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir.

**e) Özyönetim (Kendi Kendini Yönetim):** İş gören temsilcilerinin, işveren ve sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalışmaları işletmeyi yönetmeleridir.

Yönetime katılma türleriyle ilgili başka bir sınıflandırma şu şekilde yapılmıştır (Cotton ve diğerleri,1988; Aktaran: Bakan ve Büyükböşe, 2008). İş kararlarına katılım, danışmacı katılım, kısa süreli katılım, çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım, informal katılım.

### 2.3.17. Yönetime Katılmanın Yararları

Yönetime katılımın yararları şöyle özetlenebilir:

- 1) Örgütün yönetimle ilgili kararları uygulayan personel, örgütsel sorunların belirlenmesinde, bu sorunlara çözüm bulma noktasında görüş bildirir veya öneride bulunursa hem güdülenir, hem de alınacak kararların kalitesi artar. Yönetime katılma, iş görülenlerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur (Eren, 2001).
- 2) Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur.
- 3) Yönetime katılımın yararlarından biri de, çalışma gruplarının tavrı ve alışkanlıklarını değiştirmektir.
- 4) Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır.
- 5) Kurum kendi içinde hiyerarşik bir düzeni bozmadan, demokratik bir yapıda oluşturdukları, sürekli etkileşimin olduğu sistemlerde kurup ve işleyenlerin

fikrini sorduğunda da, kendisini önememediğini ve kendisine kulak verdiğini hissettirdiğinde de çalışanı kuruma bağlılığı yükseliş gösterecektir.

- 6) Örgüt, iş görene güven ve değer verdikçe iş gören, örgüt ile arasında duygusal bağlar geliştirecek ve örgüte daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır (Ulutaş, 2003).
- 7) Topluca alınan, katılmalı kararlar, belirli yöneticilerce alınan kararlardan genellikle daha üstündür (Mihçioğlu, 1983). Kararlarda rolü olan iş görenler alınan kararların sonuçlarından kendilerinin etkilendiğini bildiklerinden bu kararları titizlikle uyguladılar. Bu durumda daha nitelikli kararlar alınır ve verimlilik artar.
- 8) Karara katılan çalışanlar, kararın dayandığı gerekçeleri daha iyi anladıkları için onları uygularken daha bilinçli davranırlar. Uygulama güçlüklerinden bir bölümü böylece giderilmiş olur (Mihçioğlu, 1983). İşler daha hızlı yapılır, zaman kaybı önlenmiş olur.
- 9) Geceleştirilmesi beklenen amacın çalışan ve işverenler belirlendiğinde birbirine karşı amaç yerini ortak amaçlar oluşturmaktadır.

Karar verme sürecinin faaliyetlerini etkileyen her türlü yargıyla insanların istediği sonuçlara ulaşmak için farklı fikirler arasından seçim yapmak, sorunu birlikte çözmek için uygulanacak yöntemi bulmak. Yapılan değerlendirildi son kararı verme. Olay ve sorun çözüm bulmayla ilgili bilgilerin yorumlamak ve karşılaştırmaya da yaparak bir kanyaya varabilme süreci olarak tanımlanmış. Verilen kararları uygulayacak veya bu kararlardan etkilenecek bireylerin katılımı ile sorunlara çözüm bulunmasına, katılımcılarla birlikte karar verme denir (Taymaz, 2011).

Yöneticilerin kendi başına kararlar alması günümüz de kabul gören bir durum olarak görülmemektedir. Çalışanlarla birlikte kararlar almak kurumlarının yöneticilerinin de yetkilerinin gitmesi anlamına gelmez. Yöneticiler kararlar alırken çalışanların iş birliği yaparak daha doğru kararlar alabilirler.

Karara katılmayı, Davis (1982), “Kişileri, grup amaçlarına katkıda bulunmaya zorlayan, sorumluluğu paylaşmaya yönlendiren bir grup içinde zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleridir” şeklinde tanımlamaktadır (Aksay ve Ural, 2008). Grupla karar verme, yönetimde sorunları çözmek için ilgili ve katkıda bulunacak insanların oluşturduğu grupla çalışmasıdır (Taymaz, 2011).



Örgüt olarak kararlar verilmesi bireysel olarak karar vermeye göre çok daha artmıştır. Yaratıcılık ve kabul edilebilirlik anlaşılabilirlik değerlerinin ve doğruluk benzeri konular için de daha çok faydaları olduğu söylenir. Grup olarak karar vermenin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bonito, 2011; Aktaran: Lunenburg ve Ornstein, 2013).

### 2.3.18. Öğretmenlerin Yönetime Katılımı

Eğitim insanların toplulaştırma, politikleşme ve gelenek-görenek bağlantıları anlamlı ve sonuçları doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi için eğitim-öğretim etkinliklerinin uygulandığı kuruluşlarda eğitmen, öğrenci, veli ve okullardaki etkinliklere faal durumda rol almaları beklenir.

İştirakçilerin faal bir halde kuruluşlarda bulunmasıyla elekti sağlanmış olur. Okul gibi kuruluşlarda elektinin olması için bu kuruluşlardaki esas alınan idareyi ele alış biçimi sayesinde belirlenir. İdareye iştirak etme sadece kararlaştırma aşamasında bulunduğu zaman manalı olmaktadır. Diğer grup idarelerinde olacağı gibi eğitim gruplarında da elekti durumunun devamlılığı grupsal bir şekilde faal olarak sürmesi istenilen şekillerde olması mühimdir.

Kararlaşımelerde çalışanların grupta birleşimekte ve çalışanları grupsal yargılarda aktif olmasını sağlamaktadır. Kararlaşımeler da fazla iştirakçinin olmasıyla idareci ve eğitimcilerin okula fazlasıyla sadakatini arttırdığı görülmüştür. Kararlaşımeye da doğru şekilde uygulandığında, eğitimcilerin problemlerine cevap bulmadaki doğru seçeneği bulmaları da artmaktadır. Bu sayede okulun personelleri ve kararlaştırmadaki eğitimcilerin faal bir şekilde bulunmaları önem arz eder. İşitkakının kararlaştırmadaki personellerin ihtiyaçlarını önemsediginde, çalışan ve idarecilerin kararlaştırmadaki kararları daha doğru olduğu ortaya çıkar. Bu şekilde personeller, bilgi ve kapasitelerini kullanarak işleri daha iyi şekilde yapabilmeye durumu sağlanmış olur. Bu sayede fazlasıyla daha iyi iş bulma şartları bulunabilir.

Kararları alma süresince nicelikli mi yoksa nicelik mi artması da ekstra bir fikir bulunmasını sağlamaktadır. Bu tip sorunların kesin çözümü bu yöntemlerdir. Personel ve yönetici ortak kararlar aldıkları için çözümlerde ortak bulunmaktadır. Bu şekilde çözüme de daha kolay ulaşılır.

Tüm örgütler örgütün etkinliklerini yapmadan önce karar almalıdır. Örgüt üyeleri kararlar ışığında sorumluluk alır ve etkinliklere bunun yönetiminde devam etmektedir. Örgütte çok sorumluluğu olan aslında çok karar alan kişilerden oluşmaktadır. Eğitim yönetimi, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların beraber alındığı, izleyicilerin değil, iş birliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik katılımcı yönetim anlayışını gerekli kılar (Kaya, 1991).

Katılım, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlarda etkili olmalarını sağlayacak fırsatları yaratılmasıyla gerçekleşmektedir. Bu etki çeşitlilik gösterebilir. Katılma, aslının daha fazla sorumluluk aldıkları ve daha fazla seçme şansını kullandıkları bir temsilcilik durumudur (Yavuz, 2004).

Yönetime çalışanlar eklemek kasıt, günbegün karmaşık yönetim kısır döngüsünü çözümü için iş görenlerin tecrübeli, meslek bilgilerinden istifade etmek ve etkili bir örgüti oluşturmaktır. Çalışanların yönetime karışmasıyla çalışanlar bütün güçlerini kurumun sorunlarını çözüm bulmak için tüketmek, örgütte özdeşleşebilmekte, emretmek yönetilen ayrıcalığı kırdığı anda örgüt baskın tamamlan bilmektedir.

Kararlara ilihak örgüt personelinin iş doyumlarını fazlalastırır. Onları kurumun hedeflerine ve amaçlarına doğrultusunda işlemek motive etmektedir. Kurumda bağlılığı artırmaktadır. Kurumlara kararına katılım; bilgi akışı ve bilgi mülkiyetinin artmasını sağlamak, çalışanların itaatinin artmasını sağlamak, hareketlerinin sonuçlarını öğrenmeyi sağlayabilme, kurumun personelleri arasında olan değerler ve normların anlayışını sağlamaktır. Kararlaştırmada çalışanların kolay bir şekilde kabul görmeleri sağlanır.

Kararlaştırmadaki zaman aslında uygulama zamanını geliştirir. Kararların alınımında çalışanın kolay şekilde ikna olmaları katılım zamanını faal bir şekilde etkili olmalarına ve verilen kararlarda uygulama kapasitelerini geliştirir.

Eğitim kurumlarında yapılan bütün yapı ve değişimlerinin asıl nedeni, daha faal bir öğretim ve öğrenme sağlanıp hayata geçirilmesidir. Bu durumda okul idarecilerinin, eğitimcilerin arasındaki birlikteliğinin olması, görev alanlarına yönelmelerini, eğitimcilerin yapılandırması ve onlara bireysel karşılaştırma ortamı sağlanması, yapılan işleri manalı bir şekilde oluşturmaya istenir. İdare durumundan okulun vazgeçilmez unsuru bilirkşisi öğretim görevlileridir. Düzenek özelliği

sağlayan okullarda her bir unsurun veya çalışanın düzenegin devamında önemli bir modeli vardır. Modern idare algılayışında okul idarecilerinin okuldaki ve okul dışı birtakım maddelerden tesir etmesi normaldir. Zira okul sosyal doğrultusu fazla olan bir birliktir. Asla tesir etmeden ve bu fikir aşamasında fikir vermeyen idarecileri, bir durumunda etrafına ilgisiz idareciler şeklinde teslim etmek gerekir.

Cumhuriyet'in köktü aslında idareci olanların idareye faal bir şekilde bulunmalarıdır. Bir grupta idareciler ne kadar idaresel hükümlere katılırsa grubun eleştirilmesi o kadar fazlalıdır. İdarecilerin bu gruba iştir aklanmasıyla iştirakin niteliğinin ölçüsü fazlalıdır. Böylece iştirakin şartlılığı en üstün olduğu düzeneklerin bir tanesi de Türk Eğitim örgütüdür. Kararlaştırma, personellerin birimi ve bireyleri meşgul eden yargılar verilmesinde faal ve söz sahibi olması kolaylaşmış olur. Gruplarda iştikakının olması için o gruplarda Cumhuriyet ilminin egemen olması gerekir.

Okullarda eğitimcilerin ve öğrencileri tesir etmesiyle öğretmelerin bilgi, yetenekleri ve sistemleriyle katılımları sayesinde hükümlerin uygulanması daha basitleşmiş olacaktır. Yine yargular ve alınan yarguların uygulanması zamanında eğitici faal olarak uygulanması, eğitimcilerin okula sadakatlerini ve adanmışlıklarını fazlalımış olmaktadır.

İştiraların sonunda dört bölümde sıralanabilmektedir. Bunlardan birincisi kalitenin çoğalmasıdır. Bilgi dolayışının ve tasarruflın çoğalması bir yerden ödev ve gayelerin belirlenmesiyle sağlanırken öteki taraftan da kaliteli kararların alınmasına, sorunların cevaplanmasına veya yenilik fikirlerine vesile olur. İkincisi ise personellerin; gayelerine, kararlarına, sorunlarının cevaplanmasının ve yeniliklerin etkileyici bir uygulanmasının fırsatını çoğaltır. Üçüncüsü, iştikakçılara tutumunu ve iştikakçı tutumunun etkileyicisini sonrasında da devam edilmesiyle ayak uydurmasıdır. Son olarak ise, grubun uyum becerisinin çoğalmasıdır.

Okullar eğitim düzenlerinin hem dip hem de taban unsurudur. Düzen içerisinde verilen bütün kararlar ve kararların gerektirdiği etkinlikler okul temsilcileriyle etrafındaki bölgeye geçmektedir. Okulun her çeşit faaliyeti, okulun mensuplarını olduğu gibi okulun sosyal etrafına da tesir etmektedir. Böylelikle, okulun sosyal çevresi, eğitim düzeninin ilk iletişimi ile tesiri okul temsilcisiyle yapılmaktadır.

### İç Kavramlar:

1. Eğitimciler
2. Öğrenci
3. Öğretim görevlisi olmayan görevliler
4. Fiziksel durum ve sistem

### Dış Kavramlar:

1. Anneler ve babalar
2. Baskıcı gruplar
3. Genel idarenin yapısı
4. İşin piyasası
5. Eğitimin baş idaresi
6. Bölgenin toplumsal ve coğrafi hali
7. Yöresel idareleri
8. Okulun yakın bölgesi

Eğitim gruplarında kararları alırken ve bu kararları alıp uygulamaya geçilirken yukarıdaki etkenlerin etkilemesinin olmaması düşünülemez. Okul idarecilerinin iç ve dış kavramlardan sebeplenmesi, bu kavramların varoluşunu razı olması, bu kavramları kendisi okuluna uygun nitel ve nicel doğrultuda tanıması, onlara uygun planlarının olması gerektirir. Bu ekipler dâhilinde iştirak niteliği en müsait olabilen ekip verilen kararların uygulayıcısının eğitimciler olduğunu göz önüne çıkarır.

Eğitimciler, kararların tesiri altında olarak verilen kararların içinde aktif rol almak isteyenleri aşıkârdır. Eğitim problemlerinin cevaplanması için eğitim gruplarının eleştirilmesi ve eğitimcilerin idareye katılması gereklidir.

Gruplarda eğitim seviyesinin değeri personellerin idareye iştirak sağlamasıyla daha basitleşecektir. Yine personellerin eğitim seviyesi değerlendikçe iştirak kalitesinde sayısı da çoğalacaktır. Türk eğitim düzeninde eğitimcilerin eğitim seviyelerinin değeri olması idareye iştiraklarının eğitim kalitesini ve üretkenliğinin çoğalmasını kesinleştirecektir. İştirakle idarenin galibiyeti önemli ölçekte okul idarecisinin idare haline ve davranışına ilişkindir. İdarecinin eğitimcileri ilk önce olası bilgilendirmeyip veya bilgi aktarıp fikirlerini dile getirmedeği otokritik mesele

çözümlerne istisbunda iştiyaklı İdare, asla reel olmaması; eğitimcilerden de fikir toplayıp kararları bireysel aldığıında görüşme problemi çözümlene şeklindeyse kısıtlı süregelmektedir.

#### Değer:

1. Kabullenen mesuliyeti, etkilenmiş ve güvenceli olmalıdır.
2. Kabullenenlerin kararlarında niceliğini çoğaltacak becerilere sahip olmalıdır.
3. Sağlam bir iletişim sistemini oluşturmalıdır.
4. Tartışmanın mecburi olduğunu kabul etmeli ve tartışma bir riskten başka esarengiz bilgi çoğaltma çaresi şeklinde bakılmalıdır.
5. Kararın nihayetinde tesirin etkisi ile tutum önemini ustalığa bırakmalıdır.

#### Süreç:

1. Kabul edenlerin atılan meseleye ilişkin bilgi olması ve düşüncelerini ikna edecek bir durumda koruyabilmelidir.
2. Birikteliklerde duruluk ve hilesizdik kazandırılmalıdır.
3. Tartışma ve de beraber hayatı öğretmelidir.
4. Gruptaki koşullar ne olursa olsun her çalışan imtına yargı halindeyken iştirak edebilmelidir.
5. Alt ve zirve aralığında bağımsız bir düşünce birikteliği gerçekleştirilmelidir.

Eğitimcilerin okul idaresindeki etkisiyle, bağımsız komitede söz alıp fikirlerini anlatmaları halinde gerçekleştirilmelidir. Mühim olan iştirak tesirli ve kaliteli olmalıdır. Eğitimcilerin ustalık durumlarındaki platformla ilgili mevzularda okul idaresine ek sağlatırsa verilen yargıların niteliği daha değerli olacaktır. Eğitimcilerin idareye katkı süresince hiyerarşik eserin etkileşimi düşürülmeli, düşünceler bağımsız ve zorbalık olmadan anlatım yapılabilir. Fakat bağımsız şekilde olan çatışmalardan sonra tesirli ve dürüst yargıların olabileceği unutulmamalıdır.

Okullarda; Okul ilerleme İdare Komitesi'nin geyesine cazip şekilde çalışılması, kabul edenin, paylaşmanın, çalışma örgütüne dayalı idare zihniyetine iskân

edebilecektir. Bu grupta özellikle yarguların ve bunu uygulayanların alınması hem verilen yarguların tesiriyle çoğalacak hem de yapılan çalışmaların tesadübunu gayeye daha erken ulaşılması ile referanslarının tesiriyle kullanılması sağlanmalıdır.

Eğitimcilerin eğitim ve okul idaresi hakkında bilgi sahibi olması, okul idaresine katkıları; elerki, iştirak edenlerin, modern idareyi kuvvetlendirecek, eğitimde niceliği ve üretkenliği çoğaltacaktır. Eğitim kurumlarında eğitimcilerin idareye katkısıyla idareciler ile eğitimcilere köprü görevi görerek iş dayanışmasını ilerletecek, elerkinin devamını ve elerkiyim okul gruplarına tesirli kılacaktır. Eğitimin elerkileşmesiyle eğitimde üretkenliği fazlalastırıp, okulun itibarlarının artması ve çevrede kabul görmeye okuldaki verilen kararların kalitesini de bu sayede tatbikatla direk alakalıdır. O yüzden dñrist ve tatbikatlı yarguların olması için tüm bileşiklerin devrinde dâhil olması gerekir. İdarede bir bireyin verdiği yarguların tatbikatı düşük olur. Ekipile ve çalışanlarla verilen gayelerin geçerliliği ve tatbikatı fazlalastır. Diğer taraftan ekipile verilen gayeler daha nesnel ve daha yansız olabilir. Eğitim idarecileri hem öngörñlü eğitim metodunun uygulanmalı hem de gayelerden etkileyen ve bunları tatbikat eden ögelelerin karar alma vaktinde katılanları sağlamalıdır.

Eğitim düzenimizde gayelerin merkezinden alınması ve okulların merkezinden alınan bu gayeler devamında idaresi okul bileşiklerinin elerki katılımını ezizetli hale getirecektir. Eğitim öğretiminin en alt bileşikleri olan eğitimcilerin okulda alınan kararlara katılmalarıyla onların zorluklarından fazlasıyla yararlanacaktır. Grup idaresinin, karara katılmasını sağlamasıyla çalışanların gruba tesir olması ve görevli olması böylelikle öğretim sorumluluklarıyla galibiyetle yerine getirecektir

Son olarak ÷lke gelişmesinde eğitimin merkezi düşünñldüğü zaman, ÷lke gelişmesinde en anlamlı güçlerin ilki denildiğinde akla eğitim geliyor. Eğitim düzeninin en anlamlı bileşiklerinden olan eğitimcilerin eğitim düzeninde daha kazançlı olmak için tesirli olacağı olağan bir gerçektir. Bu kocaman güçün idaresine katılma durumunun da eğitimle alakalı nice problemin daha erken çözñlmesi açıktır. Daha kuvvetli bir eğitim düzeni yapabilmek için eğitimcilerin idareye katkı sağlaması son aşamaya kadar ihtiyacıdır ve anlamlıdır.

### 2.3.19. Başarı Üzerinde Etkili Müdür Davranışları

Eğitimde liderlik öğrenci başarılarının direk olarak etkisini incelemek ve erken dönemde çalışmalarda, öğretimse ve dönüşümlü liderlik yaklaşımlarında önemli olan tartışmalar şekillendirdiği görülmektedir.

Bu bağlamda öncelikle öğretimse ve dönüşümcü öncülüğün yaklaşımlarının açığa çıktığı deneysel yollarla ortaya çıkmıştır. Ayrıca son zamanlarda da alan yazında vurgulanmak kavramlar üzerinde durulmuştur. Örgütler üzerinde yapılan tüm çalışmalarda vurgulanan en önemli unsur liderliktir. Bu süre zarfı içinde kişilerin veya örgütün davranışlarının şekillenmesi beklenir. Liderlik okul etkinliğinde anahtar etkerdir. Örgütlerin amaçlarını ulaşma açısından belli başlı sorular konu alınmıştır.

Bunlar:

- Kişinin, örgütün veya örgütsel tüm birimlerde amaca yönelik davranılıyor mu?
- Herleyiş nasıl sağlanıyor?
- Hangi uygulamaların etkili olduğu da sorgulanmaktadır. Bu sorular kavramsal ve deneysel incelemelerde kilit konu haline gelmiştir.

Eğitim ve liderlik anlayışı bakımından son zamanlarda yapılan tüm alışmalar öncekilere göre Öğretimsel veya dönüşümcü liderlik yaklaşımı bakımına göre çok fazla genişletilmiştir. Ayrıca etkinliklerde odak noktası bütünleştirme ve modeller üzerinde daha fazla durulmuştur. Açıklamada yer aldığı gibi liderlik anlayışına en önemli eleştiri öğrenci başarısını etkili olabilesidir. Tabii ki de kavramsal farklılıklar birlikte okul müdürlerinin rollerinin anahtar sorunun temel cevabı da tatmin edici olmamıştır.

İşbirlikçi liderlik yaklaşım ve başarı arasındaki ilişki gösterir. Bulgular liderliğin ön plana çıkarır. Bu yaklaşım içinde, okulun geniş görüşlülük başarısına erişmesine yönelik kapasiteyi geliştirmenin sağlan bir amacı da tarafından desteklense bile fiivaki önemli öge eğitim müdürünü liderliğidir. Böylelikle diğer ortak liderliğine bağış göstermek araştırmalar tarafından etkili bir şekilde vurgulanmaktadır. Analizlerin sonucunda liderliğin başarı ile ilişkisi karmaşık olduğu ve daha fazla çalışma ve araştırmaya ihtiyaç duyulduğu açığa çıkmıştır. Açıklamada yer aldığı gibi liderlik anlayışına en önemli eleştiri öğrenci başarısını etkili olabilesidir. Tabii ki de

kavramsal farklılıklar birlikte okul müdürlerinin rollerinin anahtar sorunun temel cevabı da tatmin edici olmamıştır.

Son yıllarda paylaşımcı bir lidere yönelik araştırmalar da sayıca oldukça büyük bir artış yaşanmasına karşın anketin önemli bir bölümü beimsel açımama şeklinde elen almaktadır. Bir diğer yandan da paylaşımcı bir lider davranışlarıyla öğrenci başarısının da arasındaki ilişkiyle ilgili çalışmalarda vardır. Bu tip araştırmalardan birini Hallinger diğerini ise Heck 192 ayrı ilkokulda çalışmalar yapmış ve bu çalışmalardan işbirlikçi liderlerin okul gelişimini ve öğrenmenin üstündeki etkisini araştırmıştır.

Okullardaki akademik kapasite ve işbirlikçi liderli liderlik uygulaması yaşanan değişimi ölçmek için aileler de katkıda bulunmuş ve bunun için 4 yıl zaman tanımıştır. Veriler ancak 4 yıl sonra elde edilmeye başlanmıştır. Analizlerden çıkan veriler ise;

- Liderin okul akademik kapasitesi üzerinden doğrudan ilişkili olması
- Öğrencilerin okumadaki başarılarını
- Ve büyüme oranlarını doğrudan ya da dolaylı yönden de olsa etkilediği kanısına varılmıştır.

Çalışmanın sonunda, okul ilerleyiş ilişkiliendirilerek üç ayrı tutum belirlenmiştir.

- Problemleri başka liderlik tutum yönelim,
- Okul amir öğrenci başarısını etkisi,
- Problem çözümlüne müdahalede neler olabilir.

Günümüzde eğitim yönünde açığa çıkan liderliği Hallin Ger (2011)

- Öğretimci lider
- Dönüşümcü lider
- Dağıtımci lider
- Paylaşımcı lider olarak ayrı kategorilere alınmıştır.

Bir sonraki aşama da ise başarılı okul müdürlerini farklı olma sebepleri neler olduklarını belirtmektedir.



### 2.3.20. Öğretmenlerin Yöneticiler Bakımından Rollerini

Tezcan (1991), öğretmenlerin yöneticiler bakımından rollerini üç maddede sınıflandırmıştır. Bunlar;

- Amir-memur ilişkisi, okul organizasyonu da diğer bürokratik kuruluşlarda olduğu gibidir. Okul müdürü öğretmenin hiyerarşik amiridir. Hem yasal hem de informal olarak öğretmen ve müdürün karşılıklı rolleri vardır.
- Yönetici, genellikle, tavsiye eden ve emir veren kişi; öğretmen ise emir alan kişidir. Bu durumda öğretmen, uygulayıcı olarak okul müdürünün öğretimle ilgili isteklerini yerine getiren bir kimsedir. Eğitim ve öğretimle ilgili çeşitli işlemlerde öğretmenin karar sürecine katılması gerekliliği nedeniyle yönetici ile iş birliği yapmak zorunda kalmaktadır.

Bu iş birliğinin derecesi, şüphesiz okulun havasını, personelin moralini önemli derecede etkiler. Okul müdürü okulun önderidir. Formal yetkilerinden güç alır. Onun önderliği, daha çok okuldaki diğer öğelerce kabullenilip benimsenmesine bağlıdır.

- Ülkemizde okul yöneticisi ayrı bir uzman durumunda olmadığı için, öğretmenle meslektaşır. Çünkü yönetici aynı zamanda öğretmendir. Bu husus da informal ilişkiler bakımından önemlidir. Bu bakımdan ülkemizde yöneticilik ve öğretmenlik görevleri birbirine karışır.

Eğitim kurumlarında yöneticilerin de öğretmen olması öğretmenlerin okul yönetimiyle daha iyi ilişkiler kurmasını ve okul yönetimine etkin olarak katılmasını kolaylaştırması gerekirken, geleneksel olarak bürokratik ve hiyerarşik yapının etkili olması öğretmenlerin okul yönetimine etkin olarak katılmalarını engellemektedir.

### 2.3.21. Okul'da Öğretim Sürecinde Öğretmen Rollerini

Okullarda eğitim etkinliğini ve başarıyı sağlayan temel etken öğretmen ve öğrencidir. Öğrencilerin yaşantılarındaki davranış değişikliği yapabilecek ve onların akademik ve sosyal başarılarını yükseltecek en etkili kişi de öğretmendir. Bundan dolayı öğretmenlere toplum tarafından çok önemli roller yüklenmiştir. Sümbül (1996); Bela (1969), Arıdon ve Hunler (1966), Demirci (1993), Havighurst'den (1967) aktararak öğretmenlerin öğretim sürecindeki rollerini şöyle sınıflandırmıştır: Öğrencileri motive etmek, bilgilendirmek, disipline etmek sınıf etkinliğini planlamak

onlara danışmanlık yapmak, öğrenmeyi sağlamak, sınıfı yönetmek, değerlendirme yapmak, güven vermek, liderlik yapmak gibi.

Öğretmen rollerinin en önemlisi öğrenmeyi sağlamak, öğrencilerin akademik ve sosyal açıdan gelişmelerine yardımcı olmaktır. Yine öğretmenlerden demokrasiye, özgürlüğe ve otoriteye dayalı yapıcı bir disiplin anlayışına sahip olmaları beklenir. Eğitim kurumlarında demokratik yaşamın yerleştirilip geliştirilmesi öğretmenden beklenen görevlerdendir.

Öğretmen planlanan konuları belli bir gruba öğretip ve davranışlarıyla öğrenen gruba örnek olan bir meslek mensubudur. Bu iki önemli görevi yani hem çevreyi düzenleme, hem de çevrenin bir parçası olarak model olma sorumluluğu onun hem bilim adamı hem de sanatçı gibi davranmasını gerektirmektedir. Öğretmenin değerleri, tutumları, tecrübeleri kısaca davranışları bütünüyle öğrencilerini, toplumu, kendi meslekî geleceğini ve meslektaşlarını etkiler, doğal olarak onlardan da etkilenerek kişisel ve meslekî varlığını şekillendirir (Sümbül, 1996).

Öğretmenlerin bütün bu rol ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için hem yeterli bilgi birikimine sahip olması hem de toplum tarafından itibar görmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Toplumun ve devletin yeterli desteğini almadan bu rollerini yerine getirmesi mümkün olmayacaktır. Öğretmenlik mesleği profesyonel bir iştir. Bir mesleğin profesyonel olmasının temel şartları vardır. Bu şartlar şunlardır (Greenwood, 1967; Aktaran: Sümbül, 1996).

1. Mesleğinde Sistematik Kuramsal Yapıya Aşına Olma: Öğretmen öncelikle mesleğiyle ilgili iç tutarlılığa dayalı örgütün bilgi birikimine sahip olmalı, başka bir ifadeyle mesleğinde geliştirilmiş kuramları bilmelidir.
2. Mesleğinde Otorite Olama: Öğretmenin mesleğinde otorite olabilmesi için, mesleğinin gerektirdiği bilgi birikimine ve donanımına sahip olması, çağın getirdiği teknolojik ve bilimsel yeniliklerini takip etmesi, kendini sürekli yenilemesi ve enerjisini toplumun gelişmesi için kullanmasını gerektirir.
3. Toplumca Onaylanma: Öğretmen, toplum tarafından onaylanmak için özen göstermelidir.

4. Meslek Etiği İzleme: İnsanların yaşadıkları toplumların ahlaki değerlerine uymaları yaşamalarını kolaylaştırır. Fakat mesleklerinin etik ilkeleri de bu değerler kadar önemlidir. Öğretmen hem toplumun değerlerini hem mesleğinin ilkelerini dikkate alarak hizmet etmeli hem de bu değer ve ilkelerin eksik yanlarını tamamlamaya çalışmalıdır.

5. Meslekî Kültüre Sahip Olma: Bu özelliğe sahip olabilmek için örgütle formal ve informal iletişim içinde bulunmak, örgütsel çalışmalara katılarak meslektaşlarıyla iletişim kurmak, onlara katkı sunmak onların bilgi birikiminden yararlanmak gerekir.

Eğitim örgütlerinde öğrenci başarısı açısından yöneticinin etkinliği dolaylıdır. O, öğretim şartlarını iyileştirmek için gerekli önlemleri alır, sınıftaki öğretmenin öğretim amaçlarına ulaşması için ona destek ve rehberlik hizmetlerini sunar, yani öğretim liderliği rolünü oynar. Öğretmenin etkinliği ise, amaçlarını açıkça belirlemesi, yeterliklerinin farkında olması, program planlaması ve sınıf yönetimi konusunda yetişmiş olması, sürekli değişmeye, gelişmeye açık olması demektir (Can, 1998).

Öğretmenlerin mesleklerinin bu özelliklerini iyi kavramaları sorumluluklarının bilincinde olmaları ve bu yönde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Kısaca tüm toplularda öğrenen eğitim sürecinde en önemli rolü oynamaktadır. Bu roller çok farklı şekillerde karşınıza çıkmaktadır ve öğretmenlere çok farklı sorumluluklar da yüklenmektedir. Bu rol ve sorumluluklarla öğretmenlerin baş edebilmesi onların iyi yetiştirilmelerine ve toplum tarafından desteklenmelerine bağlıdır.

### 2.3.22. Okul'da Öğretmenlerin Okul Yönetimi Tarafından Desteklenmesi

Okullarımızda öğrencilerin gelişimi sağlayan tüm eğitimcilerimiz daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Okulların başarısı artırılması iyi yetişmiş ve yeterli bilgi düzeyine sahip o olan özgüvenli ve çalıştığı kuruma bağlılığı öğretmenlerle mümkündür.

Okullarımızda öğretmenleri motive edecek ve bu davranışları sergilemeye yönlendirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Fakat okullarda öğretmenleri bu davranışları sergileme yönünde teşvik edebilme gücünü sınırlayan engellerle karşılaşılacaktır (Özdemir, 2013).

Öğretmenler, yöneticilerine, meslektaşlarına ve çalıştıkları kuruma güven duyabilecekleri bir okul beklentisi içerisindedirler. Bu beklentiler karşılandığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinde artış sağlanabileceği gibi açık bir okul kültürü de oluşturulacaktır (Koşar ve Yalçınkaya, 2013). Eğitim kurumlarının başarılı olması için yöneticilerin bu beklentileri karşılaması gerekmektedir. Okulun bütün kademelerinde güven duyulacak çalışma arkadaşları olmalıdır. Örgütler oluşturdukları güvenler sayesinde başarılı olmaları daha yüksektir. Bu gibi ortak değerler başarı düzeyini doğrudan artırır.

Güçlü olan okullarda kültürleri çalışanların davranışları da olumlu etkilenmektedir. Ve karmaşıklığı azaltmaktadır. Bu okullar örgüt üyeleri genellikle birbirine bağlı olma sebepleri toplumsal normlara sahip olmalarıdır. Güçlü kültürlere sahip okullar, örgüt üyelerini birbirlerine bağlayan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri için tüm okul üyelerinin arasındaki bağlılığı sağlamlaştıran bir dizi değer ve normlara sahiptir (Koşar ve Yalçınkaya, 2013).

Eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerine değeri ve normları oluşturulması için belli başlı görevleri üstlenilmektedir. Okullarda eğitim personellerine değer verilmesi, onların kişisel ve genel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, özlık haklarının korunması varsa problemlerinin giderilebilmesi, sakın ve uyumlu bir iş ortamı sunulması, kurumlara bağlılığın artırılması, kurumlarına ait hisssetmeleri sağlanmalıdır. Öğretmenler kendi çalıştıkları kurumlara aidiyet duygularının olması ve gelişmesi, aldıkları sorumlulukları yerine getirebilmeleri de öğretmen başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca bu öğretmenlerin hareketlerine yansımaktadır.

Yüksek kalitedeki öğretmenler öğrencilerini geliştiren en önemli unsurdur ve eğitim sisteminin omurgasını oluşturur (Dünya Bankası, 2011). Öğretmen kalitesi yükselmesi halinde eğitim kalitesi de yükselcektir. Etkili öğretmenler sayesinde düşük geliri ve yüksek geliri öğrenciler arasındaki başarı açığı büyük ölçüde kapanır ve düşük performans gösteren öğrenciler etkili öğretmenlerden daha fazla yararlanır (Dünya Bankası, 2011).

Okulun örgütsel sağlığının iyileştirmede okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyi belirleyicidir (Recepoglu ve Özdemir, 2013). Buradan çıkaracağımız gibi müdürlerin seçilirken liyakat esasa alınmalıdır. Liderlik özelliği

olan öğretmenler arasında vizyon sahibi olanı seçilmelidir. Sürekli değişmekte olan okulların bağlamındaki müdürler ve git gide karmaşık bir hale gelen gelen etkili biçimde yönetmeleri beklenmektedir. Kişisel özellikleri okulun niteliklerine ölçüde yansıtılabilmektedir.

Okulun etkinliğinin, verimliliğinin ve kalitesinin artmasında, öğretim liderlerinin kritik rolleri ortaya çıkmaktadır (Balıyer, 2013). Etkin durumda olan okulların yöneticileri öğrenmede kültürü olan, öğrenime katılımı sağlayan ve çalışanların tümünü başarıyı paylaşmayı, öğrenme ortamı yaratıp sürekli güncelleyen aktörlerdir. Dolayısıyla okul müdürlerinin başarısı okulunda başarısını etkilemektedir. Okul yöneticileri okul genelinde performans düzeyini yükseltmeyi engel olan eğer bir öğe varsa bunu kaldırmak için elinden geleni yapmalıdır. Okulların başarısını artırmanın en önemli unsuru öğretmen destekleridir. Tabii bunun sağlanabilmesi için okul müdürlerine belli sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenleri okul müdürü nasıl destek etmesi gerektiğini bilmelidir.

Okulun vizyonlarını ve amaçları gerçekleşmesi için okul personeli ile iletişim kurmak ve onların beklentileri karşılama gerekir. Okul müdürlerinin okulda çalışanların görevleri düzen ve başarılı bir şekilde yerine getirmeleri için moral ve isteklendirme düzen tutmalıdır. Öğretmenlerin kişisel görüşlerine önem verilmesi kendilerini önemli hissettirilmelidir.

Okul müdürlerinin destek de, başarıyı belirlemede ve değerlendirilme aşaması adil olmaya gerektirmektedir. Destek, kaynakların kullanımını, disiplinin sağlanması, eğitim-öğretimdeki uygulamalar gibi alanlarda kullanılmalıdır (Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013). Okul müdürlerinin okulda çalışanların görevleri düzen ve başarılı bir şekilde yerine getirmeleri için moral ve motivasyonu düzen tutmalıdır. Öğretmenlerin kişisel görüşlerine önem verilmesi kendilerini önemli hissettirilmelidir. Okul yöneticilerinin sağlaması gereken destek grupları; maddi ve manevi desteklerdir, eksik araçların giderilmesi duygusal isteklendirme, saygı ve güven sağlanacak bir ortamı yapılandırması gerektirmektedir.

**Duygusal Destek:** Ruhani destek yatkınlık ve değere dayanır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle iletişim kurarak, onların çalıştıklarında önemseyerek, saygınlı de güvenilir karakter olduklarını sezdirmek, öğretmenleri mükâfatalandırmak

desteklemeleridir. Duygusal destek, yöneticilerin edindireceği destek çeşitlerinden en mühim olanıdır. Bu nedenle müdürler, okulda duygusal desteği belirtilmelidir. Duygusal destek öğretmenlerin moral ve motive etmesi artması için gerekli ve ihtimamdır.

**Araçsal Destek:** Okul müdürleri, gerekli malzeme ve araçları, mekânları ve kaynakların husus etmesi, eğitim ve eğitim dışı işlev için yeterli zaman edinmek gibi işlerle ilgili görevlerde öğretmenlere doğrudan doğruya yardım edilmelidir.

**Değerlendirici Destek:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin mütalaalarıyla ilgili sürekli ve ilerici geribildirim, etkileyici öğretimi neyin akdetmek, çalışma mesuliyetli hakkında net yönergeler gibi süregelen personel değer biçmek ile sorumludur.

**Meslekî Destek:** Okul yöneticileri, eğitim-öğretimle ilgili bilgi birikimlerini artırmaları ve kendilerini yenilemeleri için öğretmenlere olanak sağlarlar. Okul müdürlerinin öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmalarını, etkili öğrenim uygulamaları hakkında bilgilenmelerini sağlamak, öğrenim ve sınıf yönetimini geliştirmek amacıyla öneriler sunmak gibi sorumlulukları vardır (Littell ve diğerleri 1994; Aktaran: Günbayı, Dağlıve Kalkan, 2013).

Eğitim sisteminin her türlü aşamalarında, her çalışan kişinin başka sorumluluğu bulunur; ancak okul yöneticileri buldukları mevki nedeniyle kilit bir liderlik pozisyonunda yer almaktadır. Bundan dolayı öğrenim liderliği kavramı öncelikle öğrenim lideri olarak okul müdürünü akla getirmektedir.

Okuldaki eğitim-öğretim etkinlik yönetiminde ve işlerlikli sağlanmasında okul müdürleri sorumluluğu altında tutulmaktadır. Okul müdürlerinin bilgi, beceri ve davranışları; uyguladıkları teknik ve yöntemler, seçtiği yönetim süreçleri buna yönelik tutumları öğrenci, öğretmen, diğer memur kadrosu ve veliler üzerinde etkili olmaktadır (Recepoglu ve Özdemir, 2013). Smith ve Andrews (1989) öğrenim liderinin özelliklerini şöyle özetlemiştir (Aktaran: Recepoglu ve Özdemir, 2013 ).

1. Uygunda ve etkin bir eğitim yöntemlerini araştırılır düzenlenir ve pekiştirilir.
2. Etkili eğitim teknikleri ve stratejileri kullanma,
3. Eğitim personeline yol gösterme ve onları denetleyerek eğitimi geliştirir.

5. Eğitim programlarını değerlendirme sürecindeki öğrencilerin eğitim ilgili Performanslarına bakılmaldır.
6. Öğretimde liderin personelleri değerlendirmesinde politikaları nasıl uyguladığı.
7. Eğitim programlarının uygulanıp uygulanmadığına ve hedeflerinin olması durumuna başarmaktadır.

Öğrenci başarısının belirlenmesinde birçok değişkenin rolü olmakla birlikte okulun ve okul yöneticisinin bu anlamda önemli bir yer tuttuğu değerlendirilmektedir (Balver,2013). Okul müdürlerinin öğretmenleri desteklemediği durumlarda; öğrencilerin motivasyonun düşmesine, disiplinde sorunlar çıkmasını ve öğretmenleri karara katılmasında azalmasına neden olmaktadır. Çalışan personele adil, dürüst ve duyarlı davranılmalıdır. Okullara ilişkin kararları ve uygulamaları tutarlı davranış sergilenmelidir. Yöneticiler ve kendilerine desteklenmeyen meslektaşları nedeniyle kurumları olan güvenleri azalan öğretmenler olmuştur. Eğitim sisteminin her türlü aşamalarında, her çalışan kişinin başka sorumluluğu bulunur; Ancak okul yöneticileri buldukları mevki nedeniyle kilit bir liderlik pozisyonunda yer almaktadırlar. Bundan dolayı eğitim liderliği kavramı öncelikle öğretim lideri olarak okul müdürünü akla getirmektedir Okullarında ortak değer ve normlar çerçevesinde birleşerek tüm çalışanlar benimsenmesi ve vizyonun oluşumalıdır. Farklı etkinlikler düzenleme ve okulların tanıtılması için çalışmalar yapılması konularında isteksiz olunmamalıdır.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesi, onlarla iş birliği yapılması, öğretmenlerle beraber karar verilmesi okula bağlılığı artıracaktır. Öğrencilerin hayata hazırlanmasında ve okulların bu amacı yerine getirmesinde öğretim liderlerine çok fazla görev düşmektedir. Çünkü eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi, yönlendirilmesi ve bu faaliyetlere pedagojik bir anlam kazandırılması eğitim liderlerinin en önemli görevidir.

#### 2.4. Özel Eğitim

Bu bölümde problem durumuna bağlı olarak özel eğitimle ilgili kavramlar ve tanımlara yer verilecektir.

#### 2.4.1. Özel Gereksinimli Olan Çocuklar

Her çocuğun bedensel özellikleri, öğrenme şekilleri bakımından farklıdır. Özel gereksinimi olan çocuklar bedensel hususiyeti, veya öğrenme kapasitesi normların altında ya da üstünde olabilen çocuklardır. Özel gereksinin güçlüğü olma kavramlarını daha ayrıntılı öğrenebilmek için alakalı kavramları açıklamamız, aralarındaki farkı tebarüz ettirmek yararlı olacaktır.

Özel Eğitim Hakkında Kanun hükmünde kararnameye göre çeşitli sebeplerle, bireysel özellikler ve yeterlilikler açısından ekranlardan beklenen düzeylerde farklılık belirten bireyleri ifade eder. Yetersizliği olan bireyler engelli değildir. Güçlülük eğitisel, kişisel, sosyal işlere ait veya diğer alanlarda ki problemlere yol açar ise bireyler engelli hale gelir.

**Özel eğitim:** Sayılı Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye göre özel gereksinin gerektiren bireylerin de eğitime ihtiyaçlarını karşılamak için özel personel, geliştirilmiş eğitim programlarını ve yöntemlerini onlarla özür ve özelliklerine uygun ortamlarla sürdürülen eğitim ortamları ifade eder.

**Kaynaştırma:** Özel eğitim gerektiren bireylerle diğer bireylerin karşılıklı davranış değişikliği içinde bulunmalarına yardımcı olma ve eğitim amaçlarına en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için geliştirilmiş eğitim platformlarını ifade etmektedir.

**Sınıflandırma:** Özel gereksinimi olan bireylerin okullardaki öğrenme ve davranış sorunlarını gösterir. Bazı gereksinimleri olan çocukların da belli fiziksel özelliklerine göre sınıflanmaktadır.

- 1) Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu olan birey: Bireylerin yaşına ve gelişim seviyesine uygun olmayan dikkat eksikliği, hareketlilik belirtilerini iki ortamda ve altı ay süreyle gösterir. Bu özellikler yedi yaşından önce ortaya çıkar. Özel eğitim ve destek eğitim hizmetlerine ihtiyacı olan bireyleri ifade etmektedir.
- 2) Dil ve konuşma güçlüğü olan birey: Birey dili kullanmada, konuşmayı öğrenebilme ve iletişimde ki sorunlar özel eğitim ve destek eğitim hizmetlerine ihtiyacı olan bireyleri ifade etmektedir.



3) Duygusal ve davranış bozukluğu olan birey: Bireyler yaşına uygun olmayan sosyal ve kültürel farklı duygusal tepkiler ve davranışların göstermesi nedeniyle özel eğitim ve destek eğitim hizmetine ihtiyacı olan bireyleri ifade etmektedir.

4) Görme yetersizliği olan bireyler: Görme gücünün az veya tamamen kaybindan kaynaklanan özel eğitim ve destek eğitim hizmetlerine muhtaç olan bireylerdir.

**Zihinsel yetersizliği olan birey:** zihinsel yetersizliği bakımından iki standart sapmadan dolayı farklılık gösterir.

**Zedelenme:** İnsanın fizyolojik, anatomik, psikolojik özelliklerinde geçici veya kalıcı tirden kaybının yapı veya işleyiş sorununun olmasıdır. Beyinde, kulakta çeşitli sebeplerden zedelenmeler olabilir.

**Yetersizlik:** Bireylerin işlevleri yerine getirmekte yeterli olmaması durumudur. Yetersizlik durumlarında bir organ işlevi yerine getiremez. Zedelenme sebebiyle bireylerin bedensel ve zihinsel davranışları sınırlanır.

**İşitme – Görme Kaybı:** İşitmeyen ve görmeyen öğrencilerin, görme ve işitmeyi etkili kullanmada destek gereksinim duyan çocuklardır. İşitmeyen ve görmeyen bireyin tanuları, görme ve işitme sorununun ortaklaşa olarak yarattığı iletişim ve gelişim eksikliğinin neden olduğu ve sadece görme veya sadece işitme engellilere geliştirilen uygulamalardan yararlanmayan bireyleri ifade etmektedir.

**Ortopedik Bozukluk:** Fiziksel sorunlar olarak da sınıflandırılan bu grupta olan öğrencilerin jest ve mimiklerini hareket ettirme ve kullanmada desteklenmeleri gerekmektedir.

**Otizm:** Otizm öğrenciler çok çeşitli özellikler ve yetenekler gösterebilen, iletişim ve sosyal becerileri alanında öğrenmeye ihtiyacı olan bireylerdir.

**Özür / Engel:** Bireyin yetersizliği nedenleriyle yaşına, cinsiyete, sosyal ve kültürel konuma bağlı olarak bireyin kendisinde beklenen rolleri yerine getirmemesidir.

**Engelli:** Engelli hakkında kanuna göre engelli bireyler fiziksel, zihinsel, ruhsal ve duygusal davranışlarını çeşitli düzeylerde kayıplarından dolayı diğer bireylerle eşit şekillerde tam ve etkin katılımı kısıtlayan tutum, çevre koşullarından etkilenen bireyler ifade etmektedir.

#### 2.4.2. İDEA'ya göre Yetersizlikler

- Özgül öğrenme güçlükleri
- Dil ve konuşma bozuklukları
- Zihinsel yetersizlik
- Duygusal ve davranışsal bozukluk
- Çoklu yetersizlik
- İşitme – görme kaybı
- İşitme güçlüğü
- Ortopedik bozukluklar
- Diğer sağlık sorunları
- Görme yetersizliği
- Otizm
- Travma tık beyin hasarı
- Gelişim geriliği
- Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu
- Üstün yetenekli zekâ ve üstün yetenekli birey

#### 2.4.3. Özel Eğitim ve Önemi

Özel eğitim; çoğunluktan başka bireylerin desteklenerek yeteneklerinin en üst seviye ye çıkması, kişinin kendine yeter hale gelmesi, toplumla kaynaşması, hem kendi hem de toplum için faydalı bireyler haline gelmesi için uygulanan eğitimidir (Ataman, 2011).

Batu ve Kırcaali İftarın (2006) bildirdiği üzere her bireyin olduğu gibi, özel eğitime muhtaç tüm bireylerin eğitim hakkı korunmalı ve geliştirilmelidir. Özel eğitime ihtiyacı bireylerin eğitimleri, ya akranlarından ayrı ya da akranları ile birlikte gerçekleştirilmektedir. Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin hem özür cinsi hem de bu özürün derece göre hazırlanan programların özel eğitimciler tarafından yürütülmesi ile gerçekleştirilen eğitim, yaşlarından ayrı eğitimidir.

Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin herhangi bir özürlü olmayan yanlarıyla birlikte, normal sınıf ve branş öğretmenlerince eğitilmesi ise, birlikte eğitim olarak adlandırılmaktadır.

Özel eğitim hizmetlerinin genişletilmesi, toplumumuzun çağdaşlaşmasının bir göstergesi bilinmelidir. Dünya ülkelerinde çağdaşlık, insanların tüm hizmetlerden aynı ölçüde ve gereksinimleri yönelik yararlanabildiklerine göre değer biçimlidir (Cavkaytar ve Diken, 2005).

#### 2.4.4. Özel Eğitimde Temel İlkeler

Özel eğitim ihtiyacı olan kişiler haklarını koruma adına ulusal ve uluslararası alanda kanun ve sözleşmeler hazırlanmıştır. Bu kanun ve sözleşmeler sayesinde özel eğitim gereksinimi olan bireylerin sadece hakları korunmuş aynı zamanda bu bireylerin eğitimlerinde uygulanacak olan belirli standartlar ortaya konulmuştur.

Özel eğitim ihtiyacı olan bireyler için hazırlanmış uluslararası en genel olan sözleşme Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Sözleşmesidir. Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Protokol Genel İlkeleri ise şunlardır:

- a) Engellilerin de sosyal yaşamış bir parçası olduğu kabul edilerek, onlara itibar gösterilmesi;
- b) Sosyal yaşama eksiksiz katılmalarının sağlanması;
- c) Ayrımcılık yapılmaması;
- d) Engelli kişiler onuruna ve bireysel özerkliklerine saygı duyulması;
- e) Engelli bireylerin kendisi kimliklerini koruyabilmeleri için haklarına saygı işilmesidir (Engelli Hakları, 2015).

#### 2.4.5. Özel Eğitim Uygulama Merkezi (I. ve II. Kademe)

Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliğinde, zihinsel eksilikler olan bireylerin eğitiminin en az sınırlayıcı ortamlar ilkesi çerçevesinde genel eğitim sınıflarında öngörülmüştür. Özel eğitim sınıflarında, özel eğitim okul ve örgütlerin sağlanabileceği öngörülmektedir. Zihinsel eksikliği olan çocukların eğitimlerinde as amaç bu çocukların yaşamlarını özgür olarak devamlılığın sağlama bilmektir. Bu yönüyle fonksiyonel eğitim programları, programlar içerisinde bağımsız yaşama becerilerinin

kazandırılması önem yararılanmaktadır. Ancak bu becerilerin yararlanmak özel öğretim yöntemlerinin yürütmek gerektirmektedir (Eripek, 2013).

Milli Eğitim Bakanlığı, orta ve ağır düzeyde zihinsel ihtiyacı olan kişiler ile otizmi olan bireylerin eğitim için Özel Eğitim Uygulama Merkezleri kurulmuştur. Bu merkezlerde ilkokul I. Kademe, ortaokul ise II. Kademe olarak isimlendirilmiştir. Bu merkezlerde, ilköğretim örgütleri uygulanan eğitim programlarını takipte zorlana kişileri eğitim öğretim bilincine varmaktadır.

#### 2.4.6. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenler

Akçamete (2002) üniversiteler bünyesinde özel eğitim alan açılması ve öğretmen yetiştirilmesinin tarihçesini bu şekilde ifade etmektedir: Türkiye’de Mithat Enç’in çabaları sonucunda özel ihtiyacı bireylere uygun ilk ciddi ve tertipli faaliyet 1953 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü’nde başlamıştır.

Doksanlı yılların başına kadar özel eğitim sınıflarında vazifeli olan öğretmenler ya birkaç haftalığına hizmet içi eğitim almış ya da bir yıllık özel eğitim alakalı eğitim programlarıyla yetiştirilmiş veya hiçbir özel eğitim görmemiştir öğretmenlerdir (Özyürek, 2008).

#### 2.4.7. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticiler

Okul müdürü; okulun en mühim iç öğelerinden biri olup, okulu amaç gerçekleştirilen, yapısını koruyup, devamını edinen lider kişidir (Bursalıoğlu, 2012). Özel eğitim hizmeti geçirmek normal eğitim hizmetlerine göre çok daha meşakkatlidir.

Bu bakımdan özel eğitim kurumunu alanında hiçbir eğitim almamış öğretmenler bu zor hizmette upuzun süre kalmayı arzu etmemektedir. Hatta öğretmenler uğraşlıkları kurum için daha yararlı olmaya başlayacaklarında bu kurumlardan çıkmaktadır. Bu durum verimsiz bir döngü durumu devam becermektedir ve hep özel eğitim etkinlikler deneyimsiz öğretmenlerce devamlılığı sağlanmaktadır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Deseni ve Modeli

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir özel eğitim kurumlarının çalışan öğretmenlerin, okul yönetimine ilişkin düşüncelerinin neler olduğu görüşlerini almak için yapılan bu çalışma, nitel bir araştırmadır.

Araştırmada nitel tarama deseni kullanılmıştır. Bu araştırmanın geçerliliğini artırmak için maksimum örneklem seçilmiştir. Nitel araştırmalarda doğal çevreye duyarlılık, doğrudan veri toplama, zengin betimlemeler, sürece göre işleyiş, tümevarımcı analiz, katılımcının bakış açısı ve araştırma desenlerinde esneklik, gözlem görüşme, doküman analizi, ses kayıtları gibi veri toplama tekniklerinden yararlanılarak araştırma tamamlanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2016). Nitel araştırmalarda doğal ortam kullanılmaktadır. Araştırma deseninde esneklik vardır ve sürece odaklanılır (Ormancı ve Ören, 2010).

Nitel araştırma modellerinden (desenlerinden) fenomenenografi uygulanmıştır. Fenomen, duyuyla ve duyu yoluyla algılanan her şey için kullanılmaktadır. Bu iki kelimenin birleşimi olan görüşü grafik araştırmalar, insanların karşılaştıkları fenomenlerle ilgili olarak ne anladıkları, ne algıladıkları ve deneyimlerinin neler olduğuyla ilgilidir. Ancak bireyler bir fenomenle ilgili tanıları doğru veya yanlış olarak değerlendirmesi mümkün değildir. Fenomenografik araştırmanın amacı, insanların bir fenomenin belirli bir yönünü tecrübe etmesi, yorumlamada, anlamada veya kavramsallaşmada ortaya koydukları farklı yolları tanılamak; çeşitli fenomenlerin farklı yollardan nasıl anlaşıldığını nitel olarak açıklamak ve bunun sonucunda ortaya çıkan kategorilere göre farklı kavrayışları sistematik olarak ayırmalıdır.

Fenomen bir kavram zihinsel bir gösterim ya da bireyin kafasındaki mevcut yapı olarak tanımlanamaz. Bunun yerine araştırılan konuyla ilişki olarak bir başka olayla ilgili bireyin deneyimi tanımlanır (Marton, 1994; akt. Avas ve Çalık, 2004).

Alın yazında bu türden araştırmalara rastlanmaktadır. Avas ve Çalık' ın 2004 yılında yapmış olduğu 'Farklı Öğrenim Seviyesindeki Öğrencilerin Çözümne Hakkındaki Anlamaları: Olay Odaklı bir karşılaştırma' isimli araştırmalarından farklı öğrenim seviyesindeki öğrencilerin çözümne kavramlarıyla ilgili ayrıntılı anlamaları ortaya çıkarmak için Fenomenografik yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma Lefkoşa da bulunan Özel Eğitim Okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak değerlendirilmiştir. Bunun için daha önceden geliştirilmiş olan veri toplama aracı kullanılacaktır. Olgu bilim araştırmaların da başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Görüşmelerin yanında sıklıkla gözlemede başvurulur. Çoğu zaman görüşmelere temel oluşturmaya da destekleme amacıyla kullanılır. Veri analizinde ise genellikle bireler ve ya durum temelli yaklaşımlar kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Lefkoşa ilçesinde bulunan 2 resmi özel eğitim okulunda görev yapan 13 öğretmen den oluşmaktadır. Araştırmada çalışma grubunun 2016-2017 eğitim öğretim yılında Lefkoşa ilçesinde bulunan resmi Özel Eğitim Kurumları içerisinde rastgele seçilen 2 resmi özel eğitim Kurumunda görev yapan 13 öğretmen oluşmaktadır.

Bu kişileri ve kurumları seçerken örneklem yöntemlerinden seçkisi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca yönelik örneklemenin maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak belirleme yapılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Bu araştırmaya başlatırken inceleme için veri toplama aracı olarak niel araştırma tekniklerinden görüşme yönteminin uygun olduğu düşünülmüştür. Görüşme, olgu bilimi incelemeler de başlıca veri toplama aracıdır. Görüşmelerin yapılma amacı, iletişim sağlanan bireyin araştırılan mevzu hakkında duyu ve düşüncelerinin birebir şekilde görülerek neler olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Ayrıca, görüşme yapılacak kişiler gerçeğe ilişkin algılarına, konuya ne anlam kattıklarına, yapacakları tanımları ve gerçek edinilmeye vakıf olmalarının güzel bir yoludur. Görüşme tekniği ile yapılan araştırmalarda doğru sonuçlara ulaşabilmek için araştırmalar etiğine önem verilmesi ve etik dışına çıkılmamalıdır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırmanın kapsamına uygun olduğu belirtilmiştir. Yapı bakımından da standartlaşmış açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Veri toplama aracına karar verilmeden önce konunun bu teknığe uygun olup olmadığı uzmanlara danışılmıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme sorularını aynı tip katılımcı ve aynı tip sorular sorulmuştur.

Ayrıca sorular her ne kadar açıkça sorulmuş olsa dahi araştırmacı cevapların ötesinde soruları derinleşmesi için ek sorular sorma hakkına da sahiptir (Yıldırım ve Şimşek,2008).Araştırmada özel eğitim müdürlerinin kurum da çalışan öğretmenlerce yönetim ve denetim bakımından performanslarını değerlendirmeleri bakımından açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu görüşme sorularını oluştururken daha önce bu ve benzeri alanlarda yapılmış olan ilgili çalışmalarını incelenmiş ve bu araştırmann konusuna, önemine ve amacına uygun olduğunu düşünülerek sorular düzenlenmiştir.

#### **Araştırma Soruları:**

1. Okul yönetiminde, Okul müdürünüz okulla ilgili kararlar alırken kimlerin görüşlerini almaktadır?
2. Okul yönetiminde okulla ilgili bir karar alınacaksa son karar nasıl ortaya çıkmaktadır?
3. Okul yöneticiniz idarecilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve diğer çalışanlarla iletişim kurarken nasıldır?
4. Okul yöneticiniz iletişim kurarken nelere dikkat etmektedir?
5. Okul yöneticiniz okulla ilgili bir plan yaparken nelere dikkat edilmektedir? Aşamalarıyla anlatır mısınız?
6. Okul müdürünüz okulda koordinasyonu nasıl sağlamaktadır? Örneklerle açıklayınız.

7. Okul yönetiminde okulla ilgili planlar yapılırken amaçlara ulaşmada yönetime neye dayalı olmaktadır?

8. Yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde önerileriniz nelerdir?

Bu araştırma dâhilin de katılımcılara sorulan sorular yukarıdaki gibidir.

Katılımcılar ile yapılan görüşme formu EK-1 de verilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından sözü edildiği üzere araştırmacıyla katılımcı arasında güven ve duygusallığa dayalı bir etkileşim evreni oluşturmak oldukça önemlidir. Böyle bir ortam sayesinde bireyler kendileri dâhil daha önceden fark etmedikleri ya da üzerinde fazla durmadıkları hayatları ve anlamları ifade edebilirler.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu 2016 – 2017 eğitim-öğretim yılında Lefkoşa da bulunan Özel eğitim okullarındaki görev yapan öğretmenlerden oluşan örneklem grubuna uygulanmıştır. Uygulamadan önce gerekli izin KKTC Milli Eğitim Bakanlığından alınmıştır, izin belgesi Ekler’de verilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile verileri toplamadan önce iki öğretmenle ön deneme görüşmesi yapılmaktadır.

Araştırmannın verileri toplanırken araştırmacı katılımcılarla sessiz, rahat bir ortamda bire bir ve yüz yüze görüşmektedir. Görüşme öncesinde yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilecek verilerin sadece bu araştırmada kullanılacağına ve gizlilik esaslarına uyulacağı konusunda ve araştırmannın amaçları hakkında katılımcılar bilgilendirilmektedir. Görüşme esnasında katılımcılardan elde edilen veriler ses kayıt cihazına alınmakta ve görüşme formları öğretmenlerce doldurulmaktadır. Bu görüşmeler, gönüllülük ilkesine dayalı olmaktadır. 13 katılımcının her biriyle 20 – 25 dakıka görüşmeler sürmektedir. Görüşme sonunda katılımcılara katılımlarından dolayı teşekkür edilmiştir.

### 3.5. Veri Analizi

Görüşmeler sırasında kayıt altına alınan yazı ve ses kayıtlarıyla alınan bilgiler görüşmeler sonunda araştırmacı tarafından metin editörü yazımlarında Microsoft Office Word 2013 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Toplanan verilerin bir düzen içerisinde bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Çalışmaların sonun da



araştırma soruları belirlenmiştir. Görüşme soruları istenen veri sağlayacağı kanısına varıldığında onay için Millî Eğitim Bakanlığına onay için gidilmiştir. Sorular onaylandıktan sonra verileri toplama aşamasına geçilmiştir.

Öğretmenlerden toplanan verileri içerik analizine dâhil edilmiştir. İçerik analizi yazılı, sözlü nesnelere sistenli bir biçimde incelenmesine denir. İçerik analizi nitel tanımlı bir araştırma yöntemidir (Berelson, 1952).

İçerik oluşumunun aşamaları şu şekildedir;

- Araştırma sorularının tercih edilmesi
- Örnekleme seçimleri
- Kavramsallaştırma
- Kod kategorilerinin geliştirilmesi
- Verilerin toplanması
- Kodlama
- Betimleme
- Değerlendirme
- Çıkarımlar
- Yorumlama ile sonlandırılmaktadır.

İçerik analizinde tümevarımcı analiz yöntemi kullanılmıştır. Kodlamalar yapılarak kavramların asıl özünde ne demek istediği çıkarılmıştır. Öncede bilinmeyen olguları bu yöntemle açıklamalar getirilmiştir. Veriler sonucu çıkan kodlar ve bu kodlardan çıkanları tema haline getirilmiştir. İçerik analizlerinden verilerden çıkarılan bilgilere göre nitel araştırma verilerinin işlenmiş olması, çıkarılan verilerin kodlanması, temalar haline getirilmesi, çıkan verilerin düzenlenmesi, bulgularda tanımlanması ve yorumlanması şeklinde aşamalandırılmıştır.

Bu araştırma da okul yöneticilerinin yönetim ve denetim performanslarının yönetimin süreçlerindeki kavramlarla öğretmenler tarafından değerlendirerek yönetim süreçleriyle ilgili çeşitli bilgiler edinilmiştir.

Verilerin içerik analizinden çıkan verilerde okul ve yönetimle ilişkin anlamlı bölümler bulunmuştur. Veri analizlerinin son aşaması olarak da bulgular yorumlanmıştır. Ayrıntılı olarak ele alınan bulgular bölümünde en ince ayrıntısına kadar veriler işlenmiştir. Elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerine göre gözden geçirilip yorumlar yapılmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre de konu hakkında araştırma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuş ve sonuçların önemiyile alakalı literatürlerle desteklenmiştir.

### 3.6. Araştırmada Etik

Bu araştırma için öncelikle literatür taraması yapılp alan yazın oluşturulmakta, konu hakkında bilgi aktarılıp, daha önce yapılan araştırmalar ifade edilirken etik bilimsel araştırma kurallarına uygun olarak davranılmaktadır. Araştırmada diğer yazarların görüşlerine ve araştırmalarına atıfta bulunulmaktadır.

Araştırma verileri toplanmadan önce öğretmenler ve okul yöneticilerinin bağlı olduğu KKC Millî Eğitim Bakanlığının İlköğretim Dairesinden gerekli izin alınmıştır. Bu izin araştırmanın ek kısmında Ekler'de sunulmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerle yapılan görüşmeler gönüllük ilkesi esasına uygun olarak yapılmakta ve katılımcıların izinleri doğrultusunda görüşleri ses kaydı alınmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler gizlilik ilkesine bağlı olarak sadece bu araştırma için kullanılmıştır. Elde edilen veriler ise doğrudan ve objektif bir biçimde okuyucuya sunulmuştur.

Bu çalışma süresince ilgili tez danışmanı ile araştırmacı fikir alışverişinde bulunmakta ve çalışmanın etik kurallara uygun olduğuyula ilgili araştırma sonuçları, değerlendirilmiş ve geçerli sonuç alınmıştır. Orijinallik raporu da Ekler'de yer verilmiştir

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Araştırmamın bulguları, amaç sorularının başlıkları altında verilmektedir. Bu yüksek lisans tezinin bulgular kısmında Özel Eğitim Kurum Yönetimini kapsayan 7 farklı durum boyutta ele alınmış ve bulgular kısmında sunulmuştur. Araştırmaya kapsamındaki temalar şu şekilde sunulmuştur:

1. Karar almada kimlerin görüşü alınmakta
2. Son karar kimden çıkmakta
3. İletişim becerilerinin seviyesi ve iletişimde nelere dikkat ettiği
4. Planlama yaparken nelere dikkat edildiği
5. Koordinasyon nasıl sağlanmaktadır
6. Amaçlara ulaşmada yöneltme neye dayanır
7. Süreç gelişimi için öneriler

#### 4.1. Özel Eğitim Yöneticilerinin okulla ilgili kararlar alırken kimlerden görüş aldığı

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonunda toplanan verilerden çıkarılan bulgular incelendiğinde özel eğitim yöneticilerinin hepsinin okulla ilgili kararlar alınırken Akademik kurul, program sorumluları ve öğretmenlere danıştıkları ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak okul kurucularına da danışıldığı belirtilmiştir.

Tablo 1'de Özel Eğitim Kurumları Müdürlerinin Okulla ilgili kararlar alınırken kimlerin görüşlerini aldıklarının görüşlerini görmekteyiz.

**Tablo 1. Okul yöneticiniz, Okulla ilgili kararlar alınırken kimlerin görüşlerini almakta**

Tema	Okul Yöneticisi Sayısı
Akademik Kurul	11
Program Sorumlusu	10
Öğretmenler	7
Ortak Karar	5

Bu görüşlere ek olarak Okuldaki katılımcı olan öğretmenlerin de görüşleri şu şekildedir.

... “Okulumuzda program sorumluları ve Akademik kurultan gerekti olduğu zamanlarda tüm öğretmenlerden olduğumu söylerken bir diğer görüş olarak da Akademik kurul ve program sorumluluklarından zaman zaman tüm öğretmenlerden görüş aldığımız belirtmiştir”.

Katılımcı öğretmenlerden diğeri ise

... “Tüm öğretmenlerden görüş alındıktan sonra Akademik kurul kararı alınır.”

Bu soruların karşısında aldığımız cevaplara bakılacak olur ise yöneticilerin büyük bir çoğunluğu okulla ilgili kararlar alınırken Akademik kurultan, ortak karar ve öğretmenlerden görüşlerini almaktadırlar. Alınan kararlarda nadiren de olsa okul toplantılarında genel bir konuşma yapıp kurucu müdürün de aldığı biliniyormuş. Bunlara ek olarak kurucu müdürün de son kararı aldığı belirtilmiştir.

#### 4.2. Özel Eğitim Yöneticilerinin son kararın ortaya çıkışı durumu

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin sonucu toplanan verilerden çıkan bulgular incelendiğinde özel eğitim yöneticilerinin hepsinin okulla ilgili son karar alınırken müdürlerden veya ortak karar aldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 2'de Özel Eğitim Kurumları Müdürlerinin Okulla ilgili kararlar alınırken son kararın kim tarafından alındığını görmekteyiz.

**Tablo 2. Özel Eğitim Kurumları Müdürlerinin Okulla ilgili kararlar alınırken son kararın kim tarafından alındığı**

Tema	Okul Yöneticisi Sayısı
Akademik kurul	3
Ortak karar	11
Kurucu müdür	1

Bu görüşlere ek olarak Okuldaki katılımcı olan öğretmenlerin de görüşleri şu şekildedir.

... *“Okul yönetimi karar vermektedir. Bir diğer katılımcıya göre de Tüm öğretmenlerin görüşleri alındıktan sonra Akademik kurul kararı alınır. Bahsederken Yeterli özelemler ve bilgiler sonucunda tüm öğretmenlerin bir araya gelmesiyle son karar ortaya çıkmaktadır.”*

Bu sorunun karşısında aldığım cevaplara bakılacak olursam yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun son karar alınırken okulda toplanılan sonucunda ortak kararlar aldıkları ortaya çıkmıştır.

#### **4.3. Özel Eğitim Yöneticilerinin İdareci, Öğretmen, Öğrenci ve diğer çalışanlarıyla iletişimiyle ilgili görüşler**

Katılımcularla yapılan görüşmelerin sonucunda iletişim becerilerinin konusunda okul yöneticilerini birden çok özelliklerinden bahsetmişlerdir. Bunlar Pozitif, yapıcı, ılımlı, yardımcı, İyi bir dinleyici, yapıcı, Demokratik, pozisyona uygun iletişim, Adaleli ve Empati yeteneği ve saygılı olduklarını söylemişlerdir. Tablo 3 de bu durumun ne kadar sıklıkla söylendiği açık bir şekilde ifade edilmiştir.

**Tablo 3. Yöneticilerinin İdareci, Öğretmen, Öğrenci ve diğer çalışanlarıyla iletişimiyle ilgili görüşler**

Tema	Okul Yöneticisi Sayısı
Pozitif, İlimlı, Yardımcı	2
İyi bir dinleyici, Yapıcı, saygılı ve Empati yeteneği	6
Demokratik, Adaletli	8
Pozisyona uygun iletişim	7

Tablo 4’ de okul yöneticilerinin iletişim becerileri gösterilmiştir. Yöneticilerin iletişim özelliklerinin kalitesi bilhassa daha da önem vermemelilerdir. Çünkü ekip olarak birlikte çalışabilmek başarılı ve daha verimli olmanın en güzel yoludur. Bu durum kurumda çalışan tim personeli direkt olarak etkili en önemli etkenlerdendir. Kurumda iletişim becerilerinin gelişmiş olması motivasyonu direkt etkiler. Motivasyonu yüksek bir kurum daima daha verimli çalışmaktadır. Günümüzde ki örgütler bireysellikten çok örgüt mantığı güdülmektedir. Örgütlerde ekip halinde çalışmak motivasyonu geliştirir sinerjiyi artırır ve daha başarılı bir çalışma ortamı oluşur. Bu duruma ek olarak katılımcıların da bazı görüşleri de şu şekilde belirtilmiştir.

... “*Bizim sıkıntılarımızı dinlemektedir. Özel bir sorun olduğunda dâhil çözüm üretmeye çalışmaktadır. Yıkıcı değil yapıcı davranır*”

Sözleriyle müdürlerinin yapıcılığından bahsederken bir başka katılımcı ise

...“*Okul yöneticimiz, öğretmen, idareci, öğrenci ve diğer çalışanlarla iletişim kurarken profesyonel ve saygılı bir şekilde davranmaktadır*”

Diğer okul yöneticilerinin her zaman saygılı ve olması gereken bir biçimde iletişim kurduğunu vurgulamıştır.

... "Yöneticimiz idarecilerle, öğretmenlerle ve öğrencilerle iletişimindeyken demokratik, saygılı bir şekil davranmaktadır" tarzında söz etmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara dayanarak okul yöneticilerinin idareci, öğrenen, öğrenci ya da personellerle genel ilişkisi saygı çerçevesinde yardımcı demokratik ve karşısındaki kişinin de pozisyonuna göre değişim göstermektedir. İletişim becerileri gelişimleri yalnızca eğitim kurumları için değil tüm kurumlar için önemlidir. İletişim becerilerinin gelişmiş olan her kurum daima başarıya daha yakın olan kurumlar olacaktır.

#### 4.4. Özel Eğitim Kurumları Yöneticileri Okulla İlgili Bir Plan Yaparken Nelere Dikkat Etmektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre okul yöneticilerinin planlama yaparken dikkat ettikleri hususlar genel olarak 4 ayrı kategoride sınıflandırılmışlardır. Bunlar öğrenci ve veli memnuniyeti, ders aksatılmaması, öğretmenlerle toplantı da fikirler sonu birlikte kararlar alınması ve Ciddiyet Kararlılıktır. Bu katılımcı görüşlerini tablo 4 de açık bir şekilde ifade edilmiştir.

**Tablo 4. Yöneticilerin plan yaparken nelere dikkate alınmalar.**

Tema	Okul Yöneticisi Sayısı
Öğrenci ve Veli memnuniyeti	3
Derslerin aksatılmaması	1
Ciddiyet ve kararlılık	4
Birlikte karar alma	8

Tablo 4'de okul yöneticilerinin plan yaparken dikkat ettiği hususlar en açık haliyle verilmiştir. Öğrencilerin ve velilerin memnuniyetini düşünerek, dersleri aksatılmamasını sağlamıştır. Planlar yapılmadan okulda çalışan diğer öğretmenlerle birlikte karar almaları ve planlar yapılırken ciddiyet ve kararlı oluşları kurumun menfaati açısından çok önemlidir.

Bu durumla ilgili olarak katılımcıların bazıları ise planlama hakkında şunları anlattılar:

... “*Öğrencilerin ve velileri memnuniyetine daha çok dikkat edilmekte, derslerin aksamamasına, her türlü koşula özen gösterilmektedir.*”

Bu kurum öğrencileri normal okullara göre daha özen gösterilmesi gerektiği için öğrencilerin zarar görmemesi açısından plan yapılırken örneğin bir gezi olacaksa şartlara oldukça çok dikkat edilmektedir.

Durum böyle olduğundan dolayısıyla velilerin memnuniyetleri de oldukça önemli bir konudur.

... “*Okulla ilgili bir plan derken okulun özel alınacak verilerini biliyorum.*”

Eğitim açısından bir toplantı yapılarak öğretmenlere duyurulmakta; plan ile ilgili ayrıntılar anlatılmakta, uygulama sürecine geçilmektedir.

Bir başka katılımcı görüşü ise

... “*Paylaşarak aidiyet gelişimi ve katılımcılığın artmasına özen göstererek ve birlikte karar almaya özen göstermektedir.*” demıştır.

Diğer bir katılımcı ise;

... “*birlikte ikerisinde paylaşarak ve katılımcılığın artmasına özen göstererek planları şekillendiriyor.*”

Diğer planlamadaki yöneticiye göre göre önemli olan görüşlerini açıklamıştır.

#### **4.5. Özel Eğitim Kurumunu Yöneticileri Okullarda Koordinasyonu nasıl sağlamakta**

Katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak genel olarak koordinasyonun sağlanmasının etkili düzenli ve planlı toplantılar, planlı ve programlı olmak ve senkronize çalışan sistemlerden oluşmaktaymış. Buna göre tabla 5’de verilen cevaplar açıklanmıştır.



Tablo 5. Yöneticilerin okulda koordinasyonu nasıl sağladıkları

Tema	Okul Yöneticisi Sayısı
Etkili ve düzenli toplantılar	11
Planlı ve programlı	2
Senkronize çalışma	3
Esgüdüm, iletişim,	
Öğretmenlerin beceri	1

Tablo 5’de belirtildiği üzere katılımcıların çoğunluğu etkili ve düzenli toplantıların koordinasyonu sağlayacağını söylediklerinde diğer yandan 2 katılımcı planlı ve programlı olmanın da koordinasyona etkisi olduğundan bahsetmiştir. Katılımcılardan 3’ü de senkronize çalışmanın koordinasyon için önemli olduğunu savunurken bir diğer katılımcıda sayılan tüm kavramlardan ziyade esgüdümlü olma iletişimin doğru sağlanması ve öğretmen becerilerinin de koordinasyonu sağlayacağını söylemiştir.

Bu görüşlerin yanı sıra katılımcılar koordinasyon için söyledikleri bazı görüşleri de şunlardır.

... “*Senkronize bir sistemin yanında düzenli kontroller ve toplantılarla koordinasyon sağlanmaktadır.*”

Bir başka katılımcı ise;

... “*Ders giriş, çıkışlarına dikkat etmekte, ders plan-programlarını zamanında yapmakta, öğretmenler, soforler ve velilerle olumlu diyaloglar geliştirmekte, aksama olursa tatlı sert uyarı yapmaktadır.*”

Diğer genellediği konusunun aslında koordinasyonun da iletişim becerilerine direkt olarak bağlı olduğunu da vurgulamıştır. İletişim becerileri gelişmiş bir yönetici koordinasyonu sağlama güçlük çekmeyecek aksine iletişim becerisi okul düzenini artıracaktır.

... “*Katılımcılardan bir örnek daha verilecek olursa; Esgüdüm; Aile iletişimi esgüdümü ailelerin ve öğretmenlerin istekleri, öğretmenin beceri ve bilgisi velinin*

*beklentisi bu konularda önemlidir. Örnekt; öğretmenlerin geliş-gidiş saatleri bile bir esgüdüm içerisindedir. Evrak düzeni dahi esgüdüm içindedir”*

Şeklinde anlatılmıştır. Koordinasyon sağlanması liderlerin asli görevlerindedir. Bir yönetici eğer iletişim becerilerini tam kurarsa okulda koordinasyonu da rahatlıkla sağlayacaktır.

#### 4.6. Özel Eğitim Kurumları Yöneticileri amaçlara ulaşmada yöneltme neye dayalı

Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlara bakıldığında, genel olarak çoğun BEP'na uygunluğuna bakılarak, çocuğun ve ailenin ihtiyaçlarına göre ve yanı sıra toplum ve kurumların ihtiyaçlarına göre de yöneltme yapıldığını açıklanmışlardır. Özel gereksinimli öğrencilerin yöneltme de ilk ve en önemli olan unsur BEP ne uygunluğudur. Bu görüşme sonuçları da Tablo 6 'da açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 6. Özel Eğitim Kurumları Yöneticileri amaçlara ulaşmada yöneltme neye dayalı olduğu düşüncesi**

TEMA	Okul Yöneticisi Sayısı
Çocuğun ve ailenin ihtiyaçları	13
Çocuğun BEP uygunluğu	9
Kurum ve toplumsal ihtiyaçlara yönelik	10

Tabloya göre bakıldığında katılımcılardan; Çocuğun ve ailelerin ihtiyaçlarına bakıldığı (f:13), çocuğun BEP uygunluğu bakılması (f:9) ve kurum ve toplumsal ihtiyaçlara yönelik yöneltmeleri söyleyenler ise(f: 10) kişidir.

Bu veriler temel alınarak katılımcıların bazı görüşleri de şu şekilde belirtilmiştir.

... “Çocuğun ihtiyaçları”

... “Ailenin ihtiyaçları”

... “Çoğun yapabileceklerinden yapamadıklarına doğru velinin ihtiyaçları çocuğa uyumlu ise uygulanır uyumlu değilse çocuğun ihtiyacı temel alınır.”

Diğer bir katılımcı ise;

... “*Temel kurumsal ihtiyaçlar*”

... “*Farklı gelişen bireylerin ailelerin ihtiyaçları*”

... “*Toplumsal eksikliklere*”

yönelik yönelimler olması gerektiğini söylemiştir.

#### 4.7. Özel Eğitim Kurum Yönetim süreçleri geliştirilmesi için kişisel öneri

Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda katılımcıların ilk olarak müdür görev ve sorumluluklarının azaltılması, okulların fiziki koşullarının artırılması, ailelerin bilinçlendirilmesi için eğitim, öğretmenler için hizmet içi eğitim ve düzenli toplantıların yapılmasını önermişlerdir. Bu sonuçlara göre Tablo 7. de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tablo 7. Yönetim süreçlerinin geliştirilmesi için öneriler.

TEMA	Okul Yöneticisi	Sayısı
Müdür görevlerinin azaltılması		3
Ailelere eğitim verilmesi		2
Hizmet içi eğitim artırılması		10
Fiziksel koşulların oluşturulması		5
Düzenli toplantılar		6
İşbirliği – neden sonuç ilişkisi		1
Yansız kararlar alınmalı		3

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yine eğitim kurumlarında görev yapan eğitimcilerden özellikle beklentisi olan durumlardan biri de yansız kararlar alınıp bu kurallara düzenli bir şekilde uyulması gerektiğidir. Bu tabloya göre yansız kararlar alma (F:3) işbirliği- neden sonuç (F:1) ,düzenli toplantıların yapılması (F:5) hizmet içi eğitimler(F: 10) ailelerin eğitim alması F(2) ve son olarak da Müdürlerin görev ve sorumluluklarının azaltılması(F:3) dir.

Okullardaki mevcut dizene aykırı ya da kötü bir yorum yapılmaması dikkat çekmekle birlikte okul yöneticileri için olumlu önerilerde de bulunmuşlardır. Gerek okul müdürleri gerekse tüm personel anlayışlı ve güler yüzlüdür. Ve iletişim becerileri çok kuvvetlidir. Bu da tüm tezle ilgili olumlu bir hava yaratmaktadır. Bu önerilerden yola çıkarak katılımcı görüşlerinden örnekler verilmelidir.

... “ Yansız kararlar ve birlikte alınacak kararda özen gösterilmeli, Düzenli toplantılar yapılmalı, Okul içinde öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler verilmelidir. ”

Diyen katılımcımızın görüşünden yola çıkarak yöneticinin daha çok öğrenen kayırdığı ve demokratik davranmadığını düşündümüştür.

Bir başka katılımcıya göre ise;

... “ Kendi okulum açısından: Yönetim sürecinde müdürün sorumluluğu çok fazladır, bu konu da tüm personel dıyarı olursa işler daha çabuk ve kolay yürür. ”

... “ Aile eğitim açısından yetersiz aile eğitim atırılabilir. ( kulaktan dolma beklentiler çok fazla) Yönetim işi ne kadar eğitim ile olsa da işin içine insan giriyorsa zaman, tecrübe eğitimin dahi önüne geçmektedir. ”

... “ Aileleri anlama + öğretmenin uyumu + eğitim kalitesi = Yönetim ”

Buna yöre aileler ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır diyebiliriz. Ailelerin de öğretmenler gibi okul içinde hizmet içi eğitimler almaları. Kurumların bu konuyla ilgili çalışmalar yapması gerekmektedir.

Bu konuyla ilgili son olarak başka bir katılımcımda cevaplarını ele alacak olursak eğer;

... “ Önerim; Müdür görevlerinin hafifletilmesi, öğretmenlerin sorumluluk bilincinin daha fazla olması, aile eğitimi verilmesi, kurucu müdürlerin okul müdürlerinden daha fazla yetki verilmesi. ”

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularının yorumlanmasından sonra ortaya çıkan sonuçlar ve bu çalışma sonucunda geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Sonuç

Özel Eğitim Kurumlarında ve tüm okullarda her çeşit değişimlerin öncülüğü en önemli pay yine okul müdürleridir. Buna göre okul müdürleri, öğretmenler ve diğer personeller örnek olacak davranışlarda bulunmalıdırlar (Taymaz; 2007). Eğitim sisteminin temel yapısı olan okullar amaçları; öğrenciler için daha önceden belirlenmiş davranışlarını ya da kavramların kazandırılması için gerekli olan tüm fiziki yapıların bir arada olduğu tesislerdir.

Bu gereksinimler ifade edildiği gibi okullardaki değişim süreçlerin 'de yöneticilerine çeşitliliğini artırılıp yine bu değişim sürecinde de rollerini başarıyla gerçekleştirebilmeleri ve bunun içinde gerekli tüm eğitimleri almış olmaları gerekmektedir. Görevlerini kusursuz olarak yapabilmeleri ve bu sayede kazanılması olan tüm niteliklerini de gerekli olduğu zamanlarda uygulayabilmelidirler.

Okul müdürleri göstermiş oldukları liderlik tarzlarını ve kendi kişisel özelliklerinde öğretmenlerin özellikle motive etmeye yönelik davranış sergilemesi beklenmektedir. Onların okula ve mesleklerine olan bağlılığı ve saygıların teşvik edici bir rol oynamalıdır. Kendi mesleklerine olan bağlılıkları da arttıkça liderlik seviyesi de gittikçe artacaktır.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin okul yöneticilerinde en güzel yönünün sağlıklı iletişim kurabilmek, iletişim kurarken oldukça olumlu yaklaşması, yapıcı, ılımlı konuşurken karşısındaki kişiye saygılı ve adaleti olması, karşısındaki kişilerin seviyelerine uygun iletişim kurması gibi özelliklerinden bahsedilmiştir. Yani okul müdürlerinden iletişim kurmada da oldukça memnun oldukları görülmüştür. Okul müdürü ve çalışan öğretmenlerin arkan olduklarından dolayı iletişim becerilerinin daha iyi olmasını sağladığımı düşünüyorum.

Araştırmada verileri incelendiğinde ise; öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri motive ve koordinasyonlarını tam sağlamakta ve motivasyonu yüksek olan bir kurumda da koordinasyonun çok daha rahat sağlandığından okul müdürlerimiz bana göre gayet mantıklı bir liderdir. Öğretmenlerin kıdem farklılıkları bakımından kurumun yönetsel motivasyonuna yaklaşımlarını ve psikososyal motivasyon bakımından da anlamlı bir farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin haftalık düzenli yapılan iki toplantıları varmış. Toplantılar da yönetim süreçlerinin gerçekleştirme düzeyini, sistemli çalışmaların ve okulla ilgili tüm kararları almaktaymışlar. Bu toplantılarda elbette ki yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi için önemli bir rol oynar toplantılar sayesinde süreçler birlikte alınan kararlar farklılık gösterebilir.

Nitekim bu araştırmada öğretmenlerin de fikir ve deneyimlerinin bu toplantılarda paylaşarak eğitim faaliyetlerine yönelik tüm yönetim süreçlerini yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Bu çıkarıma bakarak düzenli toplantılar ve alınan ortak kararlar yönetim süreçlerini direk olarak olumlu etkilediğini söyleyebiliriz.

Bu araştırmada Özel Eğitim Kurumları Müdürlerinin yönetim ve denetimdeki performanslarının öğretmenler tarafından eleştirilmesini araştırmayı hedeflenmiştir. Bu kapsamda okul müdürlerini öğretim süreçlerindeki; planlama, örgütlenme, karar verme, koordinasyon, değerlendirme ve denetim konuları okuldaki davranışlarını öğretmenlerin gözünden nasıl gördüğünü ve öğretmenlerin önerilerini sorgulamak amacıyla yapılmıştır fakat görüldüğü gibi öğretmenin çalıştığı okullardaki müdürler hakkında da hiçbir olumsuz eleştiri dahi olmamıştır. Okul müdürlerinin tüm yönetim süreçlerine uyumlu, olumlu ve demokratik oldukları söylenmiştir. Planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon, değerlendirme alt boyutlarında da müdürlerin anlamlı bir açıkları en küçük de olsa bir olumsuz dönüt alınmamıştır.

Bu araştırma hakkında kendi görüşüm olarak şunları söyleyebilirim ki; Okulların fizik yetersizlikleri görmezden gelen bir okul müdürünü bu kadar olumlu anlatılmasını anlam veremedim okul müdürlerinin yönetim süreçlerinin her ne kadar olumlu anlatılmış olsalar da kişisel görüşlerim ve gözlemlerim sonucunda okul müdürünün bahsedildiği kadar iletişim becerileri gelişmiş değildir. Özel eğitim kurumları öğretmenlerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri vardır.

Ayrıca okul müdürleri ve yönetim hakkında daha çok eğitime ve günümüz çağının eğitim teknolojilerine uyumlu eğitimlerde almaları gerekir. Bunların yanı sıra okul müdürü ve öğretmenlerin seminer ve konferanslara katılımda bulunup eğitilmesi ve kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Ve ayrıca okul müdürlerinin yönetim konusunda etkili olmalarının devamlılığının sağlanması için yönetim bakımından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticisinin yönetiminde başarılı olabilmesi için kavramlar ve süreçlerin yanı sıra davranış bilimlerinde de eğitilmeleri gerekmektedir. Eğitilen okul müdürleri problemleri çözme yeteneğini ancak bilimsel yöntemlerle geliştirebilir.

## 5.2. Araştırmacılara öneri

Bu başlık altında özel eğitim okul müdürlerine yönelik çalışma yapacak araştırmacılara öneriler verilmektedir.

- Benzer araştırmalar yapılacak olursa sadece okul müdürlerini öğretmenler tarafından sorgulanması yerine, aile ve diğer okul personellerine de görüşmeler yapılmalıdır.
- Araştırma da çalışılan grup ada genelinde çalışılrsa daha çok veriler elde edilebilir.
- Araştırmanın bulgularından yararlanarak, araştırmanın boyutunu daha da daraltılarak derinlemesine araştırmalarda yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1977). *Milli eğitim müdürlerinin yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Açıkalin, A. (1994). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalin, A. (1995). *Teknik ve kuramsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık, Yayın No:10.
- Açıkalin, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Açıkalin, A. (2005). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı, Yüksel Özden (Editör) *Eğitimde insan kaynağının yönetimi*. İkinci Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Açıkalin, A., Şişman M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: PegemA.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş. (1998). *Okul yöneticilerinin öncelikli olarak ilgilendikleri yönetim görevleri*. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Adamson, J., Cant, R. and Atyeo, J. (2001). Managerial skills for new practitioners in medical radiation sciences in australia: implications for the tertiary education sector. *Radiography*, 7(4), pp: 235-247.
- Adem, M. (1981). *Eğitim planlaması kavramlar, yöntemler, teknikler*. (Genişletilerek Yeniden Düzenlenmiş İkinci Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Araştırmaları Merkezi, Yayın No:1.
- Baartman, L.K.J., Bastiaens, T.J., Kirschner, P. A. ve Van Der Vleuten, C.P.M. (2007). Evaluating assessment quality in competence two frameworks. *Educational Research Review* 2, 114-129.
- Balci, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: PegemA.
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.



- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayını.
- Başaran, İ. E. (1982). *Temel eğitim ve yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış: insanın üretim gücü. Ankara
- Beady, A. (1985). Educations the survivors. *Journal of Business Strategy*, 16(2).
- Bedeian, A. (1993). *Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365.
- Beycioğlu, K. ve Dönmez, B. (2006, Yaz). Eğitim yönetiminde kuramsal bilgininüretimine ve uygulanmasına ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 47, ss: 317-342.
- Bice, W.H. (1988). Superintendents and high school principals perceptions of the importance of selected competencies of school principals. (Ed. D. University of Georgia). *Dissertation Abstract International*, 50(2), 312A.
- Birkan, B. (2010). Erken çocukluk eğitimi (ss.141-168). Genel eğitim okullarında özel gereksinimi olan öğrenciler ve özel eğitim (ed.G. Akçamete) Ankara:kök Yayıncılık
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, C. (1993). Etkili okul kavramı ve buna etki eden bazı etkenler. *Çağdaş Eğitim Dergisi Sayı:18*
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: PegemA Yayıncılık

- Bursalhoğlu, Z. (2003). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar. PegemA, Yayın no:3
- Bursalhoğlu, Z. (2009). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (7.Baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, ř., akmak, E., Akgün, ., Karadeniz, ř. ve Demirel F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Catğlu, Z. (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, Sayı:1
- Catğlu, Z. (1994). Eğitimde başarı: insan ilişkileri. *Eğitim Dergisi*, 7, ss. 54-60.
- Callahan, R. (1962). *Education and the cult of efficiency*. Chicago: University of Chicago.
- Callan, V. J. (1993). Subordinate manager communication in different sex dyads: consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66(1), 13-28, March.
- Can, N. (2007a). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.; Kadir Keskinliğ. (Editor). Okul rgtn etkileyen etkenler. Birinci Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık, ss. 241-285.
- Can, N. (2007b). İlköğretim okul yöneticisinin bir ğretim lideri olarak yeni ğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 3(2),ss. 228-244.
- alık, C. ve şehioğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 170.
- alık, T. ve şirin, H. (2007). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Servet zdemir. (Editor). *Eğitim ile iliğli hizmetler*. Birinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 189-199'daki bölüm
- elik, . (2010). *Okul yöneticilerinin zbling yeterliği ve dnşmci liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Çelik, V. (1990). *Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3, Güz: 465.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3, Güz: 465. Ankara.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2001). *Geleceğin okul liderleri*. 2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, ss: 407-411. Ankara: Başkent Öğretmenevi.
- Çınar, İ. (2002). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çınar, İ. (2004). *Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: Malaya örneği*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurulayı.
- Çilenti, K. (1984). *Eğitim teknolojisi ve öğretim*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Çiftçi-Teकिनarslan, İ. (2008). Zihinsel yetersizliği olan öğrenciler (ss.135-166).
- Daft, R.L. (1995). *Understanding management*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dareash, J., C. ve Arrowsmith, T. (2003). *A practical guide for new school leaders*. Davasgil, Ü. (2010) Özel gereksinimli öğrenciler ve özel eğitim (ss.497-532)
- Demirtaş, H. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, Ruhi Sarpkaya (Editör). *Okul örgütü ve yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, ss.79 134'deki bölüm.
- Dewey, J. (2010). *Günümüzde eğitim John Dewey*. (Editör: Joseph Ratner, Çeviri Editörleri: Bahri Ata, Talip Öztürk). Ankara: Pegem Akademi
- Dönmez, B. (2007). Pozitif yönetim ve okul yöneticileri. *Eğitime Bakış*, 3(8), ss.28.
- Erden, M. (2007). *Eğitime giriş*. Ankara: Alkım Yayınevi.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. educational leadership. Web: <http://www.ed.utah.edu/EIP/CourseMaterials/Cort6010F06/effec.pdf>

- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.
- Giray, N. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetsel karar verme / problem çözüme yeterliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Golding, E.B., Spillane, J.P., Huff, J. and Supovitz, C.B.J. (2006). Measuring the instructional leadership competence of school principals. Web: [http://www.cpre.org/images/stories/cpre\\_pdfs/aera\\_2006\\_instructional\\_leadership\\_and\\_principals.pdf](http://www.cpre.org/images/stories/cpre_pdfs/aera_2006_instructional_leadership_and_principals.pdf)
- Gunter, H. M. (2001). *Leaders and leadership in education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers
- Helvacı, M. A. (2007). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, Kadir Keskin kulç. (Editör). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atamaları*. Birinci Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık, ss.139-164.
- Henderson, J.C. (1991). *The relationship between teachers personality factors and their compliance with administrative directives*. ERIC, Vol:26, No:9.
- Hesapçioğlu, M. (1988). *Öğretim ilke ve yöntemleri-egitim programları ve öğretim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karip, E ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:18, Ss.193-207.
- Kauffman, J. M. & Landrum, T. J. (2014) Characteristics of emotional and behavioral disorders of children and youth. New York: Pearson.
- MEB. (1962). Yedinci milli eğitim şurası. Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (2016). Öğretim programlarının temel yaklaşımı. *MEB Tebliğler Dergisi*: 2563

- Memduhğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(176), ss.86-96.
- Meter, E., J.V. ve Leftoff, M. M. (1972). *A competency based training package for educational building administrators*. Project Kansas 76. Kansas State University.
- Miller, T.W. ve Miller, J.M. (2001). Commentary educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), ss. 181-189.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., and Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11.
- Okutan, M. (1988). *Orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon İli Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Okutan, M. (1998). *Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi*.
- 4.Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu Bildirileri, Pamukkale Üniversitesi, ss.159-163, Denizli.
- Okutan, M. (2003, Kış). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:157, ss.89-97
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(41), 69-85.
- OPPD. (2012). *The Chicago Public Schools CPS Principal Competencies and Success Factors*. Office of Principal Preparation and Development 125 S. Clark 19th floor Chicago, IL 60603 (773) 553-1515. Web: [http://www.oppdcps.com/downloads/CPS\\_Principal\\_Competencies\\_Success\\_s\\_Factors.pdf](http://www.oppdcps.com/downloads/CPS_Principal_Competencies_Success_s_Factors.pdf) 20.04.2017 tarihinde alınmıştır.

- Odluyurt,S.. (2012) *Özel gereksinimli bireyler ve bakım hizmetleri* (ed. Tekin İftar, E.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon* [www.ozelegitimsitesi.com/sizden-gelenler/ozel-egitim-kurumları-hakkında.html](http://www.ozelegitimsitesi.com/sizden-gelenler/ozel-egitim-kurumları-hakkında.html) Erişim : 02.04.2017
- Özsoy, Y., Özyürek, M. Ve Eripek, S. (1998). *Özel eğitime muhtaç çocuklar*, Ankara: Karatepe Yayınları
- Özel eğitime gereksinimi olan öğrenciler ve özel eğitim, (Ed. İ. DİKEN). Ankara: Pegem Akademi.
- Sağroğlu, N. (2006). *Özel gereksinimli bireylere sahip ailelerin çocuklarının devam ettiği özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinden beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sağlam, M. (2013). *Eğitim biliminde yenilikler*, (Ed. Hakan, A.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1747.
- Suenoğlu, B. (ED ). (2009). *Zihin engelliler ve eğitimleri*. Ankara : Kök Yayıncılık
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı, Eskişehir.
- Şimşek, Y. (2011). *“Eğitim yönetimi” Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Ed. Bayrak, C.) Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2231 Açık öğretim Fakültesi
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007b). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitime Bakış*, 3(8), 3-14.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tohum Otizm Vakfı. (2010). *Türkiye’de otizm spektrum bozuklukları ve özel eğitim*.

- İstanbul. Tos, M., S. (1994). *Öğretilebilir zihinsel özürli çocuklar için özel eğitim okulları kullanıcı ihtiyaçları ve fiziki mekân özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda yönetim etkinlikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Williams, P. (2009). The role of the social worker with people with learning difficulties. J. Parker ve G. Bradley. (Editörler). *Social Work With People With Learning Difficulties* (Second edition), (ss.36-57). England: Great Britain by Bell & Bain Ltd, Glasgow.
- Yılmaz, A. Ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2011, Cilt 17, Sayı 2, ss: 277-394*

## EKLER

## EK 1. GÖRÜŞME FORMU

**Çalışmanın amacı:** Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Yönetim ve Denetim süreçlerinde gösterdikleri performansı öğretmenler tarafından değerlendirilmesi.

**Kıdeminiz:**

**Okul:**

**Sorular:**

1. Okul yönetiminde, Okul müdürünüz okulla ilgili kararlar alırken kimlerin görüşlerini almaktadır?
2. Okul yönetiminde okulla ilgili bir karar alınacaksa son karar nasıl ortaya çıkmaktadır?
3. Okul yöneticiniz idarecilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve diğer çalışanlarla iletişim kurarken nasıldır?



4. Okul yöneticiniz iletişim kurarken nelere dikkat etmektedir?
5. Okul yöneticiniz okulla ilgili bir plan yaparken nelere dikkat etmektedir? Aşamalarıyla anlatır mısınız?
6. Okul müdürünüz okulda koordinasyonu nasıl sağlamaktadır? Örneklerle açıklayınız.
7. Okul yönetiminde okulla ilgili planlar yapılırken amaçlara ulaşmada yöneltme neye dayalı olmaktadır?
8. Yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde önerileriniz nelerdir?

## EK 2. TEMALAR

## 1. TEMA KARAR ALMA

1. kişi	Okul Kurucusu ve Okul Müdürü
2. kişi	Okul yönetimi ve öğretmenler ortak karar alımı
3. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları
4. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları
5. kişi	Akademik kurul ve program sorumlusu ( öğretmenlere danışma gerekli durumlarda ortak karar alımı)
6. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları
7. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları
8. kişi	Akademik kurul (gerekli olması halinde öğretmen görüşü)
9. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları ve öğretmenler
10. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları ( gerekli olması durumunda tüm öğretmenler)
11. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları ( gerekli olması durumunda tüm öğretmenler)
12. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları ( gerekli olması durumunda tüm öğretmenler)
13. kişi	Akademik kurul ve program sorumluları

## 2. TEMA SON KARAR ÇIKMASI

1. kişi	Kurucu Mİddir
2. kişi	Okul yönetimi
3. kişi	Ortak karar alımı ve Akademik kurul
4. kişi	Ortak karar alımı
5. kişi	Tüm ğretmen ve Akademik kurul
6. kişi	Tüm ğretmenler
7. kişi	Tüm ğretmenler
8. kişi	Tüm ğretmenler ve Akademik kurul
9. kişi	Sonuç birlikte alınır
10. kişi	Tüm ğretmenler
11. kişi	Sonuç birlikte alınır
12. kişi	Tüm ğretmenler
13. kişi	Tüm ğretmenler

### 3. TEMA İLETİŞİM BECERİLERİ

1. KİŞİ	Pozitif, yapıcı, ılımlı, yardımcı
2. KİŞİ	İyi bir dinleyici, yapıcı
3. KİŞİ	Demokratik, pozisyona uygun iletişim
4. KİŞİ	Demokratik
5. KİŞİ	Adaletili ve Empati yeteneği
6. KİŞİ	Pozisyonuna uygun iletişim ve saygılı
7. KİŞİ	Demokratik ve saygı
8. KİŞİ	Pozisyona uygun iletişim
9. KİŞİ	Demokratik ve pozisyona uygun
10. KİŞİ	Demokratik ve pozisyona uygun
11. KİŞİ	Yeterli iletişim, Demokratik, pozisyona uygun
12. KİŞİ	Adaletili, yeterli iletişim, pozisyona uygun
13. KİŞİ	Demokratik ve saygılı

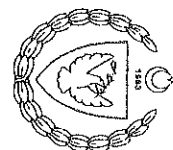
## 4.TEMA İLETİŞİMDE DİKKAT EDİLEN UNSURLAR

1.KİŞİ	Adaletli ve saygılı
2.KİŞİ	Konuya göre değişir, son karar okul yönetimi
3.KİŞİ	Dengeli karar almaktadır.
4.KİŞİ	Dengeli, Kararlı, Adaletli
5.KİŞİ	Tutarlı, Saygılı, Kararlı
6.KİŞİ	Dengeli, Höggörüü, Tutarlı, Saygılı
7.KİŞİ	Anlayışlı, Tutarlı, Dengeli ve Saygılı
8.KİŞİ	Saygılı
9.KİŞİ	Yumuşak, Dengeli, Kararlı
10.KİŞİ	Saygılı, Tutarlı, Kararlı
11.KİŞİ	Yumuşak, Dengeli, Kararlı
12.KİŞİ	Saygılı, Tutarlı, Kararlı
13.KİŞİ	Saygılı, Tutarlı, Kararlı, Anlayışlı

## 8. TEMA SÜREÇLERİN GELİŞİMİ İÇİN ÖNERİLER

1. KİŞİ	Müdür görevlerinin azaltılması, Sorumluluk sahibi öğretmenler, Ailelere eğitim verilmesi, Kurucuların Yöneticilerden daha fazla yetki sahibi olmaması gerekir.
2. KİŞİ	Müdür görevlerinin azaltılması, Daha duyarlı personel, Aile eğitim verilmesi,
3. KİŞİ	Fiziksel koşulların iyileştirilmesi Hizmet içi eğitim artırılması Yönetim süreçlerinin geliştirilmesi
4. KİŞİ	Fiziksel koşulların oluşturulması Hizmet içi eğitim
5. KİŞİ	Fiziksel koşulların oluşturulması Hizmet içi eğitim
6. KİŞİ	Düzenli toplantılar Hizmet içi eğitim Kararların yansız olması
7. KİŞİ	Yansız kararlar alınmalı Düzenli toplantı Hizmet içi eğitim
8. KİŞİ	Düzenli toplantılar Hizmet içi eğitim Okulun fiziki gelişimi sağlanması
9. KİŞİ	Hizmet içi eğitim İşbirliği – neden sonuç ilişkisi Fiziksel koşulların iyileştirilmesi
10. KİŞİ	Düzenli toplantılar Hizmet içi eğitim Personel eğitimi
11. KİŞİ	Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

	Hizmet içi eğitim Yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi
12.KİŞİ	Düzenli toplantılar Hizmet içi eğitim Çalışmaların ve yönetim süreçlerinin desteklenmesi
13.KİŞİ	Birlikte ve yansız kararlar alma Düzenli toplantılar Hizmet içi eğitim



KUZey KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ  
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI  
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2017/B-1045

LeRoşa, 06 Nisan 2017

Sayın Merve Çifci,  
Yakın Doğu Üniversitesi,  
LeRoşa.

Müdürlüğümüze bağı Özel Eğitim Kurumlarındaki öğretmenlere uygulamak istediğı “Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Yönetim ve Denetimdeki Performansları” konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

  
Ali BOLATÇAN  
Müdür

/FB

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893  
Fax (90) (392) 228 7158  
E-mail meb@mehnet.net

LeRoşa-KKTC



## Merve Çiftçi

ORJINALLIK RAPORU

<b>3</b>	%	<b>3</b>	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
KAYNAKLARI			

BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Yavuz, Mustafa. "İLKÖĞRETİM OKULLU MÜDÜRLERİNDEN BEKLENEN ROLLER VE KARŞILANMA DÜZEYLERİ", Selcuk University Social Sciences Institute Journal/13021796, 20061201  
Yayın **<%1**

- 2** ÇEKMEZ, Erdem, YILDIZ, Cemalettin and BÜTÜNER, Suphi Önder.  
"phenomenographic research method",  
Balıkesir Üniv. Necatibey Eğitim Fak., 2012.  
Yayın **<%1**

- 3** KANGALGİL, Murat. "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Özel Alan Yeterliklerine Katılma ve Sahip Oluş Derecelerinin İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi, 2014.  
Yayın **<%1**

- 4** Koşar, Didem and Yalçınkaya, Münevver.  
"Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Öğüt Kültürü ve Örgütsel Güven", Educational Administration: Theory & Practice, 2013.  
Yayın **<%1**