

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANMASI
ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
YANSITICI DÜŞÜNCE, STRATEJİK YÖNETİM VE
GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞLARININ
DEĞERLENDİRMESİ

DOKTORA TEZİ

Elçin ALTAN

Lefkoşa

Mayıs, 2018

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANMASI
ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
YANSITICI DÜŞÜNCE, STRATEJİK YÖNETİM VE
GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞLARININ
DEĞERLENDİRMESİ

DOKTORA TEZİ

Elçin ALTAN

Danışman: Prof. Dr. Zehra ALTINAY

Eş Danışman: Yrd. Doç. Dr. Umut AKÇIL

Lefkoşa

Mayıs, 2018

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Elçin ALTAN'ın "Eğitim Yöneticilerinin Yansıtıcı Düşünce, Stratejik Yönetim ve Girişimcilik Anlayışlarının Değerlendirmesi" isimli çalışması, Mayıs 2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı- Soyadı	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA	
Üye	: Prof. Dr. Mustafa GÜNDÜZ	
Üye	: Prof. Dr. Fatoş SİLMAN	
Üye	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye (Danışman):	Yrd. Doç. Dr. Umut AKÇIL	

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2018

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde 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 yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Elçin ALTAN

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YANSITICI DÜŞÜNCE, STRATEJİK YÖNETİM VE GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞLARININ DEĞERLENDİRMESİ

Elçin ALTAN

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması

Danışman: Prof. Dr. Zehra ALTINAY

Eş Danışman: Yrd. Doç. Dr. Umut AKÇIL

Mayıs 2018, 160 sayfa

Bu tezin temel amacı; Eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışlarının değerlendirilmesidir. Bu araştırmada, Nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde olgu bilim yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmaya Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEB) bünyesindeki; İlköğretim Dairesi'ne Bağlı; 5 Bakanlık Yöneticisi ve 6 Özel Eğitim Yöneticisi olmak üzere toplam 11 katılımcı dahil edilmiştir. Çalışma grubunun tümü ile çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında uygulanan görüşme formunda katılımcı demografik özellikler, yansıtıcı düşünme, stratejik yönetim ve girişimcilik durumlarını belirlemeye yönelik etkenler dikkate alınarak, araştırmacı tarafından özgün oluşturulan görüşme soruları ve girişimcilik durumlarını belirlemeye yönelik görüşme formu hazırlanmıştır. Tüm eğitim yöneticilerine aynı sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların tümüyle araştırmacı bizzat görüşmüş ve mülakat yoluyla sorulara cevaplar alınmıştır. Görüşme formu araştırmacıyla yapılan mülakatın ardından, katılımcılar tarafından doldurulmuştur.

Katılımcı grubun içerisinde kadın yöneticiler %63.64 ile en fazla olan grubu oluşturmaktadır. Katılımcılar kıdem yılı açısından birbirinden farklılık göstermektedir. 31 yıl ve üzeri, 21 ve 30 yıl, 16-20 yıl, 11-15 yıl, 10 yıl ve aşağı olmak üzere; çeşitli kıdem yılları olan katılımcılarla çalışma imkanı bulunulmuştur. Katılımcıların yöneticilik yaptıkları yıllar açısından; en az yapılan yöneticilik görevi 1 yıl, en çok yapılan yöneticilik görevi ise 17 yıldır. Halen şu an bulundukları kurumda, yöneticilik görevini yapma açısından; 7-10 yıl görev yapan katılımcı grubu, 3 yıl ve aşağı olan katılımcı grubu %36.36 ile en fazla grubu, 11-15 yıl olan

katılımcı grubu ise %9.09 ile en az grubu oluşturmaktadır. Katılımcı grubun içerisinde, %63.64'ü yönetici olarak çalışmayı çok isteyerek, yönetici olma kararını vermişlerdir. Yöneticilerin %63.64'ü lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcı grup, bakanlık ve okul yöneticilerinin, görev yeterlilik durumunu en çok; iyi ve orta olarak değerlendirmişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin %81.81'i, yöneticilikleri boyunca, kişisel olarak geliştiklerini, bunun kendilerinde olumlu yaşantı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların kurumun güçlü yanı ifadelerinde; bakanlık yöneticileri yüksek oranda kurumun güçlü yanının olmadığı düşüncesinde iken, okul yöneticilerinin tamamı okulda güçlü bir çalışma ekibinin olduğunu, bunun kurumun güçlü yanı olduğunu belirtmişlerdir. Kurumun zayıf yönü konusunda; bakanlık yöneticileri siyasi atamaların ve uygulamaların olumsuz etkilerini ifade ederken, okul yöneticileri eksik öğretmen ve okul binası fiziksel yapı ile ilgili bakanlıktan beklentilerinin karşılanmadığını ifade etmişlerdir. Bakanlık yetkililerinin tamamına yakını kurumun vizyonunun olmadığı, uzun vadeli stratejik planı olmadığı düşüncesini belirtirken; okul yöneticileri tarafından, kurum çalışanlarının da haberdar olduğu kurum vizyonu tüm detayları ile ifade edilip, uzun ve kısa vadeli stratejik plan çalışmaları da vurgulanmıştır. Katılımcıların tamamının; girişimci özellikler taşıdığı ve bulunduğu kuruma birçok yenilik kazandırdığı görülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre, bakanlık yöneticilerinin kurumları ile ilgili belirttikleri; stratejik plan, vizyon, misyon, olumlu ve olumsuz yaşantılar ve beklentiler açısından; okul yöneticilerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı zamanda bakanlık yöneticilerinin kurumsal olmasa da kendi yönetim alanlarında yansıtıcı düşünmeden, stratejik plandan ve girişimcilik özelliklerinden yararlanırken; kurumsal olarak karamsarlık ve çıkmaz içinde oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin hem kişisel hem de kurumsal olarak yansıtıcı düşünme, stratejik planlama ve girişimcilikten yararlandıkları ve karamsarlıklarının ise bakanlıktan beklentiler çerçevesinde yaşandığı görülmektedir. Bakanlık yöneticilerinin yönetsel anlamda köklü değişikliklerin olması gerektiği, hükümet olarak çalışma yapılması beklentisi görülürken; okul yöneticilerinin ise bakanlıktan beklentileri mevcutken, okul dışı arayışları ile sorunlara çözüm arayışında olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yansıtıcı Düşünme, Stratejik Plan, Girişimcilik, Bakanlık Yöneticileri, Özel Eğitim Yöneticileri

ABSTRACT

AN EVALUATION OF REFLECTIVE THINKING, STRATEGIC MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP APPROACH OF EDUCATION ADMINISTRATORS

Elçin ALTAN

Phd Thesis, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Zehra ALTINAY

Co-Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Umut AKÇIL

May 2018, 160 pages

The main objective of this thesis is to evaluate reflective thinking, strategic management and entrepreneurship approach of education managers. Phenomenology, as qualitative research methodology, was used in this research. The study was conducted using individual interviews. Primary sources of this data collection were interviews. The research was conducted with 11 participants from the Primary Education Office of The Ministry of National Education and Culture, that are 5 Ministry Executives, and 6 Special Education Administrators. The interview questions, that were designed to obtain data, were prepared to define demographic features, reflective thinking, strategic management and entrepreneurship views, considering all circumstances. The same questions were asked to all education managers. All participants were interviewed by the researcher. The interview forms were filled in by the participants right after the interviews.

63.64% of the participants were female managers, which was the biggest group. The opportunity of working with participants who have various seniority was available. There were participants who have 30 or more years of seniority, 21 to 30 years of seniority, 16-20 years, 11-15 and 10 or less seniority. The shortest administrative duty lasted 1 year, and the longest administrative duty lasted 17 years. The percentage of the participants who have still been working as managers in their current institutions for 7-10 years and 3 years or less is 36.36%, which are the biggest groups. The lowest percentage is 9.09% and this represents the group who has only been working for 11-15 years. The results reveal that 63.64% of the

participants chose to be administrators of their own volition. 63.64% of the administrators have postgraduate degrees. The participants evaluated the efficiency of the ministry and the school administrators as ‘excellent’, ‘good’ and ‘average’.

81.81% of the education managers claim that throughout their management positions they have experienced personal growth, and this has had a positive effect on their lives. Regarding the strengths of the institution; while the executives in the ministry claim that their institution does not possess any strengths, the school managers state that there is a very strong team in their organization which makes the institution itself a strong place. Regarding the weaknesses of the institution; while the executives in the ministry express the negative effects of political appointees and implementations, the school administrators state that their expectations for solving teacher shortage and the demands for the physical structure of the school haven’t still been fulfilled by the ministry. Almost all the officials in the ministry claim that their institution has neither a vision nor a long-term strategic plan. On the other hand, the vision of the school/institution, which is claimed to be well-known by all the employees, was expressed with all the details by the school administrators. At the same time, both long-term and short-term strategic plans were also mentioned. It has been observed that all the participants own the characteristics of an entrepreneur and have brought innovations to the organizations that they work for.

The results reveal that, regarding strategic plans, vision, mission, and in terms of both negative and positive experiences and expectations, the opinions stated by the school managers and the ministry officials significantly differ from each other. At the same time, while the ministry executives claim that they benefit from reflective thinking, strategic planning and entrepreneurship features, – even if it’s not institutional – they also feel pessimistic and helpless about the organization. On the other hand, the school managers state that they benefit from reflective thinking, strategic planning and entrepreneurship features both individually and institutionally. They note that their pessimism is only and directly related to their expectations from the ministry. While it is noted by the ministry that a major breakthrough in management is essential, it is observed that the school administrators are seeking solutions to the problems (that they have already informed the ministry of), out of school.

Keywords: Reflective thinking, Strategic Plan, Entrepreneurship, Ministry Executives, Special Education Administrators.

ÖNSÖZ

Eğitim; kişinin birey, çevre ve sosyal olarak gelişmesine katkı koyup; birey olarak kendisini fark etmesine, sosyal olarak uyumuna, evrensel bütünlüğe ulaşmasına destek veren önemli ve temel bir araçtır. Eğitime yön veren eğitim yöneticilerinin, bilgili; geçmiş yaşantılarından yola çıkıp, ilerleme gösteren; kurumunu tanıyan; vizyon, misyon ve stratejik planı önemseyip, uygulayabilen; kurumu ileriye götüren, girişimci özellikler taşıyan, bireyler olması beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışlarının değerlendirmesidir. Çalışma sonuçlarının, literatüre ve eğitim alanındaki uygulayıcılara yardımcı olacağı düşünülmektedir. Daha önce çalışılmamış bir konuda araştırma yürütülerek, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) eğitim sistemine ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu tezin gelişmesinde ve tamamlanmasında her türlü desteği sağlayan, eleştiri ve önerileri ile bana yol gösteren, sabır gösteren, zaman ayıran danışmanım, Prof. Dr. Zehra ALTINAY ve Yrd. Doç. Dr. Umut AKÇIL’a çok teşekkür eder, sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Çalışmada, veri toplama aşamasında; beni makamlarına kabul eden, her türlü yardımda bulunan, sorularıma içtenlikle cevap veren eğitim yöneticilerine, teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimi hazırladığım süre boyunca ve hayatımın her aşamasında; bitmeyen sevgisi, bana olan güveni, büyük desteğiyle hep yanımda olan, kıymetli annem Emine ALTAN’a çok teşekkür ederim. Işıkların içinden bana her zaman desteğini sunan ve hep güç veren kıymetli babam Çetin ALTAN’a çok teşekkür ederim. Candan öte kıymetlim, biricik kardeşim Esen SAYGIVAR’a hayatımın her aşamasında yanımda olduğu için çok teşekkür ederim. Bu süreçte yanımda olan, tezimdeki gelişmeleri içtenlikle sorgulayan arkadaşlarıma ve dostlarıma çok teşekkür ederim. Sevgisi, varlığı ile ışığım, gücüm, desteğim olan, hayatımın kıymetlisi, hayattaki en anlamlı hediyem ve hikayem olan, oğlum Berkay Neval NURİ’ye çok teşekkür ederim.

Elçin ALTAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JURİ İMZA SAYFASI.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xx

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	4
1.3. Çalışmanın Önemi.....	4
1.4. Sınırlılıklar.....	5
1.5. Tanımlar	6

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Kavramsal Çerçeve.....	7
2.1.1. Eğitim, Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi.....	7
2.1.2. Yansıtıcı Düşünme, Yansıtma Süreci, Yansıtıcı Düşünme Kazanımları.....	9
2.1.3. Strateji, Stratejik Plan Oluşturma ve Stratejik Yönetim.....	14
2.1.4. Girişimcilik ve Girişimci Olmak.....	18
2.2. İlgili Araştırmalar.....	21
2.2.1. Dünyada Yapılan Araştırmalar.....	21
2.2.1.1. Yansıtıcı Düşünce.....	21
2.2.1.2. Stratejik Yönetim.....	23
2.2.1.3. Girişimcilik.....	25
2.2.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	26
2.2.2.1. Yansıtıcı Düşünce.....	26
2.2.2.2. Stratejik Yönetim.....	29
2.2.2.3. Girişimcilik.....	32
2.2.3. Kuzey Kıbrıs’ta Yapılan Araştırmalar.....	35
2.2.3.1. Yansıtıcı Düşünce.....	35
2.2.3.2. Stratejik Yönetim.....	36
2.2.3.3. Girişimcilik.....	36

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli.....	38
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	38
3.3. Veri Toplama Araçları.....	41
3.4. Veri Toplama Süreci.....	41
3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	42
3.6. Araştırmacının Rolü ve Etik Kurallara Uyma.....	44

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. Yöneticilerin Yansıtıcı Düşünce Anlayışına Yönelik Görüşleri.....	45
4.1.1. Yöneticilerin Profesyonel Gelişim ve Kişisel Değerlendirmeye Yönelik Görüşleri.....	46
4.1.2. Katılımcıların Güçlü Yönlerini Değerlendirme İle İlgili Görüşleri.....	48
4.1.3. Katılımcıların Zayıf Yönlerini Değerlendirme ve Zayıf Yönlerini Güçlendirme İle İlgili Görüşleri.....	49
4.1.4. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Kendilerine Sordukları Sorular İle İlgili Görüşleri.....	53
4.1.5. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Destek Aldığı Kişiler İle İlgili Görüşleri.....	54
4.1.6. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Destek Alıp da Yorumlarına Güvendiği Kişiler İle İlgili Görüşleri.....	56

4.1.7. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Çok Güvenmeyip Ama Değerlendirme Desteği Aldığı Kişiler İle İlgili Görüşleri.....	58
4.1.8. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Yaşantılarını Unutmamak Adına Yaptığı Çalışmalar İle İlgili Görüşleri.....	60
4.1.9. Katılımcıların Yaşadığı Olumlu Yaşantılar İle İlgili Görüşleri.....	61
4.1.10. Katılımcıların Yaşadığı Olumsuz Yaşantılar ve Olumsuz Yaşantılardan Çıkış Yolu Bulma İle İlgili Görüşleri.....	63
4.1.11. Katılımcıların Yöneticilik Görevinde Kendisini Geliştirme Sürecinde Destek Alınan Çalışmalar İle İlgili Görüşleri.....	67
4.2. Katılımcıların Stratejik Yönetim Anlayışına Yönelik Görüşleri.....	68
4.2.1. Katılımcıların Kurum İçin Hazırlanmış Stratejik Plan İle İlgili Görüşleri.....	68
4.2.2. Katılımcıların Kurum İçin Hazırlanmış Vizyon ve Misyon İle İlgili Görüşleri.....	71
4.2.3. Katılımcıların Kurumun Güçlü Yönleri ve Güçlü Yönlerinden Yararlanmalarına İlişkin Görüşleri.....	74
4.2.4. Katılımcıların Kurumun Zayıf Yönleri ve Zayıf Yönlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar İle İlgili Görüşleri.....	77
4.2.5. Katılımcıların Kurumun Karşı Karşıya Kaldığı En Büyük Tehlike İle İlgili Görüşleri.....	82

4.2.6. Katılımcıların Kurumun Yararlanabileceği En Önemli Olanak İle İlgili Görüşleri.....	85
4.2.7. Katılımcıların Kurumun Gelişmesi Adına Üzerinde Çalışılan Başka Stratejik Çalışmalar ile İlgili Görüşleri.....	87
4.2.8. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarının Eğitim ve Öğretim Kalitesine Katkısı ile İlgili Görüşleri.....	89
4.2.9. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarının Kişisel Gelişime Katkısı İle İlgili Görüşleri.....	91
4.2.10. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarının Mesleki Gelişime Katkısı İle İlgili Görüşleri.....	92
4.3. Katılımcıların Girişimcilik Anlayışına Yönelik Görüşleri.....	93
4.3.1. Katılımcıların Girişimci Bir Eğitim Yöneticisinde Olması Gereken Kişisel Özelliklerle İlgili Görüşleri.....	94
4.3.2. Katılımcıların Kendilerinde Belirgin Olan Girişimci Özellikler ile İlgili Görüşleri.....	96
4.3.3. Katılımcıların Yöneticilik Görevinde Bulundukları Ortama Kazandırdıkları Yenilikler İle İlgili Görüşleri.....	97
4.3.4. Katılımcıların Girişimcilik Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Görüşme Formundaki Sorular İle İlgili Görüşleri.....	98

BÖLÜM V**TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER**

5.1. Tartışma.....	107
5.2. Sonuç.....	123
5.2.1. Yansıtıcı Düşünce Anlayışı Görüşlerine Yönelik Sonuçlar.....	124
5.2.2. Stratejik Yönetim Anlayışı Görüşlerine Yönelik Sonuçlar.....	127
5.2.3. Girişimcilik Anlayışı Görüşlerine Yönelik Sonuçlar.....	132
5.3. Öneriler.....	136
5.3.1. Uygulamaya Dayalı Olan Öneriler.....	136
5.3.2. Araştırmaya Dayalı Olan Görüşler.....	138
KAYNAKLAR.....	139
EKLER	147

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1 Girişimcilere Atfedilen Özellikler.....	19
Tablo 2 Demografik Bilgiler.....	39
Tablo 3 Eğitim Düzeyi, Yönetici Olma Kararı ve Görev Yeterlilik Değerlendirme..	40
Tablo 4 Yöneticilerin Profesyonel Gelişim ve Kişisel Gelişimlerine Yönelik Görüşleri.....	46
Tablo 5 Yöneticilerin Güçlü Yönlerine Yönelik Görüşleri.....	48
Tablo 6 Bakanlık Yöneticilerinin Zayıf Yönleri.....	50
Tablo 7 Bakanlık Yöneticilerinin Zayıf Yönleri Güçlendirmeleri.....	51
Tablo 8 Okul Yöneticilerinin Zayıf Yönleri.....	51
Tablo 9 Okul Yöneticilerinin Zayıf Yönleri Güçlendirmeleri.....	52
Tablo 10 Bakanlık Yöneticilerinin Kendini Değerlendirmeleri.....	53
Tablo 11 Okul Yöneticilerinin Kendini Değerlendirmeleri.....	54
Tablo 12 Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmede Destek Aldığı Kişiler.....	55
Tablo 13 Bakanlık Yöneticilerinin Yorumlarına Güvendiği Kişiler.....	57
Tablo 14 Okul Yöneticilerinin Yorumlarına Güvendiği Kişiler.....	58
Tablo 15 Bakanlık Yöneticilerinin Güvenmedikleri Kişilerden Değerlendirme Desteği Almaları.....	59
Tablo 16 Okul Yöneticilerinin Güvenmedikleri Kişilerden Değerlendirme Desteği Almaları.....	59
Tablo 17 Yöneticilerin Yaşantılarını Unutmamalarına Yönelik Yaptıkları Çalışmalar.....	60

Tablo 18 Bakanlık Yöneticilerinin Olumlu Yaşantıları.....	61
Tablo 19 Okul Yöneticilerinin Olumlu Yaşantıları.....	62
Tablo 20 Bakanlık Yöneticilerinin Olumsuz Yaşantıları.....	63
Tablo 21 Bakanlık Yöneticilerinin Olumsuz Yaşantılardan Çıkışları.....	64
Tablo 22 Okul Yöneticilerinin Olumsuz Yaşantıları.....	65
Tablo 23 Okul Yöneticilerinin Olumsuz Yaşantılardan Çıkışları.....	66
Tablo 24 Katılımcıların Görevine Yönelik Gelişme Çalışmaları.....	67
Tablo 25 Bakanlık Yöneticilerinin Kurum Stratejik Planına Yönelik Görüşleri.....	69
Tablo 26 Okul Yöneticilerinin Kurum Stratejik Planına Yönelik Görüşleri.....	70
Tablo 27 Bakanlık Yöneticilerine Göre Kurumların Vizyon ve Misyonları.....	71
Tablo 28 Okul Yöneticilerine Göre Kurumların Vizyon ve Misyonları.....	73
Tablo 29 Bakanlık Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Kurumlarının Güçlü Yönleri.....	74
Tablo 30 Bakanlık Yöneticilerinin Kurumun Güçlü Yönlerinden Yararlanmaları...	75
Tablo 31 Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Kurumlarının Güçlü Yönleri.....	76
Tablo 32 Okul Yöneticilerinin Kurumun Güçlü Yönlerinden Yararlanmaları.....	76
Tablo 33 Bakanlık Yöneticilerine Göre Kurumun Zayıf Yönleri.....	77
Tablo 34 Bakanlık Yöneticilerin Kurum Zayıf Yönleri İçin Yaptıkları Çalışmalar...	79
Tablo 35 Okul Yöneticilerine Göre Kurumun Zayıf Yönleri.....	80
Tablo 36 Okul Yöneticilerin Kurum Zayıf Yönleri İçin Yaptıkları Çalışmalar.....	81
Tablo 37 Bakanlık Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Kurum İçin En Büyük Tehlikeler.....	82

Tablo 38 Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Kurum İçin En Büyük Tehlikeler.....	84
Tablo 39 Bakanlık Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Kurum İçin En Önemli Olanaklar.....	85
Tablo 40 Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Kurum İçin En Önemli Olanaklar.....	86
Tablo 41 Bakanlık Yöneticilerinin Kurum İçin Başka Stratejik Çalışmaları.....	87
Tablo 42 Okul Yöneticilerinin Kurum İçin Başka Stratejik Çalışmaları.....	88
Tablo 43 Katılımcı Stratejik Planın Eğitim Öğretime Katkısı.....	90
Tablo 44 Katılımcı Stratejik Planın Kişisel Gelişime Katkısı.....	91
Tablo 45 Katılımcı Stratejik Planın Mesleki Gelişime Katkısı.....	92
Tablo 46 Katılımcı Girişimci Eğitim Yöneticisinde Olması Gereken Kişisel Özellikler.....	94
Tablo 47 Yöneticilerin Katılımcı Girişimci Özellikleri.....	96
Tablo 48 Katılımcı Kuruma Kazandırılan Yenilikler.....	97
Tablo 49 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu A.....	99
Tablo 50 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu B.....	99
Tablo 51 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu C.....	100
Tablo 52 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu D.....	101
Tablo 53 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu E.....	102
Tablo 54 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu F.....	102
Tablo 55 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu G.....	103
Tablo 56 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu H.....	104

Tablo 57 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu I.....	104
Tablo 58 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu İ.....	105
Tablo 59 Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu J.....	106

KISALTMALAR

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TC: Türkiye Cumhuriyeti

MEB: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

SWOT: Örgütün güçlü yönleri (Strenghts), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats), kelimelerinin İngilizce anlamlarını ifade eden sözcüklerin baş harflerinden oluşmaktadır (Yenipınar, 2014).

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

TDK: Türk Dil Kurumu

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konmuş; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, temel kavramların tanımları ile kısaltmalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim, kişinin hedeflerine ulaşmasına, sorumluluklarını gerçekleştirmesine, yetenek ve yaratıcılığının oluşmasına destek vermektedir. Bu önemli durum nedeni ile eğitimde kişisel, ulusal ve evrensel olarak devam eden bir gelişme ve değişimin olması gerekmektedir (Alkan, 2001).

Eğitimciler ile yöneticiler bulundukları ortamda birçok durumla karşılaşmaktadır. Yaşanmışlıklar; uygulamalarında etkili olacağından, yansıtıcı düşünmeyi geliştirmeleri, kendilerine olumlu katkı sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar yansıtmanın eğitimciler üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Eğitimci; öğretirken, öğrenirken ve liderlik yaparken yansıtma ile olumlu bir sürecin içinde yer almaktadır (Dalgıç, 2011). Yansıtma bilinçli ve aktif bir süreçtir. Yansıtıcı düşünme geliştirilebilir. Ayrıca birey; yansıtıcı düşünerek, kendisini sorgular (Ünver, 2003). "Geriye bakış; gelecek ile olan ilişkimizde bize verdiği güç, güven ve yararlılık bakımından değer taşımaktadır" (Dewey, 1996).

Uygulanmakta olan sistemler genellikle yeni uygulamalar için engel oluşturabilmektedir. Kurum vizyonunu kullanarak, uygun çalışmalarla bu engeli ortadan kaldıracabilmelidir (Tekeli, 2003). Stratejik planda; sonuçlar planlanır, dinamik, geleceği yönlendirir, gerçekçidir, ulaşılabilir bir geleceği anlatır, kurumun kararlarını ve uygulamalarını anlatır, izlenip değerlendirilir, kurum çalışanlarının kabullenmesi ile başarıya ulaşabilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006). Strateji kavram olarak; uzun vadeli düşünmek, çevrenin farkında olmak, hedefi doğru belirlemeyi içermektedir (Dinçer, 2003). Yöneticinin eğitim ve öğretim kurumu için belirgin bir vizyonu olmalı, bu vizyonu tüm örgüt üyelerine aktararak gerekli eşgüdümü sağlaması gerekmektedir (Balcı, 2007). Örgütün; stratejik düşünerek ihtiyaçları belirlemesi, kaynak planlaması yapması, hedeflere ulaşması,

stratejik yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmesi; stratejik planlama ile en uygun seçenek ve uygulama yollarını, en kısa zamanda belirlemesi; yönetim faaliyetleri için olumlu bir fark yaratmaktadır. Eğitim kurumlarının; stratejik düşüncüyü uygulamada bilinçli olması, evrendeki değişiklikleri ve gelişmeleri fark edip, gelecekte karşısına çıkabilecek problemleri ve çözümlerini tahmin edip, fırsatlardan yararlanması, tehditleri azaltması, önem taşımaktadır (Yarım, 2016).

Girişimci kişi; önündeki işle ilgili inisiyatif kullanan, atılımda bulunan, cesaretli davranan kişidir (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010). Girişimcilik, yenilikçilik kavramı ile birlikte ifade edilmektedir. Girişimci kişiler; var olan problemi görüp önlemeye yönelik atılım yapmakta, işleri farklı yapmakta, hedefe ulaşma azmini daima koruyup, değişim için önüne çıkan imkanları takip etmekte, değişimi başlatarak sonlandırmaktadır (Başar, Altın ve Doğan, 2013). Girişimcilik demokrasiyi, ekonomik gelişmeyi, toplumsal gelişmeyi, bireysel rahatlık ve mutluluğu içermektedir (Top, 2012). Girişimci özellikler taşıyan okul yöneticileri; kurumlarında olumlu bir fark yaratmaktadır. Sürekli güncellenen ve değişen eğitim içeriğini yönetmekte girişimci özellikler; yöneticileri başarılı kılmaktadır (Köybaşı, 2016).

Eğitim yöneticilerinin konumu, eğitimde gelişim ve değişimin lideri olarak oldukça önemlidir. Eğitim’de gelişim ve değişim için, eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşüncüyü gerçekleştirmesi, stratejik yönetim yapabilmesi ve girişimci özellikler taşıması önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın genel amacı, Eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışlarının değerlendirilmesidir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın genel amacına ulaşmak için belirlenen alt amaçlar aşağıdaki gibidir;

1- Yöneticilerin yansıtıcı düşünce anlayışına yönelik görüşleri nasıldır?

A- Yöneticilerin profesyonel gelişim ve kişisel değerlendirmeye yönelik görüşleri nasıldır?

B- Yöneticilerin güçlü yönlerini değerlendirme ile ilgili görüşleri nasıldır?

C- Yöneticilerin zayıf yönlerini değerlendirme ile ilgili görüşleri nasıldır?

- D-** Yöneticilerin uygulamalarını ve eylemlerini değerlendirirken kendilerine sordukları sorular nelerdir?
- E-** Yöneticilerin uygulamalarını ve eylemlerini değerlendirirken destek aldığı kişiler kimlerdir?
- F-** Yöneticilerin uygulamalarını ve eylemlerini değerlendirirken destek alıp da yorumlarına güvendiği kişiler kimlerdir?
- G-** Yöneticiler uygulamalarını ve eylemlerini değerlendirirken değerlendirme desteği aldığı kişiler kimlerdir?
- H-** Yöneticilerin uygulamalarını ve eylemlerini değerlendirirken yaşantılarını unutmamak adına yaptığı çalışmalar nelerdir?
- İ-** Yöneticilerin yaşadığı olumlu yaşantılar nelerdir?
- J-** Katılımcıların yaşadığı olumsuz yaşantılar ve olumsuz yaşantılardan çıkış yolu bulma becerileri nasıldır?
- K-** Yöneticilerin kendisini geliştirme sürecinde destek alınan çalışmalara yönelik görüşler nasıldır?
- L-** Yöneticinin iş ortamında yaşanan olumlu ve olumsuz yaşantılarının ve bu yaşantıların kendilerine bıraktığı etki nasıldır?

2- Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışına yönelik görüşleri nasıldır?

- A-** Yöneticilerin kurum için hazırlanmış stratejik plan ile ilgili görüşleri nasıldır?
- B-** Yöneticilerin kurum için hazırlanmış vizyon ve misyon ile ilgili görüşleri nasıldır?
- C-** Yöneticilerin kurumun güçlü yönlerine ve güçlü yönlerinden yararlanmalarına ilişkin görüşleri nasıldır?
- D-** Yöneticilerin kurumun zayıf yönleri ve zayıf yönlerine ilişkin yapılan çalışmalar ile ilgili görüşleri nasıldır?
- E-** Yöneticilerin kurumun karşı karşıya kaldığı en büyük tehlike ile ilgili görüşleri nasıldır?
- F-** Yöneticilerin kurumun yararlanabileceği en önemli olanak ile ilgili görüşleri nasıldır?
- G-** Yöneticilerin kurumun gelişmesi adına üzerinde çalışılan başka stratejik çalışmalar ile ilgili görüşleri nasıldır?

H- Yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının eğitim ve öğretim kalitesine katkısı ile ilgili görüşleri nasıldır?

İ- Yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının kişisel gelişime katkısı ile ilgili görüşleri nasıldır?

J- Yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının mesleki gelişime katkısına yönelik görüşleri nasıldır?

3- Yöneticilerin girişimcilik anlayışına yönelik görüşler nasıldır?

A- Yöneticilerin girişimci bir eğitim yöneticisinde olması gereken Kişisel özellikler ile ilgili görüşleri nelerdir?

B- Yöneticilerin kendilerinde belirgin olan girişimci özelliklere yönelik görüşleri nasıldır?

C- Yöneticilerin yöneticilik görevinde bulundukları ortama kazandırdıkları yenilikler ile ilgili görüşleri nasıldır?

D- Yöneticilerin girişimcilik anlayışlarını belirlemeye yönelik Sorular nasıldır?

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışlarını değerlendirerek, yöneticilerin yansıtıcı düşünce anlayışlarını belirlemek, stratejik yönetim uygulamalarını ortaya çıkarmak ve girişimcilik anlayışına sahip olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

1.3. Çalışmanın Önemi

Eğitim önemli bir süreçtir. Toplum eğitim ile gelişerek, geleceğe daha güvenle bakmaktadır. Kaliteli birey yetiştirmek önemlidir.

Eğitim yöneticisinin, geçmiş yaşantılarından yararlanıp, kendisini geliştirip, değerlendirmesi; kurum için stratejik yönetimi hedef alıp, olanak ve tehlikeleri belirlemesi, vizyon, misyon ve stratejik plan oluşturması; yenilikleri takip edip, fırsatları değerlendirmesi, inisiyatif kullanması, risk alması, ilgili kurum ve kişilerle iyi bir iletişim içinde olması, iyi bir rehber olması beklenmektedir. Kısaca; eğitim yöneticisinin yansıtıcı düşünce gerçekleştirmesi, stratejik yönetim uygulaması ve girişimci yaklaşım sergilemesi beklenmektedir. Çalışma konusunun içeriği ile eğitim

sistemine ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması açısından, önemli olduğu düşünülmektedir.

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı bünyesindeki ilköğretim dairesindeki yöneticilerinin tamamına ulaşip, çalışma grubunun tümüyle çalışılmış olunmasının, benzer ve farklı yaklaşımların görülmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışılması için belirlenen bir diğer grup olan, özel eğitim okul yöneticilerinin; tamamına ulaşarak daha önce bu grup ile çalışılmamış olunmasından dolayı, ilgili çalışma grubunun üzerindeki etkilerin de ortaya çıkarılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Literatürdeki araştırmalarda; yöneticilerde yansıtıcı düşünce ile ilgili olarak yapılmış olan, çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Literatürdeki araştırmalarda; çoğunlukla yöneticilerin stratejik yönetim ile ilgili araştırmalara rastlanılmıştır. Literatürdeki araştırmalarda; girişimcilik ile ilgili olarak, girişimci eğitim yöneticisi içeriği ile yapılmış olan çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Ancak; yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim, girişimcilik ve yönetim ile ilgili olarak; üç konu ile ilgili ya da herhangi iki konuyu birlikte inceleyen araştırmalara rastlanılmamıştır. Eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışının birlikte değerlendirmesi açısından, bu araştırma önem taşımaktadır.

Verilerin toplanmasında, araştırmacı tarafından özgün oluşturulan soruların kullanılmasının; araştırmanın özgünlüğü ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma literatüre ve eğitim yönetimi alanındaki uygulayıcılara katkıda bulunacağından dolayı önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

- 1- Araştırma, KKTC’de, 2017-2018 eğitim öğretim yılında MEB bünyesinde bulunan İlköğretim Dairesi yöneticileri ile İlköğretim Dairesi’ne bağlı özel eğitim okulu yöneticileri ile sınırlıdır.
- 2- Araştırmanın yöntemi açısından; araştırmacı tarafından özgün oluşturulan ve eğitim yöneticileri ile yapılan nitel görüşme tekniği ve görüşme formu ile sınırlıdır.
- 3- Görüşme formundan elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Metinde sıklıkla geçen, okuyucuya çalışmadaki anlamının ifade edilmesinin “uygun” bir bakış kazandıracak nitelikte görülen bazı terimler, aşağıda tanımlanmıştır.

Bakanlık: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

Eğitim Yöneticisi: KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdür ve Müdür Muavini, İlköğretim Uzmanları ile KKTC özel eğitim okul yöneticileri

Bakanlık Yöneticisi: KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdür, Müdür Muavini ile İlköğretim Uzmanları

Okul Yöneticisi: KKTC özel eğitim okul yöneticileri

Araştırmacı: Çalışmayı yapan ve uygulayan kişi

Yansıtıcı Düşünce: Geriye bakma, fark edilmeyen ve belirli olmayan durumları görüp sonuç çıkarma, ortaya çıkan sorunu çözme, farklı bakış açılarını düşünme, bağlantı oluşturma ve mantık çerçevesinde karar verip hedef ortaya koymaktır (Wilson ve Jan, 2008).

Stratejik Yönetim: Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek adına, birçok yönü ile düşünüp kararları oluşturma, uygulama değerlendirme bilimi ve sanatıdır (Yenipınar, 2014). Stratejik yönetim; kurumun ulaşmak istediği noktaya doğru ilerlerken verilen kararlardır (Güçlü, 2003).

Girişimcilik: Yenilikçilik kavramı ile birlikte ifade edilir (Başar, Altın ve Doğan, 2013). Kısa bir zaman dilimi kazanımları yerine, uzun bir dönemdeki kazanımlara sahip olmayı hedeflemektedir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013).

Girişimci Kişi: Önündeki işle ilgili inisiyatif kullanan, atılımında bulunan, cesaretli davranan kişidir (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010). Var olan problemi görüp önlemeye yönelik atılım yapan, işleri farklı yapan, hedefe ulaşma azmini daima koruyup, değişim için önüne çıkan imkanları takip eden, değişimi başlatan ve sonlandırandır (Başar, Altın ve Doğan, 2013).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümünde sırasıyla konu ile ilgili kavramlar, Dünya’da, Türkiye’de ve Kıbrıs’ta yapılan araştırmalar yer almıştır.

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Temel kavramlar alt başlıklar halinde; eğitim, eğitim yönetimi ve okul yönetimi; yansıtıcı düşünme, yansıtma süreci, yansıtıcı düşünme kazanımları; strateji, stratejik düşünme, stratejik plan oluşturma ve stratejik yönetim gerçekleştirme; girişimcilik ve girişimci olmak, olarak yer verilmiştir.

2.1.1. Eğitim, Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Alkan’ nın (2001) ifadesi ile eğitim, kişinin hedeflerine ulaşmasına, sorumluluklarını gerçekleştirmesine, yetenek ve yaratıcılık durumlarının oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu önemli durum nedeni ile eğitimde kişisel, ulusal ve evrensel olarak devam eden bir gelişme ve değişimin olması gerekmektedir. Çağdaş bir yaşam içerisinde eğitim oldukça önemlidir (Arap, 2010). Toplum eğitim sayesinde kendisini geliştirip, geleceğe güvenli bakar (Yenen ve Gözlü, 2003). Eğitim, bireyin; beden, zihin, sosyal, duygusal, ahlak, estetik olarak gelişmesi, kendine güvenip, kendini gerçekleştirebilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Şişman, 1999).

Kaliteli birey yetiştirmek eğitim sisteminin görevidir (Şahin ve Fındık, 2008). Eğitim sisteminin stratejik unsuru okuldur. Sistem amaç ve ilkelerini alt sistem olan okulda gerçekleştirir. Eğitim yönetimi de sistemle ilgilenir. Eğitime makro düzeyde yaklaşır (Aküzüm, 2017). Eğitim sisteminde karşımıza çıkan problemlerin nedeninin, eğitim yönetimindeki sıkıntılardan kaynaklandığı kabul görmektedir (Şekerci ve Alpay, 2009).

Eğitim yönetimi; yönetici, öğretmen ve öğrencinin içinde olduğu üç önemli insan gücü kaynağına etki etmektedir. Yönetici ile kabul gören kurum kültürünü oluşturmak, öğretmeni en iyi şekilde çalıştırabilmek, öğrenciyi en iyi şekilde yetiştirmek hedeflenmektedir. Belirlenen politika ve kararlar doğrultusunda, insan ve

maddi kaynakları kullanarak hedeflere ulaşmak amaçlanmaktadır. Kamu ve genel yönetim alanındaki gelişmeler de eğitim yönetimi üzerinde etkili olmaktadır. Elbette, bireyler üzerinde etkili olan, eğitim yöneticilerinin; görev öncesi ve görev esnasında yetiştirilerek gerekli yeterlilikleri kazanması sağlanmalıdır (Mangaltepe, 2012).

Toplum; eğitimin gücü ile yapısını, görünümünü belirler. Okullar da bu oluşumda oldukça önemlidir. Çünkü aracı görevini üstlenmektedir (Hesapçıoğlu, 2001). Eğitim sisteminde üretim, okullarda yapılmaktadır. Bu durum, okulu; eğitim sisteminin, vazgeçilmez ögesi yapmaktadır. Okullar devletin belirlemiş olduğu insan gücünü yetiştirir. Eğitim sisteminin okullarda uygulanmasından sorumlu kişi ise okul müdürüdür. Okul, okul müdürünün liderliğindeki yönetim grubu tarafından yönetilir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması anlamını taşımaktadır. Sistem tarafından belirlenen amaç ve ilkeler çerçevesinde, okulda öğrenciler; bilgi, beceri ve davranış kazanırlar (Aküzüm, 2017).

Her ülke ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda bireyleri yetiştirip, eğitir. Eğitim sistemi içinde yer alan okullar, stratejik bir öneme sahiptir. Okullar ancak iyi bir planlama ve planın uygulanmasını sağlayarak kendilerinden bekleneni yerine getirebilirler (Yıldırım, 2015). Okul bu eğitim sürecinde, öğrenciye ihtiyaç duyduğu bilgiyi sunmalı, bilgiye ulaşmasını sağlayacak araçları kullanabilme yeterliliğini kazandırmalıdır (Çağlar, 2001).

Okulların bu önemli görevi başarı ile yerine getirebilmeleri için; iyi donatılması, geliştirilmesi ve iyi yönetilmesi gerekir (Bayrak, 2001). Yönetim görevi oldukça önemlidir. Okul yönetimi de bu önem çerçevesinde oldukça önemli görevi yerine getirmektedir. Okul yönetimi okul ile ilgili çalışmalara odaklanır (Aküzüm, 2017). Okul yöneticisinin yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir (Şekerci ve Alpay, 2009). Okul yöneticisi; okulun içinde bulunduğu çevre ile ilgili, iletişim ve çalışma açısından gerekli ortamı sağlamalıdır. Kurumdaki personelin yaşanabilecek olumsuzlar karşısında önceden fark etme algılarında, destek olmalıdır. Velilerin katkısını da alarak, eğitim öğretimde kurumun gelişmesine odaklanıp, yenilik oluşturmali, kurum için kaynak sağlamalıdır. (Erdoğan, 2000). Okul lideri geniş bir vizyona sahip olmalıdır. Öğretimi özümsemeli, tüm sınıfların, okulun araç ve gerecine ulaşmasında kolaylık sağlamalıdır. Öğretmenlerine iyi bir rehber, eğitim programının gelişimi ve uygulanmasına katkı koyabilmelidir. Okul bütçesinin, uygun

ve doğru kullanımı için organize olmalıdır. Düşüncelerini uygularken, kararlı ve tutarlı olmalıdır (Ada ve Baysal, 2010). Okul müdürü; okulda demokratik bir yönetim gerçekleştirmelidir. Okul için vizyon ve misyon oluşturmali, kurumun çevre ile bütünleşmesi için gerekli ortamı hazırlamalıdır. Kendisini sürekli geliştirmeli, kurum çalışanlarının gelişmesine de katkı koymalı, okula teknolojik gelişimleri kazandırmalıdır. Kurumda ekip ruhunu oluşturmalıdır (Töremen ve Kolay, 2003).

Okul yöneticisinin stratejik lider olarak; yaşanan değişim ortamında, kurumu için değişim ve değişiklikleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Kendini geliştirmeye açık, sıkıntılı durumları toparlayabilen, ileriye görebilen, vizyon oluşturan, çevre koşullarını iyi değerlendiren, risk alan, esnek olabilen, kurum için kaynakları oluşturan, kaynakların uygun bir şekilde kullanıma sunan, kurum çalışanlarını iyi yönetebilen bir lider olması beklenmektedir (Altinkurt, 2007). Toplumun içinde yer aldığı tüm gelişmelerin ve yeniliklerin okulları da etkilediği bir gerçektir. Gelişme ve yenilikler okullara da yansımaktadır. Bu süreçte yöneticiler de kurumun vizyonunun belirlenmesinde, kültürünün oluşmasında kurum için model olmaktadır. Okul yöneticisinden örgütün stratejik amaçlarının, misyonunun, vizyonunun, gerçekleştirilmesinde kurumun çalışmalarını en üst düzeye çıkarması beklenmektedir (Şekerci ve Alpay, 2009). Bu bilgiler ışığında, eğitim yöneticilerinin yönetim sürecinde; yansıtıcı düşünme, stratejik yönetim, girişimcilik anlayışına birlikte sahip olması beklenmektedir.

2.1.2. Yansıtıcı Düşünme, Yansıtma Süreci, Yansıtıcı Düşünme Kazanımları

Yansıtmanın kelime anlamı iletme, duyurma demektir (Türk Dil Kurumu, 2018). Dewey yansıtmayı, düşüncelerin basit bir şekilde birbiri ardına sıralanması değil, önce ve sonra gelen düşüncelerle ardışık şekilde sıralanması ve her adımın, birbirine bir basamak oluşturmaları olarak tanımlamıştır. Yansıtma yaşanan durumlarla ilgili karar verme ve analiz yapmayı içinde barındırır. Öğrenmenin her alını ile de ilişkilidir (Yılmaz, 2013).

Yansıtıcı düşüncede akla gelen önemli isimlerden biridir John Dewey. Dewey (1910) “How We Think” adlı kitabında; yansıtıcı düşünmenin felsefi olarak temellerini ve doğasını açıklamıştır. Bazı düşüncelerin inanç olduğunu ve kişilerin bu inançlar üzerine düşünüp, sorgulamakta zorlandığını, inançların oluşturduğu

temellerle ilgili, olması beklenen sonuçlarını, düşünmekte zorlanabildiğini, ifade etmektedir. İnancın ise gerçek ya da gerçeğin ötesinde olduğu düşünülen bilgi, olduğunu ifade etmektedir. Dewey, yansıtıcı düşünmenin; inancın doğrultusunda oluşan temellerin ve bu şekilde ortaya çıkan durumun, sürekli, vazgeçmeden, dikkatli bir şekilde düşünmek ile oluştuğunu ifade etmektedir. Bilinçli ve gönüllü bir çabadan bahsetmektedir. Sorunun bir bölümüne değil bütününe odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Çaba ışığında sorunu çözmeden önce, şaşırma ve şüphe ile yaklaşma eyleminin olması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece birey bilinçli olarak sorgulayacaktır. Sorunu fark etmek; düşünce ile oluşacak sonucu düzeltirken, sonucunda; düşünmenin işleyişini kontrol altına alacağını ifade etmiştir (Ersözlü, 2008).

Yansıtıcı düşünme ile geriye bakma, fark edilmeyen ve belirli olmayan durumları görüp sonuç çıkarma, ortaya çıkan sorunu çözme, farklı bakış açılarını düşünme, bağlantı oluşturma ve mantık çerçevesinde karar verip hedef ortaya koyulmaktadır (Wilson ve Jan, 2008).

Yansıtıcı düşünme; varsayımlar, problem, hipotez oluşturma, düşünme ve test etme olmak üzere beş aşamada şekillenmektedir. İlk aşama olan varsayımlar aşamasında; birey oluşan durumla ilgili sorgulama yapmayı öğrenir. Durumla karşılaştığında aklına gelen ilk düşünceler bu aşamada oluşur. İkinci aşama olan problem aşamasında birey; oluşan durumla ilgili karışık olan problem durumunu fark eder, bu durumu daha iyi yorumlar ve düşünür. Üçüncü aşama olan hipotez oluşturma aşamasında birey; durumla ilgili hipotez oluşturur, bu durumları test eder ve daha derin düşünür. Dördüncü aşama olan düşünme aşamasında birey; durumla ilgili düşünceleri, olabilecek olanları ve hipotezleri geliştirir. Beşinci aşama olan test etme aşamasında ise birey; durumla ilgili ortaya konulmuş olan hipotez veya sonucu test edip, hipotezi kabul ya da ret eder (Gedikoğlu, 2015).

Yansıtma sürecinin yaşanabilmesi için ilk olarak; yapılmış veya yapılmakta olan bir eylemin olması gerekmektedir. İkinci aşamada ise; eylem gerçekleşirken, ortaya çıkan, beklenmedik bir durum veya bir problem oluşur. Yansıtma süreci de bu beklenmeyen eylem veya problemin ortaya çıkması ile harekete geçer. Üçüncü aşama ise; yansıtma sürecinin, beklenmeyen durum veya problemin çözümüne yönelik araştırma sürecini içermektedir (Özden, 2012).

Korthage (2006), yansıtıcı düşünmeyi beş aşamada açıklamıştır. İlk aşama eylemin gerçekleşmesidir. Ardından sıra ile eylemin gözden geçirilmesi, temel bakış açılarını fark etme, eylemin farklı olarak yapabilmek için neler yapılabileceğini ortaya koymak ve deneme sürecini gerçekleştirmektir.

Yansıtma, amacı olan bir süreçtir. Bir problem vardır ve bu problemin çözülmesi istenmektedir. Yansıtma sürecinde problem anlaşılır ve problemle ilgili çözüm yollarına gidilir (Özden, 2012). Bir başka ifade ile yansıtıcı düşünce; problemleri bir durumla karşılaştığımız zaman, bu karmaşıklık yaratan durumdan uzaklaşıp, düzenli duruma geçmemize olanak yaratan düşünme yöntemidir (Hoover, 1984).

Yansıtmanın üç düzeyi olduğundan bahsedilmektedir. Otobiyografik (autobiographical) yansıtma, bireyin kendisi bir yansıtma içerisindedir. İşbirlikçi (collaborative) yansıtma, bireyin dışında başka kişilerde yansıtma katılmaktadır. Çoklu (communal) yansıtma ise; bireyin işbirlikçi iletişiminin daha da ilerisine giderek, kendi alanın dışındaki alanlarda da yansıtma yapmasına katkı koyar (Dalgıç, 2011).

Bilim adamı Schön; yansıtıcı düşünme ile ilgili düşüncelerini, 1980'ler de "The Reflective Practitioner" adlı eseri ile açıklamıştır. Yansıtmayı, bireyin, tecrübeleri ile sahip olduğu bilgi olarak açıklamıştır. Dewey'in fikirlerinden de esinlenen Schön, yansıtıcı düşünmenin, uygulama durumunu öne çıkarmıştır. Buna göre; birey, karşılaştığı durumla ilgili, şaşırır, bu şaşırma hali nedeni ile yaptığı davranışı yeniden düşünür. Durumla ilgili düşünüp, anlam oluşturmaya çalışırken, kapalı durum ile ilgili yansıtma yapıp, durumu ortaya çıkarır. Gerekli eleştirileri yapıp, olması gerektiği hale getirip, bir sonraki eylemde uygular (Ersözlü, 2008). Schön, yansıtma sürecini ifade ederken; sürecin, eylem gerçekleştirilirken beklenilmeyen bir durum karşısında, düşüncenin sorgulama yapması ile başladığını ve duruma anlam yükleyip, analiz edip, çözülmeye çalışması ile sürecin devam ettiğini ifade etmektedir (Özden, 2012).

Lee (2005) ise; yansıtma sürecinin üç düzeyden oluştuğunu ifade etmiştir. Bu düzeyler; tekrar çağırma, akla uydurma, yansıtma düzeyidir. Tekrar çağırma düzeyinde; birey yaşadığı durumları, tecrübelerini hatırlar, betimler. Akla uydurma düzeyinde; yaşanan durumları mantığı ile açıklar, araştırma yoluna girer, yaşadığı

deneyimlerle ilgi genelleme yapar. Yansıtma düzeyinde ise; birey deneyimlerini, değişim gerçekleştirmek ve geleceği iyileştirmek için farklı bakış açısı ile ele alıp, analiz yapar. Lee yansıtıcı düşünme sürecinin ise, altı aşamada gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bu aşamaları; problem, problemin tanımlanması, probleme yönelik çözümlerin araştırılması, denemenin gerçekleştirilmesi, sonucun değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmeye göre; kabul veya ret etme sürecinin gerçekleşmesi olarak belirtmiştir.

Birey yansıtıcı düşünme uygulamalarını gerçekleştirdiği için; kendisine güvenir, düşünüp sorgulama yapma kişisel özelliklerini kazanır ve böylece olumlu gelişme sağlar (York-Barr, Sommers, Ghore ve Monthie, 2006). Kişi yansıtıcı düşünerek; yaptığı davranışları düşünüp, yorumlar, davranışların farkında olup, kendisini sürekli geliştirir (Kendüzler, 2017). “Geriye bakış; gelecek ile olan ilişkimizde bize verdiği güç, güven ve yararlılık bakımından değer taşır” (Dewey, 1996).

Ünver (2003)’e göre yansıtma; bilinçli ve aktif bir süreçtir. Yansıtıcı düşünme geliştirilebilir. Ayrıca birey; yansıtıcı düşünerek, kendisini sorgular. Olumlu ve olumsuz durumları ortaya çıkarır. Problemleri çözmek amaçlı düşünür.

Yansıtıcı düşünme gerçekleştiren kişi; birçok özellik kazanıp, kendisinde düşünme becerisi oluşturur. Geçmiş, gelecek ve içinde bulunduğu zaman diliminde yaşadıklarını, derin bir şekilde düşünme eylemini gerçekleştirerek, kendini değerlendirip, sorgular. Sorgulama ile birlikte, ortaya çıkan problemleri çözmek için, yapabilecekleri konusunda, düşünür. Düşünürken; hem geçmişe, hem de geleceğe odaklanır. Geçmişteki bilgi ve tecrübeler, geleceği düşünme şeklini oluşturur. Birey düşünürken, kendisiyle ve çevreyle ilgili anlamlar oluşturur. Kişi, yaptıkları ve yapmayı planladığı davranışları ile ilgili olarak; derinlemesine düşünür, zayıf ile güçlü yanlarını fark eder, eksiklikleri için yapabileceklerini belirler (Ersözlü, 2008). Yansıtıcı uygulamaları gerçekleştiren kişiler, uyarıcı ile karşılaştığında bunu yeni olarak algılar. Ortaya çıkan durumla ilgili sakin davranıp, durumu görüp, sorunu çözmek için seçeneklerini gözden geçirirler. Bu kişiler tedirginlikten ve kırılganlıktan uzak, kuşkucu ve sabırlıdırlar (Yılmaz, 2013).

Eğitimciler ve yöneticiler bulundukları ortamda birçok durumla karşılaşılır. Yaşanmışlıklar; uygulamalarında etkili olacağından, yansıtıcı düşünmeyi

geliştirmeleri, kendilerine olumlu katkı sağlayacaktır (Dalgıç, 2011). Yöneticilerin yaptıkları işle ilgili olarak; öğrenci, öğretmen ve idari kadrodan değerlendirme anketleri ve formal olarak aldıkları geri bildirimler, yansıtıcı düşünme sürecinde bulunmasını sağlamaktadır. Resmi verilen geri dönütler kişinin yansıtıcı düşünme sürecine girmesine önemli bir etken olmaktadır. Geri dönütler değerlendirilmesi yapılan bireye katkı koyarken, değerlendirme yapan bireye de konu ile ilgili düşünmesine imkan tanıdığı için yarar sağlamaktadır. Değerlendirme esnasında, kişi, yaptığı işle ilgili, yapılması gerekenleri görür ve düşünür. Değerlendiren birey ise; değerlendirdiği kişinin yaptıkları ile ilgili ne olduğu, nasıl olması gerektiği ve kendisinin beklentilerinin neler olduğu konusunda yansıtıcı düşünme sürecine girer (Dalgıç, 2009). Araştırma çerçevesinde yapılan görüşmeler de profesyonel gelişime katkı sağlamaktadır. Görüşme yapılan yöneticiler, görüşmenin ardından, yalnız kaldıklarında, araştırmacının sorularını ve verdikleri cevapları düşünüp, kendilerini farklı açıdan değerlendirip, anlamlandırmalarına, imkan bulmaktadır (Dalgıç, 2011).

Yansıtıcı düşünce problemi belirleyip, farklı açılardan probleme bakma sürecidir. Yansıtıcı düşünce problemin çözülüp, doğru sonuçlar elde edilmesine destek olmaktadır. Bu durum bireyin başarılı sonuçlar elde etmesine katkı koymaktadır (Temel, 2017). Dalgıç, (2011), Yansıtıcı düşüncenin eğitim kurumları, eğitim yöneticileri için önemini ve okullarda stratejik planın tek başına yeterli olmadığını; yansıtıcı düşüncenin eğitim kurumlarında gerçekleştirilmesi, önemli ve gereklidir. Eğitimciler ve yöneticiler için yansıtıcı düşünce, öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Okullar karmaşık kurumlardır. Sürekli yeniliğin olması, ülke genelinde gelişme adına uygulanan planlarda değişikliğin olması, eğitim adına küresel bakışın etkin olması, okul yöneticilerinden beklentiyi artırmaktadır. Okullarda etkin görevi olan yöneticilerin örgütlerini ileriye taşıması ve değişiminde etkin olabilmesi adına pek çok özelliğe sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda edindikleri tecrübeden yola çıkarak yeni öğrenmeler gerçekleştirmesi, bunları yansıtıcı düşünceye çevirebilmesi oldukça önemlidir. Okulların başarılı ve etkili olabilmesi için stratejik planların uygun bir şekilde yapılması tek başına yeterli görülmemekte, bunun yanında kurumda yansıtıcı düşüncenin varlığı ve etkililiği de önemli görülmektedir şeklinde ifade etmiştir.

2.1.3. Strateji, Stratejik Plan Oluşturma ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı; geleceğe yönelmeyi, vizyonu, ileriye gidilen planlanmış ve yöntemleri belirlenmiş bir yolu, ortaya konulmuş hedef ve amaçları ifade etmektedir (Özer, 2008). İlk önce askeri kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Askeri anlamda strateji; galibiyete ulaşmak için eldeki imkanların en etkili ve verimli şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Adair, 1983). Türk diline ise İngilizceden girmiş bir kelimedir. Savaş veya savaşın kazanılması anlamında karşımıza çıkan askeri bir kelime olmasına rağmen, her alanda kullanım yeri bulmaktadır. Strateji içeriğinde; ulaşmak istenilen nokta için, tüm kaynakların kullanılarak belirlenen yol ve yöntemleri ifade etmektedir. Strateji kurumun ışığıdır. Bu ışık olmazsa kurum önünü göremez (Çevik, 2007).

Kurumlar çalışmalarını gerçekleştirirken belirsizlik içinde kalmamak, değişimi yakalayabilmek ve başarılı olabilmek için stratejilerini belirlemeleri gerekir (Güçlü, 2003). Stratejinin varlığı kuruma olumlu olarak katkı sağlamaktadır. Çevre ile iletişimi sürekli kılar ve uyum içinde olmasına destek olur. Bu çerçevede çevredeki değişiklikleri önceden fark edip, gerekli çalışmaları yapmasına da imkan oluşturur. Kurum strateji ile kendini sorgular. Bu sorgulama ile kendisini fark eder. Güçlü ve zayıf yönlerini, yapmak istediklerini görüp, kaynaklarını etkili kullanır. Bir uyum içerisinde, belirlenmiş bir stratejik plan önderliğinde çalışmasına, imkan oluşturur. Fırsat ve tehditleri önceden fark edip, sorunları görür, çözümü için uygun çalışmaları organize eder. Tüm bu olumlu etkiler de, kurumun yönetim aşamasında kaliteli etki oluşturur. Stratejik yönetim için öncelikle stratejik düşünmek gerekir. Stratejik analiz yapılarak ilk adımı atılır (Dinçer, 2007).

Stratejik düşünce; örgüt için kararların alınması, geleceğin fark edilmesi açısından gidilecek yolun belirlenmesi öncesinde oldukça önemlidir. Eğitim kurumlarında stratejik düşüncenin var olması için yöneticilerin, stratejik yönetimin gerekli olduğunu fark etmeleri gerekir (Çetin, 2012).

Stratejik yönetim; kurumun ulaşmak istediği noktaya doğru ilerlerken verilen kararlardır. Etkili karar vermek demektir. Stratejik yönetim ile stratejik düşünme hayata geçirilir. Çevre dikkatlice değerlendirilir, gelecek tahmin edilir. Ortak hedefe ulaşmak için kurum çalışanları birlikte hareket eder. Misyon ve amaçlar stratejik yönetimin önemli öğeleridir. Kurum misyonunu toplum içinde ifade eder. Niçin

yapacağını da amaçları ile ortaya koyar. Misyon ve amaçlar kurumun yönünü çizer (Güçlü, 2003). Stratejik yönetim ile kurum ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirirken, eldeki kaynaklarını da en iyi şekilde kullanır (Ülgen ve Mirze, 2007). Etkili stratejiler geliştirir, uygular ve ortaya çıkan sonuçları değerlendirip kontrol eder (Çağlar, 2013). Stratejik yönetim tekniği ile örgüt geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini belirleyip, buna yönelik yapılması gereken çalışmaları saptar. Çevre ile uyumlu, stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla çalışmalar yapılır. Amaç bir sonuca ulaşmak değil, stratejik yönetimi aralıksız sürdürmektir. Stratejik yönetimi; örgütün hedeflerini gerçekleştirmek adına, birçok yönü ile düşünüp kararları oluşturma, uygulama, değerlendirme bilim ve sanatı olarak da ifade edebiliriz. Örgüt yönünü belirler, çalışmalarını planlar, faaliyetlerini kontrol ederek, uyumlu bir şekilde birlikte çalışır (Yenipınar, 2014).

Eğitim kurumlarında, değişen eğitim sistemi ile birlikte, nitelikli insan yetiştirmenin önemi, kurumda stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımını etkili kılmıştır. Okullar, stratejik yönetim ile varoluş nedenlerini ve gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri belirler, kendilerini sürekli sorgulayıp, geliştirirler (Güldiken, 2016). Okullarda bu süreci uygulamak ve yönetmek ise okul müdürünün görevidir (Yenipınar, 2014). Eğitim Yöneticileri, stratejik yönetim anlayışını fark edip, uygulayabilmelidir (Güldiken, 2016).

Strateji kavramı için; uzun vadeli düşünmek, çevrenin farkında olmak, hedefi doğru belirlemek ifadeleri kullanılabilir. Kurum çevre tehditlerini ve fırsatlarını tahmin edip, kendisinin zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyabilmelidir. Bu şekilde stratejik planını rahat oluşturabilecektir (Dinçer, 2003). Güçlü yönleri; maddi imkanları ve kurumun kendine özel maddi olmayan ama olumlu katkı sağlayan durumlarıdır (Ülgen ve Mirze, 2007).

Strateji için uzun bir dönem için belirlenmiş hedeflerden bahsederiz. Planlar ise; hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenleri yani belirlenen yolu anlatmaktadır. Plan içinde stratejiyi, politikayı, uygulanacak yöntemi barındırmaktadır (Akgemci, 2008). Plan; gerçeklerden uzak bir hedefi içermemeli, süresi belirgin ve değerlendirilebilir olmalıdır (Yıldırım, 2015). Planlama ise; amaçların ortaya konularak gelecekle ilgili çalışmanın yapılması demektir (Aydın, 2010). Eren (2010), “İlköğretim okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve

kullanmada gösterdikleri liderlik davranışları” adlı çalışmasında; okul müdürlerinin çoğunun stratejik hedefleri olmasına rağmen, bu hedeflerin yazılı olarak belirtilmediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada stratejik plan; orta ve uzun süreli amaç, ilke ve politikalara ulaşmak için takip edilen, yöntem ve kaynakları içeriğinde barındıran plan olarak ifade edilmektedir. Aytaç (2000) ise, stratejik planlamayı; içinde vizyonu barındıran, uzun dönemli bir plan şeklinde ifade etmiştir. Stratejik planda; sonuçlar planlanır, dinamiktir, geleceği yönlendirir, gerçekçidir, ulaşılabilir bir geleceği anlatır, kurumun kararlarını ve uygulamalarını anlatır, izlenip değerlendirilir, kurum çalışanlarının kabullenmesi ile başarıya ulaşabilir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006).

Stratejik plan için takımın birlikte çalışması ve kurumun planı sahiplenmesi gerekmektedir. Ayrıca başarılı bir stratejik plan için kurum yöneticisinin planın hazırlanmasında, bizzat etkin bir şekilde sürecin içinde yer alması, çalışmak için uygun ortamı da hazırlaması gerekmektedir (Hayward, Ncayiyana ve Johnson, 2003).

Stratejik Planlama, kurumun kılavuzudur. Kurumun kararlarını, eylemlerini belirleyen; kapsamlı, birçok yön düşünülerek hazırlanmış, disipline edilmiş bir gayret demektir. Kurum stratejik plan sayesinde; dikkatini kendisi için önemli olan konular üzerinde toplar, kararlarını geliştirerek oluşturur, eylemlerini belirler ve gelişmiş performans sunarak çalışmalarını gerçekleştirir. Plan içerisinde örgüt çalışanları için ulaşılması gereken hedefler açık ve belirgindir (Demirbolat, 2005). Stratejik plan kurumun pusulasıdır. Rehberdir, yön belirleyicidir. Çalışmaların geri dönütleri ile yeni programların oluşmasına fırsat yaratıp, ileriye yönelik gerçekçi kararların alınması için ortam oluşturur. Kurumun bulunduğu noktadan, ulaşmak istediği noktaya yol alırken, izlediği haritadır. Uzun vadeli ve geleceğe yöneliktir. Gelecekte ulaşılacak hedefleri belirlediği için vizyonu da ortaya koymaktadır (Güldiken, 2016).

Tekeli (2003), uygulanmakta olan sistemler genellikle yeni uygulamalar için engel oluşturabilirler. Kurum vizyonunu kullanarak, uygun çalışmalarla bu engeli ortadan kaldıracakları ifade eder. Vizyon; gelecekte olması, ulaşılması istenilen ideal görüntüdür (Özdemir ve Aytaç, 2000). Bu nedenle; vizyon ve misyon stratejik planlama süreci içerisinde yer almaktadır (Akgemci, 2008).

Kurumun gelecekte bahsedebilmesi için; vizyon ve misyonlarının ifade edilmesi önem taşımaktadır (Erdoğan, 2002).

Okullar, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak misyonu ile kurulmuşlardır (Yenipınar, 2014). Her okul misyonu ile var oluş nedeni hakkında bilgi verir. Misyon, stratejilerin belirlenmesi için ilk adımı ve temeli oluşturmaktadır. Kurumun yaptığı tüm hizmetleri ve çalışmalarını ifade etmektedir. Okul misyonu ifade edilirken; özgün olmalı, okulun farklılıklarını ortaya koymalı, hedefi ifade etmeli ve anlaşılır olmalıdır. Okul müdürü, okuldaki tüm çalışanların, okul misyonunu oluşturma sürecinde yer almasına olanak verirse, misyonun örgüt tarafından kabul görüp, sahip çıkmalarına da olanak sağlamış olacaktır. Vizyon ise gelecekte ulaşmak istenilen uzun dönemi ifade eden, iddialı, gerçekçi, ulaşılabilir durumdur. Vizyon, özgün olmalı ve kısaca ifade edilmelidir (Altınkurt, 2007).

Şişman (1999), Okulun vizyon ve misyonunun tüm paydaşlar tarafından bilinip, benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ali Balcı (2007) tarafından da yöneticinin; eğitim ve öğretim kurumu için belirgin bir vizyonu olmalı, bu vizyonu tüm örgüt üyelerine aktarıp, gerekli eşgüdümü sağlaması gerektiği, ifade edilmiştir.

Stratejik yönetimde en çok kullanılan analiz tekniği ise; SWOT analizidir. SWOT kurumun var olan durumunu belirtip, gelecekteki durumu ile ilgili de tahmin geliştirir. Gelecekteki durumu belirlemeye yarayan bir analiz tekniğidir (Çağlar, 2013). SWOT kelimesi; örgütün güçlü yönleri (Strengths), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats), kelimelerinin İngilizce anlamlarını ifade eden sözcüklerin baş harflerinden oluşmaktadır (Yenipınar, 2014). Altınkurt (2007); okulun güçlü yönlerinin etkili verimli olduğu durumlar, zayıf yönlerinin geliştirmesi gereken durumlar, fırsatların çevrenin sunduğu imkanlar, okulun tehditleri kavramının ise gelişimini etkileyecek durdurabilecek olumsuz çevre koşullarını anlattığını ifade etmektedir. SWOT analizi; kurumu başarıya götürecekt, önemli olan etkenleri belirlemek ve stratejik kararları bu etkenleri dikkate alarak yorumlama sürecidir. Stratejik planlama sürecinde, analiz tekniği olması yönü ile önem teşkil etmektedir. Kurum SWOT analizi ile öncelikle bulunduğu durumu tespit edip, ardından gelecekteki durumunun, ne olacağını, tespit ve tahmin ettiği için; kurumla ilgili olarak, yakın ve uzağın görülmesine de olanak sağlamaktadır (Güldiken, 2016).

Stratejik planlama üzerinde özenle çalışılmış, kapsamlı ve her yönü ile düşünülmüş bir plandır (Demirbolat, 2005). Eğitim kurumlarında stratejik planlama okulların yolunu çizen, vizyon kazandıran, gelişimine destek veren, ülkenin beklentisini yerine getiren bir yol haritasıdır (Güldiken, 2016). Yönetim olarak başarılı olabilmek için iyi bir strateji oluşturmak, planlama yapmak, projeleri ve zamanı iyi yönetmek, yenilik yapmak, yeni kaynaklar yaratıp yararlanmak, insan ilişkilerinde iyi olmak ve girişimci olmak gerekmektedir (Bayrak ve Terzi 2004).

2.1.4. Girişimcilik ve Girişimci Olmak

Girişimcilik kavramını 1730 yılında, Fransız ekonomist Richard Cantillon ifade etmiştir. Schumpeter'in girişimcilik kavramı ile ilgili açıklamaları da ekonomik yazınında etkili olmuştur. Sonrasında birçok akademisyen girişimciliği farklı boyutları ile ifade etmiştir. Bu tanımlarda girişimcilik genel olarak; kalkınma, yapısal bir farklılık, örgütün geliştirilmesi, bilginin artması olarak ifade edilmiştir. Girişimci için ise; girişim sürecinde etkin görev alan kişi, süreç içerisinde fırsatları fark edip, bu fırsatlardan yararlanmak adına çaba gösteren kişi ifadeleri kullanılmıştır (TC Kalkınma Bakanlığı, 2014). Girişimci kişiler İnsiyatif kullanmakta, cesaretli davranmaktadır (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010). Girişimcilik demokrasi demek, ekonomik gelişme demek, toplumsal gelişme demek, bireysel rahatlık ve mutluluk demektir (Top, 2012).

Girişimcilik sürecinde kimi birey ve işletmeler, güvenli ortamı tercih eder. Bilinmeyenden ürker. Bundan dolayı karşısına çıkan değişikliklerden yararlanmaz. Kimi birey ve işletmeler ise; işlerini yaparken bilinmeyeni sever, karşısına çıkan durumlardan, değişikliklerden yararlanmayı tercih eder. Bu süreçte önce olanaklar sorgulanır. Olanaklar nerededir? Bu olanaklardan nasıl yararlanabilirim? Hangi kaynaklara ihtiyaç duyuyorum? Bu kaynaklardan hangilerine ulaşabilirim? Ulaşmak istediğim nokta için hangi temel en uygundur? (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013).

Girişimcilik, yenilikçilik kavramı ile birlikte ifade edilmektedir (Başar, Altın ve Doğan, 2013). Kısa bir zaman dilimi kazanımları için uğraşmaz. Hedefi uzun bir dönemdeki kazanımlara sahip olmaktır. Kurumlar çalışma sürecinde bazı baskılarla karşı karşıya kalırlar. Bu baskılar; teknolojik gelişmeler, yaşam tarzındaki değişiklikler, siyasi çalışmalar ve kurumu etkileyen zorunluluklar, çalışma sınırlılıkları, planlama dönemleridir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013).

Bulunduğumuz çevre; kendi yapısından kaynaklanan sebeplerle, girişimciliği destekleyebileceği gibi engelleyici bir tutumda sergileyebilir (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010). Kurum, birey bu baskılardan etkilenmemek için fırsatlar yaratmalıdır (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013).

Girişimci kişi; işinde inisiyatif kullanmakta, atılımında bulunmakta, cesaretli davranmaktadır (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010). Var olan problemi görüp önlemeye yönelik atılım yapmakta, işleri farklı yapmakta, hedefe ulaşma azmini daima korumakta, değişim için önüne çıkan imkanları takip etmekte, değişimi başlatıp, sonlandırmaktadır (Başar, Altın ve Doğan, 2013).

Çeşitli araştırmaların değerlendirilmesiyle, girişimcilerde olması beklenen özellikler ifade edilmiştir. Bu özellikler Tablo 1’de sunulmuştur (Bayrak ve Terzi, 2006).

Tablo 1.

Girişimcilere Atfedilen Özellikler

Girişimci Özellikleri	
Güven	Sorumluluk
Kararlılık, azim	Öngörü
Enerji, çalışkanlık	Cesaret
Kesinlik	Beceriklilik
Azim	Esneklik
Dinamizm, liderlik	İyimserlik
Yaratıcılık	Zekilik
Girişkenlik	Etkililik
Bağlılık	Bağımsızlık
Güç duygusu	İşbirliği eğilimli
Risk alma yeterliliği	Kar yönelimli
Güvenirlik, doğruluk	Olgunluk, denge
Samimi kişilik	Başarı gereksinimi
Yaratma gücü	Kavrama gücü
Belirsizlik toleransı	Zevk kapasitesi
İyi insan ilişkileri	İnisiyatif kullanma
Hızlı karar verme yeterliliği	Açık amaçlara yönelme
Kendini yüceltme (egoizm)	Başkalarını etkileme yeterliliği
Zorluklara pozitif karşılık verme	İş görenlere güvenme
Öneri ve eleştirileri önemseme	Başkalarını önemseme
Zamanı iyi yönetme	Hatalardan öğrenme yeterliliği
Çok yönlülük; ürün, pazar, makine ve teknoloji bilgisi	

(Bayrak ve Terzi, 2006).

Girişimci kişi; yaratıcılığını kullanarak, risk alabilen, yenilikleri takip eden, çalışmalarını organize edip istediği noktaya ulaşan kişidir. Girişimciler, olasılıkları fark edip, olasılık olmaktan çıkarıp, olur hale getirirler. Süreç içerisinde yaratıcılıkla gerçekleştirir. Yapacağı işe odaklanıp emek verirler. İşini yaparken belirli oranda riskleri alması gerektiğini bilirler. Faaliyetleri sonucunda değer oluşur, kar gelişir, başarı ortaya çıkar. Kendilerinin mutlu olması da önemli bir kazançtır. Girişimci kişilerin empati kurma yeteneği güçlüdür. Bu yeteneklerini kullanırlar. Çünkü insanlarla iyi ilişkiler kurmaya önem veriler ve çatışmadan kaçınırlar. Topluma katkıda bulunmak, insanların onları fark etmesi, beğenmesi girişimci kişiler için önemlidir. Yapılacak faaliyeti önce görür ve ifade eder. Gelir kaynaklarını oluşturur. Ardından yapmayı düşündüğü işi harekete geçirip, sonuca ulaştırmak adına gerekli çalışmaları yapar. Bu kişiler için değişim normal bir süreçtir ve fayda getirir. Kendilerine güvenirlir. Esnek düşünürler. Yaratıcıdırlar. Bağımsız düşünürler. Risk alırlar. Öncüdürler. Girişimleri konusunda ısrarcıdırlar. Rekabetçi düşünürler. Rekabetçi düşünce ile kurum içinde var olanı farklı çalışmalarıyla destekleme ya da tamamen yeniden yaratma sürecinde olabilecekleri gibi diğer kurumlar üzerinde baskısını artırarak, kurumları da faaliyetleri ile ilgili zorlamaktadır. (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013).

Başar, Altın ve Doğan (2013), girişimcilerin göstermiş oldukları davranışları; oluşan problemleri fark edip önleyen, değişime açık ve o doğrultuda hedefler koyan, farklılıklar için fırsatları takip halinde olan, işleri farklı yapabilen, sonuca başarılı ulaşabilmek için emek verip vazgeçmeyen, hep adım atmaya hazır olan, girişimci ruhunu taşıyan, iyi bir iletişim ve liderlik özelliği ile kişileri girişimci olma konusunda harekete geçiren kişiler, şeklinde ifade etmişlerdir.

Köybaşı (2016), “Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi” adlı çalışmada; girişimci okul yöneticileri tarafından yönetilen örgütlerde, gelişmeye müsait, öğrenen örgüt özellikleri gösteren, yaratıcı uygulamalara açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada okul yöneticileri oldukça girişimci olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmacılar bulgulardan yola çıkarak; okul kaynaklarını kullanmada özgürlüklerinin artırılması, okulun çevre ile iletişim kurarak finansman kaynaklarını kullanmada veliler ile kurum ve kuruluşların, okul yönetiminde görev almasının özendirilmesi önerilmektedir. Okullarda dönem sonunda ekip olarak yapılan çalışmalarla girişimcilikle ilgili belirlenmiş olan

hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi, girişimci özellikler gösteren örgüt model örneklerine yönelik sempozyum ve çalıştayların düzenlenmesi önerilmektedir.

Girişimci okul yöneticileri; araştırıp öğrenen, okulun önündeki tehditleri kaldıran, hedeflere ulaşılabilmesi için var olan fırsatlardan yararlanan, yenilikçi bir yaklaşım sergileyen kişilerdir (Bayrak ve Terzi, 2004). Okullarını geliştirirler. Öğretmenlerin girişimciliklerini artırır (Köybaşı, 2016). Okulların değişim ve gelişimin içinde yer alması için; okullarda girişimci yöneticilerin görev alması ve kurumunda girişimci özellikler taşıması oldukça önemlidir (Bayrak ve Terzi, 2004).

2.2. İlgili Araştırmalar

Dünya’da, Türkiye’de ve Kuzey Kıbrıs’ta eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışı kapsamında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Dünyada Yapılan Araştırmalar

2.2.1.1. Yansıtıcı Düşünce

Dünya genelinde yansıtıcı düşünme üzerine çalışmalar incelendiğinde; kuramsal temellere yer verilen çalışmalar, öğretmen ve öğretmen adaylarına ilişkin çalışmalar çoğunlukta görülmektedir. Yansıtıcı düşünme üzerine yurtdışında çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, okul yöneticileri ve yansıtıcı düşünme ilişkisini araştıran çalışmaların sayısı azdır. Okul yöneticilerinin yansıtıcı düşünme eğilimleri ve eğitimde yansıtıcı düşünme üzerine yapılan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Day (2000), *Effective School Leaders and Reflective Thinking (Etkili Okul Liderleri ve Yansıtıcı Düşünme)* isimli çalışmada, etkili okul liderleri ve yansıtıcı düşünme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada etkili liderlerin beş çeşit yansıtma yaptığı belirtilmiştir. Bu yansıtmanın; bütünsel (holistic), pedagojik, kişilerarası (interpersonal), stratejik ve kişisel yansıtma olduğu belirtilmiştir. Bütünsel yansıtma ile yöneticinin vizyon ve kültür oluşturmaya; pedagojik yansıtma ile kaliteli bir öğretim ortamını oluşturmaya; kişilerarası yansıtma ile kurumda çalışan, öğrenci, aile ve diğer paydaşları tanıma ve geliştirmeye odaklanmayı;

stratejik yansıtma ile örgütün geleceğini kontrol altına almaya yönelik girişimcilğe odaklanmayı; kişisel yansıtma ile kendini geliştirmeye, gerçekleştirmeye odaklanmanın olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada yansıtmanın yöneticilere başarı getirdiği, yöneticinin yaptığı yansıtma ile hem okula hem de kendisine yaşam boyu öğrenmesine katkı sağladığı, yöneticilerin yansıtma yaparken bilişsel ve duygusal unsurları birleştirdiği ortaya konulmuştur. Araştırmada okul yöneticilerinin etkili lider olabilmeleri için eleştirel düşünmesi gerektiği, yansıtma ile duygusal zekalarını geliştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

McGregor ve Salisbury (1998), *The Reflective Principal (Yansıtıcı Müdür)* isimli çalışmalarında, dört farklı eyalette yansıtıcı uygulama kullanan okul yöneticileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmada okul yöneticilerinin okul gelişimi için kullandıkları yansıtma stratejilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada üç yansıtmadan söz etmişlerdir; eylem sırasında yansıtma (reflection-in-action), eylem üzerinde yansıtma (reflection-on-action), eylem için yansıtma (reflection-for-action). Araştırmada yansıtma kullanan okul yöneticilerinin; yansıtma yapması için öğretmenini yönlendirmeyi; yansıtma kullanarak yönetim işlerinde, meslektaşları ile yapılan çalışmalara farklılık getirmek istedikleri; profesyonel gelişimine katkı sağlamayı amaçladığı, uyguladığı plan ve çalışmaları için arkadaşından eleştirel destek aldıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Griffin (2003), *Using Critical Incidents to Promote and Assess Reflective Thinking in Preservice Teachers (Öğretmen Adaylarında Yansıtıcı Düşünmeyi Teşvik Etmek ve Değerlendirmek İçin Eleştirel Olayları Kullanma)* isimli çalışmada, öğretmen adaylarının yansıtma yetenekleri ile öğretim çalışmalarını bir araya getirme ve eleştirel durumların etkisi ortaya konulması hedeflenmiştir. Çalışmada 135 eleştirel olayı incelemiştir. Araştırma 28 öğretmen adayı ile yapılmıştır. Araştırmada, eleştirel olaylardan yararlanma ve eğitim içerikli etkinliklerle ilgilenmenin öğretmen adaylarının yansıtıcı yeteneklerini artırdığı sonucu ortaya konulmuştur.

Lee (2005), *Understanding And Assesing Preservice Teachers' Reflective Thinking (Yansıtıcı Düşünen Öğretmen Adaylarının Anlaması ve Değerlendirmesi)* isimli çalışmada, yansıtıcı düşüncüyü değerlendirmiş, kriterleri incelemiş ve öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünme sürecini nasıl geliştirdiklerini araştırmıştır. Çalışma, yansıtıcı düşünmenin nasıl ölçüleceğini, yansıtıcı düşünmenin nasıl

geliştirileceğini ve öğretmen eğitim programlarındaki farklı deneyimleri içeren yansıtıcı uygulamaların hazırlamasını içermiştir. Çalışmada veri analizi ve teorik inceleme yapılmıştır. Öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünceleri; tahmin etme ve derinlik olmak üzere iki perspektiften değerlendirilmiştir. Çalışmada iletişim biçimlerinin, deneyimle ilgili alan ve kişisel yaşantılara bağlı durumların yansıtıcı düşünmeyi derinleştirdiği görülmüştür.

2.2.1.2. Stratejik Yönetim

Dünya genelinde stratejik yönetim ve stratejik planlama üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Eğitimde stratejik yönetim ve ilgili konular üzerine yapılan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Bush ve Coleman (2008), *Leadership and Strategic Management in Education (Liderlik ve Eğitimde Stratejik Yönetim)* isimli çalışmalarında, stratejik yönetim ve liderlik konularının anlaşılmasını sağlamayı; konu ile ilgili eğitim yönetimi için model ve teorileri ortaya koymayı; stratejik yönetim ve liderlik alanındaki becerileri geliştirici fırsatları ortaya koymayı; okul ve kolejlerin gelişimine katkıda bulunmayı, amaçlamışlardır. Araştırmalarında, eğitimde stratejik yönetim için temel noktaları belirlemişlerdir. Temel noktaların; stratejik yönetimde uzun bir dönemi içine alan, belirgin bir vizyon ile proaktif yaklaşıma (durum ortaya çıkmadan sezgiler ve güçlü tahmin yeteneği ile harekete geçip, önlem almak) ihtiyaç duyulduğu, stratejik düşünmenin operasyonel yönetimden (işin tüm detay ve gerekleri ile yapılması) temel farklarının; uzun döneme odaklanma, yaratıcılık, çevreyi inceleme, helikopter bakış açısını (yukarıdan bakabilme) benimseme olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin; kuruma maddi anlamda destek veren devlet kurumu ve paydaşlara sorumlu olup iyi bir iletişim içinde olmaları, öğrencilerin kaliteli bir eğitim alabilmeleri için öğretmenleri eğitimde donanımlı ve motive edebilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama ayrımını ortaya koymuşlardır. Stratejik yönetimin; stratejik planlamadan kapsamlı olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik planlamanın; stratejik yönetim içinde bulunan vizyonun gerçekleşmesi ile ilgili olduğunu, ortaya koymuşlardır. Yönetimin; vizyonu ve stratejileri gerçekleştirmek için stratejik plandan yararlandığını belirtmişlerdir. Stratejik yönetimin örgütün bütününe ele alıp yönlendirdiğini, stratejik planlama ile

de; kurumun şimdiki durum ile gelecekte ulaşılmayı düşünülen durum arasında bir köprü görevi gördüğü, ortaya konulmuştur.

Haray (2008), *The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools (Üç Yeni Zelanda Ortaokulundaki Stratejik Yönetim ve Liderlikteki Güçlükler)* isimli araştırmasında, Yeni Zelanda da 2003 yılında, değiştirilen Eğitim Yasası'nın bir parçası olarak, Eğitim Bakanlığı okullar tüzüğüne göre; okullarda stratejik bir planın uygulanması zorunluluğunun getirildiği konusunda bilgi verilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kullanılan stratejik plan modelinin kullanılmasının istenişi ve bunun kurumsal kullanıma uygun olması nedeni ile okulların kullanımına uygun olmayışı belirtilmiştir. Araştırmada, stratejik planın kurumsal sektörün ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmıştır. Stratejik yönetimin, stratejik plandan daha kapsamlı olduğu belirtilmiştir. Çalışmada, Yeni Zelanda ortaokulunda, stratejik yönetim uygulamalarındaki durumunun ortaya konulması, amaçlanmıştır. Bu çalışma yürütülürken dört araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Stratejik yönetimin doğası, stratejik liderliğin tanımı, Yeni Zelanda'nın beklentileri, stratejik yönetim ile stratejik liderliğin okullardaki durumu ile ilgili sorulara cevaplar aranmıştır. Araştırmada, ortaokullarda stratejik yönetim ve stratejik liderlik ile ilgili uygulamalar, yönetimde stratejik liderliğin önemi, literatürden önemli konular, stratejik kurumsal tanımlar belirtilmiştir. Yönetimin ve okulların yeterli kaynak bulma konusundaki zorlukları ortaya konulmuştur. Araştırmada üç okul vaka çalışmasına dahil edilmiştir. Öğretmenler ve bölüm başkanları ile anket çalışması yapılmış, müdürler ve yönetim kurulu mütevelli grubu ile bireysel olarak görüşülerek veriler toplanmıştır. Araştırmadan okul için stratejik yönü belirleme ve ortaya koymada müdürün kurumda birinci kişi olduğu ortaya konulmuştur. Her okul için stratejik yönetimin güçlü yönleri ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. Okulların stratejik hedeflerin oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde, kendileri için önemli olan paydaşlara danışma konusunda zaman ayırdığı ortaya konulmuştur. Araştırmada okulların mali ve personel kaynaklarının yetersizliği nedeni ile zorlandıkları ortaya konulmuştur. Çalışmada stratejik planların okullar için olması gerektiği ve üç yıldan fazla bir zaman için planlanması gerektiği ortaya konulmuştur. Bakanlığın ise var olan mevcut modeli okullar için daha

kullanılabilir ve anlaşılabilir hale getirmesi için gözden geçirmesi önerilmiştir. Stratejik niyetin bir yaklaşım olarak kullanılmasının bu alanla ilgili oluşan sorunları ortadan kaldıracığı vurgulanmıştır. Stratejik yönetim ve stratejik düşünce ile ilgili fırsatları okul yöneticilerinin keşfetmesi ve geliştirmesi için yöneticileri geliştirme çalışmalarının yapılması önerilmiştir.

Bryson (1995) *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization (Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama)* isimli çalışmasında, stratejik planlamanın dört temel yararı olduğu belirtilmiştir. Stratejik planlama ile stratejik düşünce ve davranışının gelişmesi; karar vermede ve kararları uygun bir şekilde koordine etmede gelişme; değişen durumlar karşısında kolay uyum sağlama; örgüte karşı duyarlılık, örgütte takım çalışması ve uzmanlığın gelişmesi ile ilgili yarar sağlandığı ortaya konulmuştur.

2.2.1.3. Girişimcilik

Dünya genelinde girişimcilikle ilgili araştırmalar; daha çok özel ve kamu kurumlarında, işletme ve kar amaçlı araştırmalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Girişimci eğitim yöneticileri ve okullarda girişimcilik dersinin uygulanışı üzerine araştırmaların son yıllarda ağırlık kazandığı, eğitim yöneticilerin girişimciliği üzerine fazla sayıda araştırma olmadığı görülmüştür. Bu araştırmalardan girişimcilik kavramının eğitimle ilişkilendirildiği araştırmalara daha çok öncelik verilmiştir. Eğitimde girişimcilik ve yöneticilerin girişimciliği üzerine yapılan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Hörnqvist ve Leffler (2014), *Fostering an entrepreneurial attitude – challenging in principal leadership (Girişimci Bir Tutum Geliştirmek, Liderlikteki Meydan Okuma)* isimli çalışmalarında, okullardaki girişimciliğin durumunu, anlamını belirlemeyi ve girişimci tutum geliştiren okul liderlerini belirlemeyi, amaçlamışlardır. Müdürlerin girişimci bir tutum geliştirmeye yönelik faaliyetlere öncülük etmesi için ne gibi zorluklarla karşılaştıkları ortaya konulmuştur. Girişimci tutumlar, liderlik ve okul kültürü ile ilgili bilimsel materyaller ve resmi dokümanlarla destelenmiştir. Araştırmada uluslararası politikalar ve araştırmalar belirtilmiştir. İsveç'te ve uluslararası alanda okul çalışmalarında yenilenme için ve daha girişimci olmak için belirgin bir politikaları olduğu belirtilmiştir. Araştırmada, girişimcilik davranışlarını artırmak için okulun hedef ve misyonunu net, yaratıcı bir şekilde

belirlediği zaman, personel arasında güç ve güven dağılımı iyi oluşturulduğu zaman ve kutunun dışında düşünmeye cesaretlendirildiği zaman, okul müdürlerinin girişimciliklerinin yeterli olduğu, en çarpıcı bulgu olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmada; girişimci tutum geliştirmeye odaklanan araştırmalarda, okullarda prensiplerin rolünün ve kültürün öneminin sıklıkla ele alındığı ortaya konulmuştur.

Elerta, Andersson ve Wennberg (2015), *The Impact Of Entrepreneurship Education In High School Onlong-Term Entrepreneurial Performance (Lisede Girişimcilik Eğitiminin Uzun Vadeli Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi)* isimli çalışmalarında, girişimcilik eğitimini ve girişimcilik eğitiminin uzun vadeli etkisini incelemişlerdir. Girişimcilik eğitimi ve yüksekokulunun; girişimci giriş, performans ve hayatta kalma üzerindeki uzun vadede etkisi incelenmiştir. Çalışmada, eşitlik puanlaması kullanılarak üç İsveçli Kohortu, Genç Başarı Programı (JACP) mezunları ile benzer bireylerin eşleştirilmiş bir örneği ile karşılaştırıp ve mezun olduktan sonra 16 yıla kadar takip edilmiştir. Çalışmada, JACP katılımının, bir firmanın girişimcilik gelirlerinin uzun süre tereddütsüzlüğünü artırdığı ancak firmaların işleyişine hiçbir etkisi olmadığı belirtilmiştir.

2.2.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

2.2.2.1. Yansıtıcı Düşünce

Türkiye’de Yansıtıcı Düşünme üzerine yapılan araştırmalar öğretmen ve öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünceye yönelik görüş ve tutumları üzerine yoğunlaşmaktadır. Var olan çalışmalar içerisinde yansıtıcı düşünmenin çeşitli disiplin öğretmenleri tarafından ne şekilde uygulanabileceğine yönelik çalışmalar çoğunluk göstermektedir. Türkiye’de öğrenciler ve çeşitli derslerin öğretimi ile ilişkili yansıtıcı düşünmeye dayalı araştırmalara da rastlanılmıştır. Araştırmacı tarafından yapılan kapsamlı taramalar sonucunda; Türkiye’de okul yöneticilerinin yansıtıcı düşünme eğilimleri ve uygulamaları hakkında sadece bir araştırmaya rastlanılmıştır ve aşağıda özetlenmektedir. Ayrıca eğitimde yansıtıcı düşünme üzerine yapılan bazı çalışmalar da aşağıda özetlenmektedir.

Dalgıç (2011), *Okul Yöneticilerinin Yansıtıcı Düşünme Beceri ve Uygulamalarının İncelenmesi: İstanbul ve Kopenhag Örneği* isimli araştırma, Türkiye ve Danimarka’da ki okul yöneticilerinin profesyonel gelişim amaçlı yansıtıcı

düşünceye dayalı uygulamalarını tespit etmek ve Türkiye’de ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerini sürdürmek ve tecrübelerini öğrenmeye çevirmek için yansıtıcı düşünme becerilerini ne düzeyde kullandıklarını, bunu hangi uygulamalarında gösterdiklerini ve yansıtıcı düşünme uygulamaları ile çeşitli demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, okul türü, branş, öğrenci sayısı, hizmet içi eğitim alma durumu ve görev türü) arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Bu araştırmada nitel ve nicel olmak üzere karma model kullanılmıştır. Araştırmasında okul yöneticilerinin belirli bazı demografik değişkenlere göre yansıtıcı düşünme uygulamalarında anlamlılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma örneklemini 427 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye ve Danimarka’da okul yöneticilerinin tecrübelerini öğrenmeye dönüştürüp mesleklerinde gelişme sağlamaları, eski yöneticiden ve meslektaşlardan öğrenme, yaparak öğrenme, diğer iş tecrübelerinden transfer yaparak öğrenme, projelerde görev alarak öğrenme, formel kurs ve programlara katılarak öğrenme, hobi ve faaliyetlerden öğrenme, gözlem yaparak öğrenme şeklinde gerçekleşmiştir. Her iki ülkede de yöneticilerin yeterliklerini ve eylemlerini izleme ve değerlendirme yolu olarak resmi ve resmi olmayan değerlendirme yöntemleri kullandıkları bulguları elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre her iki ülkedeki okul yöneticilerinin bireysel olarak, idari kadrolarıyla, arkadaş ve meslektaşlarıyla, iletişim ağlarıyla ve araştırmalara katılarak yansıtma sürecine girdiği, eşleriyle, profesyonel koç ve mentorlarıyla, okul kuruluyla ve diğer sektörlerden kişilerle yansıtma sürecine girme konusunda farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre her iki ülkedeki okul yöneticileri yansıtıcı düşünen bir yöneticinin karakter özellikleri olarak; açık fikirlilik, güven, kendini bilmek ve farkındalık konusunda ortak görüş bildirdikleri görülmüştür. Danimarkalı okul yöneticileri bunlardan farklı olarak denge kurabilme, unutmama, sorgulama ve değerlendirme kültürü, iletişim ağı kurma ve diğer sektörlerden öğrenme gibi özellikleri yansıtıcı düşünen bir yöneticinin karakter özellikleri arasında sıraladıkları görülmüştür. Türkiye’de ki okul yöneticilerine göre ise yansıtıcı düşünen bir yönetici için; ayrıca hoşgörülü, insan ilişkileri ve empati gücü kuvvetli, sürekli öğrenme güdüsü taşıyan, adaletli, dinleme becerisine sahip, gözlemci ve samimi (içten) olduğu şeklinde sıraladıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre her iki ülkedeki okul yöneticilerinin tecrübe ve eylemleri üzerine yansıtıcı düşünmek için kullandıkları ortak tekniklerin; yazma-not alma ve teori

okuma olduğu görülmüştür. Danimarkalı okul yöneticilerinin ise; Türk meslektaşlarından farklı olarak koçlarıyla birlikte uyguladıkları prova yapma ve not tutma teknikleriyle de tecrübe ve eylemleri üzerine yansıtıcı düşünme becerilerini geliştirdikleri görülmüştür.

Temel (2017), *Sınıf Öğretmenleri ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yansıtıcı Düşünme Eğilimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi* isimli araştırmasında, sınıf öğretmenleri ile sınıf öğretmeni adaylarının yansıtıcı düşünme eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmada nicel araştırma desenlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, 2016-2017 öğretim yılında Gaziantep’te çalışan 299 sınıf öğretmeni ve Gaziantep’te 3. ve 4. sınıf öğrencisi olan 120 sınıf öğretmen adayı oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, sınıf öğretmen adayları ve sınıf öğretmenlerinin yansıtıcı düşünme eğilimine yönelik görüşlerinde büyüdüğü yerleşim yerleri ve cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünme eğilimlerinde not ortalaması, anne ile babanın öğrenim durum değişkenleri ile ilgili anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırmada ayrıca, sınıf öğretmenlerinin yansıtıcı düşünme eğilimlerinin kıdem durumu, öğrenim durumu, mezun olunan okul türü, mezuniyet not ortalamasına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ortaya konulmuştur.

Akkoyunlu, Telli, Çetin ve Dağhan (2016), *Öğretmen Eğitiminde Yansıtıcı Günlüklere İlişkin Öğretmen Adaylarının Görüşleri* isimli araştırmalarında, öğretmenlik uygulaması dersinde uygulanan yansıtıcı günlük çalışmalarına yönelik öğretmen adaylarının görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Durum çalışması olarak desenlenen çalışmada; 20 öğretmen adayının görüşleri, açık uçlu 6 soruyu barındıran form aracılığıyla toplanmıştır. Ayrıca yansıtıcı günlüklerin mesleği yaparken etkisini belirleyebilmek için çalışma grubundan, öğretmenlik görevine başlayan üç öğretmenle, bir yıl sonra da görüşmeler yapılmıştır. Öğretmen adaylarının günlükler sayesinde kendilerini değerlendirdikleri, gelişimlerini izledikleri, bakış açısı kazandıkları, sorumluluk duygularını geliştirdikleri, yazı yazma becerilerini geliştirdikleri bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmen adayları diğer adayların günlüklerinden de tecrübe kazandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerle yapılan görüşme sonuçların da; yansıtıcı günlüklerin mesleki ve kişisel olarak gelişime destek olduğu ortaya konulmuştur.

Gedikoğlu (2015), *Yansıtıcı Düşünme Etkinlikleri Destekli Modüler Öğretimin 5. Sınıf Bilişim Teknolojileri ve Yazılım Dersinde Öğrencilerin Akademik Başarılarına Etkisi* isimli araştırmasında, yansıtıcı düşünme etkinlikleri destekli modüler öğretimin, 5. sınıf bilişim teknolojileri ve yazılım dersinde öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada nicel yöntem uygulanmıştır. Araştırmada 20 deney, 20 kontrol grubu oluşturulmuştur. Yansıtıcı düşünme etkinlikleri destekli kelime işlemci modülü ile ders işlenen deney grubunun akademik başarıları ile geleneksel yöntemle ders işlenen kontrol grubunun akademik başarıları arasında deney grubunun lehine olacak şekilde anlamlı sonuç elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre; yansıtıcı düşünme etkinlikleri destekli kelime işlemci modülü ile kalıcı öğrenme sağlanmıştır. Bulgulara göre yansıtıcı düşünme etkinlikleri destekli modüler öğretimin bilişim teknolojileri ve yazılım dersinde kullanılabileceği sonucu elde edilmiştir.

2.2.2.2. Stratejik Yönetim

Türkiye’de stratejik yönetim üzerine yapılan araştırmalar; daha çok stratejik planlama ve stratejik planlamanın çeşitli konularla ilişkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Eğitimde stratejik yönetim ve ilgili konular üzerine yapılan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Yenipınar (2014), *Stratejik Yönetimin İlkokullarda Uygulanma Düzeyi* isimli araştırmasında, ilköğretim okulu müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin ilköğretim örgütlerinde stratejik yönetimin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma, tarama modelinde yapılmıştır. Çalışma evrenini İstanbul İlinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 109 il eğitim denetmeni, 192 ilköğretim okul müdürü, 188 müdür yardımcısı ve 400 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma grubunun görüşlerinin belirlenmesi amacı ile araştırmacı tarafından stratejik yönetimin okullarda uygulanma düzeyini ölçme ölçeği geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Araştırmada stratejik yönetimin ilköğretim okullarında; stratejik düşünme, stratejik analiz yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve değerlendirme boyutlarında yüksek düzeyde uygulanmakta olduğu ortaya konulmuştur.

Güçlü (2003), *Stratejik Yönetim* isimli çalışmasında, stratejik yönetim için genel bir yaklaşım sunmuştur. Çalışmasında stratejik yönetimin sürekli değişim

içinde olan çevreyi kontrol edebilen ve değişime uyum sağlayabilen kurumlara ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Stratejik yönetimin örgütün çevresi için hedef belirlediğini ve bu hedefin bilinçli, planlanmış yöntemlerle olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Güldiken (2016), *Ortaokulların Stratejik Planlarındaki SWOT Analizlerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri* isimli araştırmasında, resmi ortaokulların stratejik planlarındaki SWOT analizlerine yönelik müdür ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek, bu görüşlerin birbirleriyle ne kadar örtüştüğünü saptamayı amaçlamıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Çalışma grubunu İstanbul İli Pendik İlçesinde bulunan resmi ortaokulların müdür ve öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırma, 10 ortaokul müdürü ile aynı okuldan ikişer öğretmen olmak üzere toplam 20 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; ortaokulların müdür ve öğretmenlerinin, kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ait yeterince bilgi ve malumata sahip olmadıkları ve okullarının SWOT analizlerine ilişkin görüşlerinin de birbirleriyle çok fazla örtüşmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirbolat (2005), *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde Liderlik Roller* isimli çalışmada, stratejik planın kuruma gideceği yolu gösteren, içinde kararları ve yapılacak çalışmaları bulunduran disiplinli oluşturulmuş bir gayret olduğunu ifade etmiştir. Stratejik planda özellikle üst düzey yöneticilerin bilgi, uygulama düzeyi ve inancının önemli olduğu ifade edilmiştir. Stratejik planlamanın başarılı uygulanabilmesi için ulusal liderlerin ve her kademedeki eğitim yöneticilerinin benimsemesi gereken bazı liderlik rolleri olduğu ortaya konulmuştur. Birlikte bir çalışmanın gerçekleşebilmesi için politik kaygılardan uzak bir şekilde hedeflere ulaşılması ve liderlik rollerinin gerçekleştirilebilmesi gerekliliği belirtilmiştir. Liderlerin; sosyal, politik ve ekonomik tarihi bilmesi, kurumu ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerektiği, kendisini ve planla ilgi olan bireyleri anlaması gerektiği, planın işleniş ile ilgili sorumlu olması ve ekibi ile ortak çalışmayı sağlaması gerekliliği belirtilmiştir. Bunları gerçekleştirebilmek için kurumun iç ve dış çevreyle duyarlılığının, toplumun siyasal isteklerine uyarlanması gerekliliği ve sadece misyonun değil, vizyonun geliştirilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur.

Çetin (2012), *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma* isimli çalışmasında, eğitim örgütlerindeki yönetici ile öğretmenlerin stratejik planlama bilinç düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ışığında ortaya konulmuştur. Bu amaçla Denizli il merkezindeki 100 ilköğretim okulu, 40 lise ve 10 özel eğitim örgütünün içinde bulunduğu 150 eğitim örgütünde çalışma yürütülmüştür. Çalışma kapsamında; stratejik planlama bilinç düzeyi tutum ölçeği ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar ölçeği isimli iki ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekler 2011-2012 eğitim öğretim yılı içerisinde 150 eğitim kurumunda görev yapan 3584 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Araştırmada ilköğretim öğretmenleri, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticiler arasında stratejik planlama bilinç düzeyleri açısından farklılıklar görülmüştür. Stratejik planlama hakkında gerekli eğitimleri almış yöneticiler eğitim almamış öğretmenlere göre stratejik planlama bilinç düzeylerinin yüksek ve stratejik planlama ile ilgili tutumlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların analizinde katılımcıların %61-%70'i tarafından; kurumsal mevzuat alışkanlıklarının, araç gereç (bilgisayar eksikliği vb.) eksikliğinin, okul gelişim yönetim ekibinin sürekli değişmesinin, velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının, planlama sürecini olumsuz etkilediği sonuçları ortaya konulmuştur. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların analizinde katılımcıların %71'inden çoğu tarafından ise; stratejik planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmamasının, çalışan ve paydaşların uyumsuzluğunun, kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmamasının, yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramalarının, geleneksel yönetim anlayışının hakim olmasının, kurumun mali yönden yetersizliğinin, çevre şartları ve okulun imkansızlıklarının, okullarda iş yükünün fazla olmasının, iç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınmamasının, okul geliştirme yönetim ekibinin etkin olarak çalışmamasının, öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının, yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesinin, yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının, yöneticilerin başarılı olan personeli onure etmemesinin, kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesinin, planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılmasının, ekip çalışmalarının uygulanamamasının planlama sürecini olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur.

Yarım (2016), *İlkokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama ve Algıları ve Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Erzurum İli Örneği* isimli araştırmasında, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını belirlemek, stratejik yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve bu ikisi arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Betimsel bir çalışma olan bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında; Erzurum'un merkez ilçelerinde 30 resmi devlet ilkokulunda, öğretmen ve yönetici olarak görev yapan 420 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlama algılarını belirlemek ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları ortaya koymak için; Çetin (2012)'nin, stratejik planlama algısı ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar adlı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada, stratejik planlama algısı açısından yöneticiler olumlu, öğretmenler ise olumsuz bir algıya sahip oldukları ortaya konulmuştur. Kıdem değişkeni açısından; yöneticilerin hizmet sürelerinin arttıkça, stratejik planlama bilgilerinin de artmakta olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlama algısında; öğretmenlerin kıdem ve cinsiyet değişkenine göre çok anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Araştırmada, ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin, stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inandıkları ancak stratejik yönetim uygulanmalarında bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur. Tespit edilen sorunların genellikle; inanç eksikliği, bilgi eksikliği ve iletişim eksikliği gibi kurum içi sorunlardan kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilere göre stratejik yönetim uygulamalarını en çok engelleyen sorunlar; kurumun mali yönden yetersizlikleri, emir komuta zinciri mantığının kırılamaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi, öğretmenlerin stratejik yönetim ile ilgili bilgisinin yeterli olmaması olarak belirtilmiştir.

2.2.2.3. Girişimcilik

Türkiye'de girişimcilikle ilgili araştırmalar; daha çok özel ve kamu kurumlarında, işletme ve kar amaçlı araştırmalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Girişimci eğitim yöneticileri ve okullarda girişimcilik dersinin uygulanışı üzerine araştırmaların son yıllarda ağırlık kazandığı, eğitim yöneticilerin girişimciliği üzerine fazla sayıda araştırma olmadığı görülmüştür. Bu araştırmalardan girişimcilik kavramının eğitimle ilişkilendirildiği araştırmalara daha çok öncelik verilmiştir.

Eğitimde girişimcilik ve yöneticilerin girişimciliği üzerine yapılan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Köybaşı (2016), *Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi (Sivas İli Örneği)* isimli araştırmasında, okul yöneticilerinin öz yeterlik inancı ile örgütsel bağlılık algı düzeylerinin girişimcilik algı düzeyi üzerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Sivas ili merkez ilçedeki ilkokul ve ortaokulda 247 okul yöneticisi oluşturmuştur. Verilere ulaşmak için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeylerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanan okul yöneticisi girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada; okul yöneticilerinin kendilerini girişimci olarak algıladıkları, girişimcilik, öz-yeterlik inancı ve örgütsel bağlılık algılarını farklılaştırma etkeni olarak branş değişkeninin rol oynadığı, öz-yeterlik alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutları ile birlikte girişimciliğe ilişkin toplam puanların yaklaşık % 62'sini açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre farklılaşma olmadığı fakat öz-yeterlik inanç ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeğinin bazı boyutlarında, sözü edilen değişkenlere göre farklılaşma olduğu görülmüştür.

Bayrak ve Terzi (2004), *Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları* isimli araştırmalarında, girişimci okul yöneticilerinin özellikleri ve bu özelliklerin okul çalışmalarının gerçekleştirmesi ve etkili olma durumunun artmasındaki rolü tartışılmıştır. Okulların beklenen yapıda olmayıp, gelişmiş bir yönetimin gerçekleştirilemiyor olmasının nedenleri ortaya konulmuştur. Eğitime az bir yatırımın olması, sistemi bir bütün olarak düşünmeden yeniliklerin yapılıyor olması, eğitimin siyasal işlevinin daha çok ön plana çıkarılıyor olması, okulların bilimsel çalışmalarda gerekli biçimde sorgulanmıyor olması ya da elde edilen sonuçların politika uygulayıcılar tarafından görmezden gelinmesi olduğu belirtilmiştir. Okulların yeniden yapılandırılması gerektiği, bu konuda atılacak adımların ise; bilimselliğe uygun ve sistem bütünlüğü içinde ele alınması gerektiği belirtilmiştir.

Köstekçi (2016), *Öğretmen Adaylarının Girişimcilik Özellikleri ile Yansıtıcı Düşünme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* isimli araştırmasında, öğretmen

adaylarının girişimcilik özellikleri ile yansıtıcı düşünme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Bartın Üniversitesi ile Kastamonu Üniversitesi'nde öğrenim gören öğretmen adayları oluşturmuştur. Araştırma nicel bir araştırma olup tarama yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, yansıtıcı düşünme eğilimi ölçeği ve üniversite öğrencileri için girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünme düzeyleri ve girişimcilik özellikleri cinsiyet, bölüm ve sınıf değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırmada, kadın öğretmen adaylarının erkek öğretmen adaylarına göre daha çok yansıtıcı düşünme düzeyinde oldukları görülmüştür. Bölüm değişkenine göre sınıf öğretmenliği ve sosyal bilgiler öğretmenliğine devam eden öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünme düzeyleri diğer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmen adaylarının girişimcilik özelliklerinin ise yüksek girişimcilik düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırma da öğretmen adaylarının yüksek girişimcilik özellikleri taşıyan, yansıtıcı düşünme düzeyleri de yüksek bireyler oldukları ortaya konulmuştur.

Ulucan (2015), *Girişimcilik Eğiliminin ve Girişimcilik Eğilimini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Ortaöğretimde Lise 3 ve 4. Sınıf Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama* isimli araştırmasında, Ankara ilinde, farklı ilçelerden seçilmiş çeşitli liselerde okuyan son sınıf öğrencilerin girişimcilik eğilimlerini, girişimcilik eğilimlerini etkileyen faktörleri belirlemek, öğrencilerin demografik özelliklerinin belirlenen faktörlerle ilişkisini ve etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda; azimli ve rekabetçi olma, yeni iş kurma güçlüğü, yenilik yaratma, riskten kaçınma, işini kurup çalışma, aile desteği, hümanizm, başarı ihtiyacı, içsel kontrol odaklılığı ve dışsal kontrol odaklılığı faktörlerinin girişimcilik eğilimine etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca, girişimcilik eğilimi kapsamında; cinsiyet, annenin eğitimi, annenin iş alanı, annenin işteki pozisyonu, baba eğitimi, baba çalışma alanı, baba çalışma pozisyonu, kariyer hedefi, dövme yaptırma, piercing ve küpe takma durumu, öğrencilerin öğrenim gördükleri okullar, okulların bulunduğu ilçeler ve girişimcilik dersi alma durumuna ilişkin hipotezler oluşturulup test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Uğur (2015), *Girişimcilik Eğitiminin İlköğretim Programlarına Konulmasına İlişkin Model Önerisi* isimli araştırmasında, ilköğretim düzeyinde girişimcilik

derslerinin tasarlanıp, eğitim programlarına konulması ve girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. İlköğretim programlarında girişimcilik eğitimini uygulayan ülkeler ve çocuk girişimciliği ile ilgili yazılmış olan kitaplar incelenerek karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine göre desenlenmiştir. Almanya, Avusturya, Fransa, Finlandiya ilköğretim girişimcilik eğitimleri *bütüncül çoklu durum desenine* uygun olarak incelenmiş, Türkiye'deki eksik uygulamalar tespit edilerek, Türkiye için bir model önerisi sunulmuştur.

2.2.3. Kuzey Kıbrıs'ta Yapılan Araştırmalar

2.2.3.1. Yansıtıcı Düşünce

KKTC'de yansıtıcı düşünme üzerine yapılan çalışmalarla ilgili olarak; araştırmacı tarafından yapılan kapsamlı taramalar sonucunda, sadece tek bir çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışma; yansıtıcı düşünen öğretmen yetiştirme konusunu içermektedir. İlgili çalışma aşağıda özetlenmektedir.

Elginel (2006), *Developing Reflective Teachers: A Study On Perception And Improvement Of Reflection In Pre-Service Teacher Education (Yansıtıcı Düşünen Öğretmen Yetiştirme: Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde Yansıtıcı Düşünmenin Algısı Ve Geliştirilmesi)* isimli çalışmasında, hizmet öncesi öğretmen eğitiminde yansıtıcı düşünmenin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünmeyi algılama durumları ile yansıtıcı düşünme gerçekleştirdikleri konular üzerinde çalışılmıştır. Çalışmada yansıtıcı düşünmeyi teşvik eden farklı yöntemlerin, öğretmen adayları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma nitel araştırma paradigması çerçevesinde gerçekleştirilen ve eylem araştırması desenini içeren bir durum çalışmasıdır. Kuzey Kıbrıs'ta Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde, İngilizce öğretmenliği bölümünde lisans eğitimi alan ve son sınıfta okuyan 30 öğretmen adayı ile çalışılmıştır. Yönlendirme eşliğinde tutulan haftalık günlükler, banda kaydedilmiş yansıtıcı etkileşimler ve görüşmeler, öğrencilerin kısa derslerinin video kayıtlarının analizi, anketler ve gözlemler ile çalışmanın verileri toplanmıştır. Araştırmaya göre; uygulama dersi boyunca öğretmen adayları yansıtıcı düşünmede gelişme kaydetmişlerdir. Ders yılının bitimine yaklaşıldığında çalışmaya katılan grup, yansıtıcı düşünme konusunda gelişmiş, kuramsal bilgileri, durumsal

etkenleri göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Araştırmada günlük tutmanın yansıtıcı düşünmede geliştirici, önemli bir yöntem olduğu ortaya konulmuştur.

2.2.3.2. Stratejik Yönetim

KKTC’de stratejik yönetim üzerine yapılan araştırmalar; daha çok çeşitli konularla ilgili stratejiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Eğitimde stratejik yönetim ve ilgili konular üzerine yapılan bazı çalışma aşağıda özetlenmektedir.

Baytun ve Özerem (2013), *Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki Kadın Müdürlerinin Yönetim Algıları* isimli çalışmalarında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde ilkokul ve liselerde görev yapan kadın okul müdürlerinin; işlerini yaparken yaşadığı zorluklar ve uyguladıkları yönetim stratejilerini belirlemek ve kadın müdürlerin sayısının az olmasının nedenlerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmalarında verilere ulaşmak için nitel bir çalışma yöntemi olan görüşme tekniğini kullanmışlardır. Araştırmada, katılımcıların genellikle durumsallık yaklaşımını sergilediği ortaya konulmuştur. Katılımcıların durumsallık yaklaşımı ile bazı durumlarda görev, bazı durumlarda da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzını benimsedikleri belirtilmiştir. Müdürlerin tamamının, öğretmenlerin kişisel gelişimlerine destek olmaya hazır bir tutum sergiledikleri belirtilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin %83.3’ nün okul- aile birliği ile olumlu ilişkiler içinde olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin karar alma sürecinde katılımcı (demokratik) liderlik yaklaşımı sergilediği belirtilmiştir. Araştırmaya göre; okul bütçelerinin genellikle okul- aile birliği gelirlerinden sağlandığı, veli bağışları ve kantin gelirlerinin okul bütçesinin kaynaklarını oluşturduğu, bakanlığın sağladığı eğitim ödeneklerinin yetersiz olduğu sonuçları ortaya konulmuştur. Araştırmada, sosyal faaliyetlerinin sivil toplum örgütleri ile birlikte yürütüldüğü ortaya konulmuştur. Çalışmada, KKTC’deki kadın öğretmenlerinin oranının %70 olduğu, 145 müdürden 36 ‘sının yaklaşık %24.9’ unun kadın müdür olduğu belirtilmiştir.

2.2.3.3. Girişimcilik

Araştırmacı tarafından yapılan literatür taramasında KKTC’de girişimcilikle ilgili çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar daha çok özel işletmelerdeki girişimci kişiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Eğitim yöneticilerinin

girişimciliği üzerine araştırma olmadığı görülmüştür. Bu araştırmalardan çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülen araştırma aşağıda özetlenmiştir.

Sakall  (2015), *A Study To Analyse The Main Factors On The Success Of Women Entrepreneurs In North Cyprus (Kuzey Kıbrıs'ta Kadın Girişimcilerin Başarısı  zerine Temel Faktörleri Analiz Etmek  zere Bir Araştırma)* isimli araştırmasında, Kuzey Kıbrıs'ta kadın girişimcilerin; başarısına katkıda bulunan becerileri araştırılmıştır. Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket ile katılımcıların; kişisel bilgileri, şirketlerle ilgili katılımcının vermek istediği bilgiler, başarılı girişimcilerin becerileri olarak kabul edilen beceriler ile ilgili katılımcı görüşleri alınmıştır. Ankete açık uçlu soru da eklenmiştir. Farklı sektörlerden 19 kadın girişimci bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Kadın girişimcilerin başarılarına en önemli katkıyı iletişim becerilerinin sağladığı ortaya konulmuştur. Katılımcıların karar verme, yaratıcılık, ekip çalışması,  zg ven ve gerçekçilik becerilerinin de başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu beceriler arasında takım çalışması ve yaratıcılık ikinci en yüksek beceri olarak başarılarına katkı sağladığı, ortaya konulmuştur. Kadın girişimcilerin; liderlik, projelendirme ve fırsat becerilerini görme becerilerinin başarı üzerinde daha az etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, çözümlemesi, yorumlanması, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışlarının derinlemesine değerlendirmesi amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemleri ile desenlenmiştir. Nitel araştırma; görüşme, gözlem, doküman incelenmesi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların kendi ortamında gerçekçi ve bütün olarak belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim metodu kullanılmıştır.

Olgu bilim metodu, insan tecrübesinin ve çevremizde olup bitenlerin bu tecrübeler yoluyla nasıl ortaya konulduğunun araştırılmasıdır (Sokolowski, 2000). Bir diğer adı olan Fenomenolojik çalışmalar, araştırma konusu ile ilgili olarak konu alanına yönelik tecrübeleri-olayları nasıl algıladıklarını kendi bakış açılarından ortaya çıkarmaktadır (Greasley ve Ashworth, 2007).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi yöneticileri ile İlköğretim Dairesi'ne bağlı Özel Eğitim Kurumu yöneticileri oluşturmaktadır. Özel Eğitim Kurumları yöneticilerinin seçilmesinin sebebi, ilgili yöneticilerin daha önce benzeri çalışmalara dahil edilmemesidir.

Bu çalışma, KKTC İlköğretim Dairesi bünyesinde bulunan 5 Bakanlık Yöneticisi ve 6 Özel Eğitim Okulu Yöneticisi olmak üzere toplam 11 kişi ile yürütülmüştür.

Çalışma grubunun; demografik özellikleri tablo 2, yönetici olma kararı ve görev yeterlilik değerlendirme tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 2.

Demografik Bilgiler

Katılımcı	Görev	Kıdem Yılı	Yöneticilik Yılı	Kurum Yöneticilik Yılı	Cinsiyet
A1	MEKB Y.	21-30 yıl	5 yıl	4-6 yıl	Erkek
A2	MEKB Y.	21-30 yıl	8 yıl	7-10 yıl	Kadın
A3	MEKB Y	16-20 yıl	3 yıl	3 yıl ve aşağı	Erkek
A4	MEKB Y.	16-20 yıl	2.5 yıl	3 yıl ve aşağı	Kadın
A5	MEKB Y.	31 yıl ve üzeri	12 yıl	11-15 yıl	Kadın
B1	Okul Y.	16-20 yıl	6 yıl	4-6 yıl	Erkek
B2	Okul Y.	10 yıl ve aşağı	10 yıl	7-10 yıl	Kadın
B3	Okul Y.	21-30 yıl	17 yıl	7-10 yıl	Erkek
B4	Okul Y.	11-15 yıl	10 yıl	7-10 yıl	Kadın
B5	Okul Y.	10 yıl ve aşağı	2 yıl	3 yıl ve aşağı	Kadın
B6	Okul Y.	10 yıl ve aşağı	1 yıl	3 yıl ve aşağı	Kadın

Araştırmaya katılan Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yöneticileri (daire müdür vekili, özel eğitim koordinatör birimi sorumlusu, uzman) bakanlık, ilköğretim dairesi yönetici sayısının, az ve belirgin olması nedeni ile Tablo 2’de MEB Y. şeklinde, A katılımcı olarak belirtilmiştir. Aynı tabloda okul yöneticileri (müdür, sorumlu öğretmen) sayısının az ve belirgin olması nedeni ile Okul Y. şeklinde, B katılımcı olarak ifade edilmiştir. MEB Yöneticilerin de çalışma grubunun tümüne ulaşılmıştır. Katılımcılardan bir kişi daire müdür muavini olup, daire müdürlüğüne vekillik yapmaktadır. Katılımcılardan bir kişi özel eğitim koordinatör birimi sorumlusudur. Katılımcılardan üç kişi ise uzmandır. Özel eğitim yöneticilerin de çalışma grubunun tamamına ulaşılmıştır. Katılımcılardan bir kişi okul müdürü, beş kişi ise sorumlu öğretmendir.

Eğitim yöneticilerinin; %36.36'sı erkek, %63.64'ü kadındır. Kıdem yılı; 31 yıl ve üzeri olan katılımcı sayısı %9.05, 21-30 yıl üzeri olan katılımcı sayısı %27.3, 16-20 yıl olan katılımcı sayısı %27.3, 11-15 yıl olan katılımcı sayısı %9.05, 10 yıl ve aşağı olan katılımcı sayısı %27.3'dir. Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi; katılımcıların yöneticilik yaptıkları yıllar birbirinden farklılık göstermektedir. En az yapılan yöneticilik görevi 1 yıl, en çok yapılan yöneticilik görevi ise 17 yıldır. Halen bulundukları kurumlardaki yöneticilik görev yılları; 7-10 yıl olan katılımcı sayısı %36.36, 3 yıl ve aşağı olan katılımcı sayısı ise %36.36, 4-6 yıl olan katılımcı sayısı %18.19, 11-15 yıl olan katılımcı sayısı %9.09'dur.

Tablo 3.

Eğitim Düzeyi, Yönetici Olma Kararı ve Görev Yeterlilik Değerlendirme

Katılımcı	Eğitim Düzeyi	Yönetici Olma Kararı	Görev Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi
A1	Yüksek Lisans	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	Orta
A2	Lisans	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	Orta
A3	Doktora	Üst kademedeki çalışmayı istemek	İyi
A4	Yüksek Lisans	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	Kötü
A5	Lisans	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	Orta
B1	Yüksek Lisans	Yönetici olarak çalışmayı istemedenden zorunluluktan	İyi
B2	Yüksek Lisans	Yönetici olarak çalışmayı istemedenden zorunluluktan	Çok iyi
B3	Doktora	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	İyi
B4	Lisans	Yönetici olarak çalışmayı istemedenden zorunluluktan	Orta
B5	Lisans	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	Çok iyi
B6	Yüksek Lisans	Yönetici olarak çalışmayı çok istemek	İyi

Tablo 3'te katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgilerden; eğitim düzeyi, yönetici olma kararının nasıl verildiği ve eğitim sistemimizde Bakanlık ile okul yöneticilerinin görevlerine yönelik yeterlilik durumunu değerlendirme bilgileri yer almaktadır. Katılımcıların %63.64'nün lisansüstü eğitim aldığı, %36.36'sının ise lisans eğitimi olduğu görülmektedir. Katılımcılar, bakanlık ve okul yöneticilerinin görevlerindeki yeterli olma durumlarını; en çok, iyi ve orta olarak değerlendirmişlerdir. Katılımcıların %63.64'ü yönetici olma kararını; yönetici olarak çalışmayı çok istediği için vermiştir. Yönetici olmayı gerçekten istemeyerek,

zorunluluktan, kendilerine bu görev verildiği için yapan katılımcılar ise; %27.3'tür. Üst kademedeki çalışmayı istediği için yönetici olma kararını veren katılımcı ise; %9.06'dır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniğini kullanılmıştır. Görüşme tekniği, yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak gruplandırılmaktadır. Yarı-yapılandırılmış sorular önceden belirlenir ve belirlenen sorularla veriler sıralı fakat esnek bir şekilde toplanmaya çalışılır (Karasar, 1998). Bu çalışmada, araştırmacıya esneklik sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Dağlı, Silman ve Birol, 2009). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinde veri toplama aracı olarak sıkça kullanılan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, belirlenen konu ve alanlara yönelik daha ayrıntılı bilgi almak, araştırma probleminin tüm boyutlarını ve sorularını içeriğinde bulundurmak, elde edilen verilerle konuya yönelik daha kolay analiz yapılabilme amacıyla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri; 2017 Kasım ve Aralık ayı içerisinde, katılımcıların uygun oldukları saatlerde ve %90.91'i kurumlarında, %9.09'u kurum dışında yapılan yüz-yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada katılımcıların görüşlerine göre; eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünme, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışının görüşleri doğrultusunda, farklı boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma grubunun, yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışlarını belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.

Verilerin toplanmasında uygulanan, yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve görüşme formundaki yarı-yapılandırılmış sorular; eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik durumları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve yapılandırılmış görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için 5 eğitim yöneticisine sorular uygulanmış, bazı sorular içeriği benzemesinden dolayı görüşme soruları listesinden çıkarılmış veya birleştirilmiştir, bazı sorular anlam bozukluğu olduğu için düzeltilmiştir, bazı

sorulara da açıklayıcı bilgiler eklenerek yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada önce katılımcıların demografik özelliklerini özetlemek bakımından; görev detayı, kıdem yılı, kurum yöneticilik yılı, cinsiyet, eğitim düzeyi, yönetici olma kararı, bakanlık ile okul yönetici görev yeterliliğini değerlendirme detayı, değişkenlerinin frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır.

Daha sonra yarı yapılandırılmış görüşme sorularının ve yapılandırılmış görüşme formunun cevaplarından elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir. Bu aşamalar: Verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara temalara göre organize edilip tanımlanması ve bulguların yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Verilerin kodlanması olan içerik analizinin bu ilk aşamasında; her bir katılımcıya numara verilerek, görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler, araştırmanın çerçevesi içerisinde incelenerek, anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip, kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanılarak, daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi, verilerin düzenlenmesinde, anahtar liste görevini görmüştür. Araştırma sorularının dışında kalan veriler, kodlama dışında bırakılmıştır.

Temaların bulunması aşamasında; verilerin kodlanması aşamasında verilen kodlar, her biri ayrı kategori olarak kabul edilmiş ve ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması aşamasında; katılımcıların görüşleri, aynen verilmiştir. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla, dipnot kullanılmış ve görüşme notları italik yazı karakteri ile verilmiştir. Daha sonra, köşeli parantez içinde, görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu belirtilmiştir.

Kodlama sistemi için örnek: $[G:(A:1)]$.

G: Görüşme

A: Bakanlık yönetici

B: Okul yönetici

1: Bir numaralı katılımcı

A1: Bir numaralı bakanlık yöneticisi olan katılımcı

B1: Bir numaralı okul yöneticisi olan katılımcı

Bulguların yorumlanması aşamasında; ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve bazı sonuçların açıklanması yapılmıştır. Toplanan veriler, nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçilerek yorumlanmış ve birtakım sonuçlar çıkarılmıştır.

Nitel araştırmaların diğer araştırmalardan farklı olmasından dolayı, Lincoln ve Guba (1985: Akt: Yıldırım & Şimşek, 2005)'nin geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için geliştirdiği teknikler kullanılmıştır. Bu tekniğe göre; geçerlik boyutunda “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık” “dış geçerlik” yerine de “aktarılabilirlik” yöntemi kullanılmaktadır. Güvenirliğin sağlanmasında ise iç güvenirlilik yerine “tutarlık” ve dış güvenirlilik yerine de “teyit edilebilirlik” stratejileri kullanılmıştır.

Geçerlilik:

Nitel araştırmada geçerliği sağlamak için çeşitli teknikler kullanılabilmektedir. İndandırıcılık da bu tekniklerden biridir. İndandırıcılığın sağlanması için, katılımcı teyidine başvurulmuştur. Nitel araştırmaların risklerinden biri araştırmacının dinlediklerini yanlış anlama olasılığıdır. Katılımcıların teyitlerini almak ve olası yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için toplanan veriler bilgisayar ortamında hazırlanarak elektronik formatı katılımcılara ulaştırılmış, katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda verilerin teyidi alınmış ve son şekli verilmiştir. Katılımcı teyidi, verileri olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız ele aldığından emin olmayı sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Nitel araştırmada bir diğerk teknik olan dış geçerlilik için aktarılabilirlik kullanılmaktadır. Araştırmada verilerin aktarılabilirliğini sağlamak amacıyla Verilerin özgünlükleri korunacak şekilde katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmış, araştırmacı ifadesi katılmamıştır.

Güvenirlik:

Aştırmada tutarlılık incelemesi kapsamında, görüşmelerde hazırlanmış olan yarı-yapılandırılmış soruların benzer bir yaklaşım ve düzen içerisinde sorulmuş olmasına dikkat edilmiştir. Kayıtların aynı şekilde tutulmuş ve veriler kodlanırken aynı süreçlerin kullanılmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın teyit edilebilirliği için dışardan bir uzman yardımı ile bulguların, ham verilere göre incelenmesi gerekmektedir (Yıldırım & şimşek, 20011). Bulguların araştırmacının kendi kişisel yargılarından arındırılıp arındırılmadığını test etmek için araştırma süreci içerisinde yer almayan bir uzmandan yardım alınmıştır. Bu uzman, araştırma bulgularını ham veriler ile karşılaştırmıştır.

3.6. Araştırmacının Rolü ve Etik Kurallara Uyma

Araştırma sürecinde katılımcı grup araştırmacı tarafından birebir telefonla aranmış, katılımcı grup için uygun olan gün, saat, yer organize edilmiş ve belirlenen program çerçevesinde karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. Bakanlık ve okul ve yöneticilerinin yoğun olması nedeni ile görüşme programı oluşturulurken zorlanılmıştır. Araştırma soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Soruların oluşturulması ve uzman görüşü alınması zaman almıştır.

Araştırma sürecinde, bilim ve araştırma etiği dikkate alınmıştır. Nitel veriler toplanırken, katılan bireylerin düşüncelerinden alıntılar yapılmıştır. Bu alıntılar, araştırmada oluşturulan problemler, alt problemler altında verilmiştir. Araştırmacı, yarı yapılandırılmış görüşme boyunca, nesnel bir tutum sergilemeye dikkat etmiş ve katılımcıları etkilememeye çalışmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analizine, bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Yöneticilerin Yansıtıcı Düşünce Anlayışına Yönelik Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin, yansıtıcı düşünce anlayışlarını değerlendirmek amacıyla; 5 bakanlık ve 6 okul yöneticisine, yansıtıcı düşünce anlayışını belirleyebilmek için sorular yöneltilmiştir. Yönetici kimliklerini aldıkları ilk günden bugüne kadar kendilerini değerlendirmeleri, profesyonel gelişimlerini ve kişisel değerlendirmelerini ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcıların yöneticilik süreçleri boyunca; kendilerinde gözlemledikleri, güçlü ve zayıf yönlerini, ifade etmeleri istenmiştir. Zayıf yönlerini güçlendirmek için neler yaptıkları sorulmuştur. Uygulama ve eylemlerini değerlendirirken, kendilerine sordukları soruyu ifade etmeleri istenmiştir. Kendilerini, yöneticilikleri ile ilgili değerlendirirken; bu değerlendirme sürecinde, kimlerden destek aldıklarını, ifade etmeleri istenmiştir. Değerlendirme desteği aldıklarından, en çok kimlerin yorumlarına güvendikleri sorulmuştur. Çok güvenmeyip ama yine de değerlendirme ile ilgili destek aldıkları var mı sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların yaptıkları değerlendirme ve yaşantıları ile ilgili; kayıt tutuyorlar mı ya da farklı bir çalışma yapıyorlar mı soruları ilgili düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcılara; yöneticiliğiniz boyunca işinizde yaşadığınız olumlu ve olumsuz yaşantıların, sizde bıraktığı iz nedir? Bunları nasıl ifade edersiniz? Olumsuz yaşantılardan, nasıl bir çıkış yolu buldunuz? Soruları sorulmuştur. Katılımcıların yöneticilik görevi ile ilgili, kendilerini nasıl geliştirdikleri; bu gelişim sürecinde, hangi çalışmalardan destek aldıklarını ifade etmeleri istenmiştir. Belirtilen sorular katılımcılara yöneltilmiş ve yöneticilerin verdikleri cevaplarla yansıtıcı düşünce anlayışları değerlendirilmiştir.

4.1.1. Yöneticilerin Profesyonel Gelişim ve Kişisel Değerlendirmeye Yönelik Görüşleri

Katılımcılara: “Yönetici kimliğinizi aldığınız ilk günden bugüne kadar kendinizi nasıl değerlendirirsiniz? Profesyonel gelişiminizi nasıl ifade edersiniz?” soruları yöneltilmiş ve tablo 4’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 4.

Yöneticilerin profesyonel gelişim ve kişisel gelişimlerine yönelik görüşleri

Temalar	f (n=11)	%
Tecrübenin artması	10	90.90
İletişimin gelişmesi	5	45.45
Problem çözme becerisinin gelişmesi	4	36.36
Strateji uygulamada gelişme	3	27.27
Pratikliğin artması	2	18.18
Sabırın artması	2	18.18
Empati yeteneğinin gelişmesi	2	18.18
İyi araştırmacı olunması	2	18.18
Vizyonun gelişmesi	1	9.09
Özgüvenin artması	1	9.09
Yokluktan yaratma becerisinin gelişmesi	1	9.09
Başka fikirlere saygı gösterilmesi	1	9.09
Yıpranılması, yorgun olunması	1	9.09

Tablo 4’te görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin %90.90’nı yöneticilik görevlerine başladıkları ilk günden bugüne, profesyonel gelişim ve kişisel değerlendirmelerini yaparken, tecrübelerinin arttığını ifade etmişlerdir. İletişiminin geliştiğini ifade eden yöneticiler ise; %45.45’tir. Tablo 4’te belirtilen bazı temalarla ilgili olarak; bazı yöneticilerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İlla ki birçok tecrübelerim oldu. Çevre ile kurduğum güvenilir ve iyi ilişkiler ile tecrübelerim arttı. Bu iletişimler sayesinde kendimi daha rahat kabullendirdim. Bu durum öğretmen sendikası tarafından bazı kararların hayata geçirilmesi adına olumlu bir fark yarattı. Öğretmen sendikası, okul yöneticileri ve öğretmenlerle kurulan iyi diyaloglar ve kabullenilmem; sorunları daha kolay ve kısa yoldan çözmeme destek sağladı” [G:(A:1)].

“10 yıldır yöneticilik yapıyorum. Ben de çok gelişme oldu. Strateji konusunda kendimi geliştirdim. Toplantı yönetimi, empati yapabilme, takım ruhu olma konusunda geliştirdim. Benden bize geçtim. Yöneticiliğimin ilk iki yılında çömezdim, gözlem yaptım. Atak yılımı ise beşinci yılımda yaşadım” [G:(B:2)].

“Okul için ne yapabilirim. Neler katabilirim diyerek daha çok araştırma yapmaya başladım. Kişisel olarak sabrım gelişti. Başka fikirlere saygı gösterme konusunda geliştirdim. Ayrıca bilinçsiz ailelere sabır göstermeyi öğrendim” [G:(B:6)].

“İletişim konusunda daha da geliştirdim. Problem çözme konusunda seri hareket edip, kısa yolla çözüme ulaşabiliyorum. Eğitim ile ilgili daha verimli ve pratik çözümler üretebiliyorum” [G:(A:2)].

“Bakış açım değişti. İşin içinden geliyorum. Uygulamanın içindeyim. Yönetici olmadan önce sadece kendi uygulama alanımı görüyordum. Şimdi ise; yukarıdan kuşbakışı görüyorum. Pencerenin içinden değil, dışından bakıyorum. Bütünü görüyorum. Bir işi nasıl yapabilirim? Neden olamaz? Bunları da görüyorum. Vizyonumun geliştiğini söyleyebilirim” [G:(A:4)].

“Göreve başladığım ilk zamanlarda çok fazla uzman olmadığı için iş yetiştirme kaygısı vardı. Nerdeyse terör estirerek işleri yapıyordum. İyi bir yönetici kimliği taşı mıyordum. Oysa şimdi; öngörüsü olan, bir yılı planlayan, araştırarak adımlarını atan, kurum çalışanları uyum içinde ve istişare halinde toplantıları yapan, dışarıya güven veren görüntümle bende oldukça değişiklik olmuştur” [G:(A:5)].

B1 okul yöneticisi; yöneticilik görevine başladığı ilk günden bugüne, profesyonel gelişim ve kişisel değerlendirmesini yaparken, yıprandım, yorgunum ifadesini kullanmıştır. Bu yorgunluğun nedenini ise; şu şekilde ifade etmiştir: *“Profesyonel gelişimim de değişen bir şey olmadı. Sadece insanlara iş yaptırma konusunda biraz daha yıprandım. Bu da devletin sistemsizliğinden kaynaklanıyor. Yönetici olarak sürekli yönerge vermeniz gerekiyor. (şu şöyle olsun, bunu da yapın lütfen...) Kimse yönerge vermeden işini yapmıyor. Bu da sizi yoruyor. Yorgunum”. İfadeleri ile okulda işlerin kendisinin yönerge vermesi ile yapıldığını, bunun da en büyük nedeninin, bakanlık tarafından okullarda, sistemli bir çalışma ortamının, yaratılmamış olmamasından kaynaklandığını ve sistem içerisinde, müdür olarak*

yalnız bırakıldıklarını, bu sıkıntılı durumu ise; yıprandım, yorgunum sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgudan hareketle, katılımcıların yöneticilik kimliklerini almaları ile birlikte, bu durumun profesyonel kişisel gelişimlerini olumlu etkilediği söylenebilir.

4.1.2. Katılımcıların Güçlü Yönlerini Değerlendirme ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Yönetici kimliğinizi aldığınız ilk günden bugüne güçlü yönlerinizi nasıl ifade edersiniz?” sorusu yöneltilerek yöneticilerinden toplanan görüşler Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5.

Yöneticilerin güçlü yönlerine yönelik görüşleri

Temalar	f (n=11)	%
İletişimin iyi olması	6	54.54
Soğukkanlı olunması	2	18.18
Teknolojiden, yeniliklerden yararlanılması	2	18.18
Görüş alınması	1	9.09
Dürüst olunması	1	9.09
Güçlü olunması	1	9.09
Adaletli olunması	1	9.09
Girişken olunması	1	9.09
Demokratik olunması	1	9.09
İşin eksiksiz yapılması	1	9.09
Çözüm odaklı olunması	1	9.09
İyi Organize olunması	1	9.09
Ön yargının olunmaması	1	9.09
Kararların rahat olmaması	1	9.09
İyi bir araştırmacı olunması	1	9.09
İkna kabiliyetinin iyi olması	1	9.09
Karşı tarafa güven verilmesi	1	9.09
Çocuklara karşı sabırlı olunması	1	9.09
Verilen kararların arkasında durulması	1	9.09
Olumsuzluklar karşısında vazgeçilmemesi	1	9.09

Tablo 5’te görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin %54.54’ü; yöneticilik görevlerini yerine getirirken, kendilerinde gözlemlemiş oldukları güçlü yönü, iyi iletişim olarak belirtmişlerdir. Soğukkanlı olduğunu, teknoloji ile yeniliklerden yararlandığını ifade edip, bunun güçlü yönü olduğunu belirten yöneticiler ise; %18.18’dir. Tabloda birbirinden farklılık gösterecek şekilde öne çıkan güçlü yön ifadeleri de görülmektedir.

Bakanlık yöneticisi A5 görevini yerine getirirken birçok kişiden görüş aldığını şu sözleri ile ifade etmiştir: *“Güçlü yanım işlerimi eksiksiz yaparım. Yapacağım işle ilgili bilgim olsa da mutlaka araştırarak yaparım. İşlerimi yaparken görüş alırım. Okulunu çok iyi yöneten yöneticilerden görüş alırım. Emekli yöneticilerle yaptığım sohbetlerle, hikayelerini dinler, görüşlerinden yararlanırım. Gençlerle de görüşürüm, fikirlerinden yararlanırım. İşlerimi yaparken; eğitim sendikalarıyla da istişare halinde olur, görüşlerini alırım. Teknolojiden yararlanırım”*.

B2 okul yöneticisi kendine güvenle, emin bir ses tonu ile güçlü yönlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“İletişimim çok iyidir. Çözüm odaklıyım. İşimi daima sağlama alırım. Karşı tarafa (sponsor, öğretmen, veli vb.) güven veririm. İkna kabiliyetim güçlüdür”*.

B4 okul yöneticisi ise; olumsuzluklarla karşılaştığında, vazgeçilmemesi gerektiğini, zamanla öğrendiğini ve bunun kendisinin güçlü yanı olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: *“İlk zamanlar “hayır” benim için hayırdı. Ama şimdi hayır, benim için; şu an olmayabilir anlamını taşıyor. Olması için uğraşmalıyım diyorum ve uğraşıyorum. Bu benim güçlü yanım”*.

B5 okul yöneticisi, çocukları çok sevmenin işini kolaylaştırdığını ifade ederken, öğretmen arkadaşlarından almış olduğu geri dönütün, kendisinde yarattığı olumlu duyguyu da ifadesinde belirtmiştir: *“Güçlü yanım; çocuklara karşı çok sabırlıyım. Çocuklara karşı hiç sinirlenmiyorum. Özel çocuklar oldukları için onları olduğu gibi kabul ediyorum. Demokratik çalışma konusunda başarılıyım. Öğretmen arkadaşlarımla bunu başarıyorum. Bu takdiri öğretmen arkadaşlarımdan da alıyorum”*.

Bu bulgudan hareketle eğitim yöneticilerinin iletişimlerinin en güçlü yönlerinden biri olduğu görülmektedir.

4.1.3. Katılımcıların Zayıf Yönlerini Değerlendirme ve Zayıf Yönlerini Güçlendirme ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Yönetici kimliğinizi aldığınız ilk günden bugüne zayıf yönlerinizi nasıl ifade edersiniz?” sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden Tablo 6’daki görüşler, okul yöneticilerinden ise Tablo 8’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 6.

Bakanlık yöneticilerinin zayıf yönleri

Katılımcı	Temalar
A1	Duygusal bir insanım. Yalnız olup, destekleyeni olmayanlara daha çok yardım ediyorum. Gerildiğim zaman, ses kontrolümü ayarlayamıyorum.
A2	Yaptığın çalışmalarla ilgili olumlu ifadeleri duymak istiyorsun. Ama bakıyorsun ki testi dolu getiren de boş getiren de aynı tepkiyi alıyor işte o zaman motivasyonum düşüyor.
A3	Kendimle ilgili büyük bir problem yok. Haksızlık ve ayrımcılığı kabul edemem. Bizim işimizde ne yazık ki bu yapılabiliyor. Haksızlık yapmam gerekecek böyle bir görev bana verildiği zaman ben böyle bir görevden kaçıyorum. Bu görev yine de bana verilirse, doğru olanı yapıyorum. O zaman da üst makamla sıkıntı yaşıyorum.
A4	Hakim olduğum konunun arkasında duruyorum ama konu için tartışmıyorum. Çünkü çok fazla tartışmayı sevmiyorum. İkna kabiliyetim iyidir ancak iş tartışmaya dönüşünce çok hoşlanmıyorum. Gerginliği sevmiyorum. O zamanda konuyu savunmayı bırakıyorum. Bu benim zayıf yanımdır.
A5	Fazla duygusalım. Sorunları kendi sorunum gibi görüp çok büyütürüm. Kendi başıma gelmiş gibi çok üzülürüm.

Bakanlık A2 yöneticisi, iş yapan ile iş yapmayan ayrımının yapılmıyor olmasının, kendisinde yarattığı motivasyon düşüklüğü, A3 yöneticisi, sistemden kaynaklanan, haksızlık ve ayrımcılığa sebebiyet verilecek görevi yapmasının, kendisinden istenmesi, bu görevi yerine getirmediği için, üstleri ile yaşadığı sıkıntı ifadeleri tablo 6’da görülmektedir.

Bu bulgu, kurumda yaptığı işle ilgili olumlu dönüt alamama, haksızlık ve ayrımcılığa sebebiyet verecek işlerin yapılmasının istenmesi, kişisel olarak ses kontrolünü ayarlayamama, hakim olduğu konuyu tartışma noktasında savunmaktan vazgeçme, sorunları büyütme durumlarının, yöneticilerde zayıf yön oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılara: “Belirtmiş olduğunuz zayıf yönleri güçlendirmek için neler yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden Tablo 7’deki görüşler, okul yöneticilerinden ise Tablo 9’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 7

Bakanlık yöneticilerinin zayıf yönlerini güçlendirmeleri

Katılımcı	Temalar
A1	Daha olgun davranarak ses çıkışlarımı ayarlamam gerektiğini biliyorum. Bunun için ruhumu dinlendiriyorum. Müzik dinlemeyi çok seviyorum ve dinliyorum. Tatillerde dinlendirici ortamlara gitmeye çalışıyorum.
A2	Olumsuz ifadelerle, motivasyonum düşünce, bu hissi hissedince hemen aklımdan kovuyorum.
A3	Bunu güçlendirmek için çalışmıyorum çünkü bu benim zayıf yönüm değil aslında sistemin zayıf yönüdür.
A4	Tartışma anlarında önce sessiz kalıyordum. Yavaş yavaş ısrar edip, tekrar ederek açıklama yapmaya başladım. Bu konuda kendimi güçlendirmeye çalışıyorum.
A5	Yıllar içerisinde biraz daha duygusallığımı toparladım.

Bakanlık yöneticilerinden A3'ün yaşadığı sıkıntılı durumun farkında olup, kendisinin zayıf yönü olmaması nedeni ile bir şey yapamadığı, diğer yöneticilerin ise; zayıf yönlerinin farkında olup, güçlendirmek için yaptıkları çalışmalar, A1'in müzik dinleyerek gerginliğini azalttığı, tatillerde dinlendirici ortamları tercih ettiği ifadeleri Tablo 7'de görülmektedir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticilerinin %100'nün zayıf yönlerinin farkında olup, güçlendirmek için çaba gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8.

Okul Yöneticilerinin Zayıf Yönleri

Katılımcı	Temalar
B1	Ben yönerge vermeden öğretmenlerin, çalışanların görevlerinin gereklerini yapmasını istiyorum. Bunu neden başaramadım diye kendimi sorguluyorum. Tabi bunu yapanlarda var. Bunun birazda kişinin yapısından kaynaklandığını biliyorum.
B2	Çabuk affediyorum bu benim zayıf yanımdır.
B3	Otoriter değilim. Çok iyi niyetliyim. Fazla demokratiğim. Herkesi mutlu edemiyorum. Buna da üzülüyorum. Ancak bu konuda da aynı davranıyorum. Bu iyi niyetten vazgeçemiyorum.
B4	Erken panik oluyorum.
B5	Olumsuz durumlar karşısında daha sabırlı olmam gerekiyor.
B6	Çok sabırlı değilim ve bunun düzelmesi gerektiğini düşünüyorum.

Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken, kendilerinde gözlemledikleri zayıf yönler ile ilgili: B1 yöneticinin verilen yönergelerin yapılmamasındaki sıkıntılı durumu sorgulaması (bunu bir derece de devletin sistemsizliğine bağlaması), B2 yöneticinin affedici olması; B3 yöneticinin otoriter olmaması; B4 yöneticinin erken

panik olması, B5 ve B6 yöneticilerin ise sabırlarının az olması, ifadeleri Tablo 8’de görülmektedir.

Bu bulgu, hareketle okul yöneticileri için; verdiği yönergelerin biraz da sistemden kaynaklı yapılmaması, fazla affedici olma, otoriter olamama, erken panik olma, sabır gösterememe durumlarının zayıf yön oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9

Okul yöneticilerinin zayıf yönleri güçlendirmeleri

Katılımcı	Temalar
B1	Bu durum için her göreve iki kişi veriyorum. Bu iki kişiden birine hatırlatma gerekmiyor. Bazen tek kişiye görev verdiğim durumlarda sıkıntı hissedersen yanına yeni birini sonra ekliyorum.
B2	Merhamet yönümün ya da affedici yönümün öne çıkması durumunda, sistemi hatırlıyorum. Ve yapılması gerekli olan durumla ilgili kendime hatırlatma yapıyorum: “sen burada geçicisin ama sistem kalıcı” diyorum. İşaret ve izleri iyi takip etmeye çalışıyorum. Bu iş ufak iken çözemezsem, bana büyüyerek dönecektir. Bunun için çözmek için adımlarımı atıyorum. Bu çözümü de konu ile ilgili olan kişi doğru yolda olması adına yansıtırım.
B3	Zayıf yönümle ilgili Bu konun üzerinde farklı bir çalışma yapmıyorum. Bununla ilgilenmiyorum.
B4	Panik durumunu kontrol altına almaya çalışıyorum. Bu konuda ilerleme kaydettiğimi düşünüyorum.
B5	Sabırsız davrandığım durum olduğunda; sabırsızlığın bir fayda getirmeyeceğini kendime seslendiririm. Hem kendim hem de okul yararı için sabırlı olmam gerektiği konusunda kendime hatırlatma yaparım.
B6	Sabırlı olmaya çalışıyorum.

Okul yöneticilerinden B3’ün zayıf yönünün farkında olup, bununla ilgili bir çalışma yapmadığı; diğer yöneticilerin ise; zayıf yönlerinin farkında olup, güçlendirmek için çalışmalar yaptıkları Tablo 9’da görülmektedir.

B2 yöneticinin merhamet duyup affedici yönünün öne çıkması durumunda, var olan sistemi hatırlayıp, sorunun küçükken çözülmesi gerektiği, doğru bir sistem adına, doğru adımları atarak, zayıf yönünden kurtulmaya çalıştığı ifadeleri de Tablo 9’da görülmektedir.

Bu bulgu, okul yöneticilerinin tamamının, zayıf yönlerinin farkında olduğu, %83.34'nün de zayıf yönlerini güçlendirmek için çaba içinde oldukları, şeklinde yorumlanabilir.

4.1.4. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Kendilerine Sordukları Sorular ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Uygulama ve eylemlerinizi değerlendirirken kendinize hangi soru ya da soruları yöneltirsiniz?” denilmiş; bakanlık yöneticilerinden Tablo 10'daki görüşler, okul yöneticilerinden ise Tablo 11'de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 10.

Bakanlık yöneticilerinin kendini değerlendirmeleri

Katılımcı	Temalar
A1	“Neden bunları yapıyorsun? Neden bu kadar yoruluyorsun? “ Sorusunu kendime sorarım ve kızarım. Öğretmenlikte de böyleydin. Öldürülüyorsun. Çok yoruluyorsun ve geriliyorsun. Ertesi gün biraz daha rahat ol diyorum, bazen de boş vermeyi bil diyorum ama yine de bunu başaramıyorum.
A2	İşimi yasalar çerçevesinde en verimli şekilde yerine getiriyorum. Bunun için ayrıca bir soruyu kendime yöneltilmiyorum.
A3	Soru sormam. Birebir olarak işlemin içinde yer alırım.
A4	Genellikle uygulamaları harekete geçirirken; “Adaletli mi? Herkes için iyi mi?” sorularını kendime sorarım.
A5	Kendime özel bir soru yöneltilmiyorum.

Tablo 10'da görüldüğü gibi, bakanlık yöneticilerinin %60'ı uygulama ve eylemlerini değerlendirirken kendilerine bir soru sormadıklarını ifade ederken, %40'ı da kendilerine soru yönelttiklerini ifade etmişlerdir. A1 yönetici, çok çalışıp gerildiği için kendisine, yorulmaması adına, uyarıcı soru sorduğunu ifade ederken; A2 yönetici, işini yasalar çerçevesinde yaptığı ve yaptığı işten emin olduğu için kendisine bir soru yöneltilmediğini ifade etmiştir. A4 yönetici ise; yaptığı işle ilgili “adaletli mi?” sorusunu yönelttiğini ifade etmiştir.

Bu bulgudan hareketle; kurumdaki işi ile ilgili, kendilerine soru sorarak uygulama ve eylemlerini değerlendiren bakanlık yöneticileri %20'dir, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 11.

Okul yöneticilerinin kendini değerlendirmeleri

Katılımcı	Temalar
B1	Özel bir soru yok. Bu soru konuya göre değişiyor.
B2	“Kime ne yarar sağlıyor? Sürdürülebilir mi? Sen ne kadar şeffafsın?” Sorularını soruyorum.
B3	“Nasıl gidiyor? Planlarımı gerçekleştirebiliyor muyum?” Sorusunu sorarım.
B4	“Doğru yolda mıyım? Yanlış ilerleyen bir şey var mı?” Sorularını sorarak uygulamalarımı değerlendiririm.
B5	“Acaba doğru yapıyor muyum?” Bu soruyu her seferinde kendime ve tecrübeli kişilere soruyorum.
B6	Kendime herhangi bir soru sormam. Sadece sonuçlarını değerlendiririm.

Tablo 11’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin %66.66’sı uygulama ve eylemlerini değerlendirirken kendilerine soru sorduklarını ifade etmişlerdir. %16.67’si kendilerine soru yöneltmediğini, %16.67’si ise sorulan özel bir soru olmadığını, sorunun konuya göre değiştiğini ifade etmişlerdir. B2 yönetici, şeffaflığı, yararlılığı, sürdürülebilirliği sorgularken; B4 yönetici ise yolun doğruluğunu sorgulamıştır. B5 yönetici, uygulama ve eylemlerinin doğru yapıp yapılmadığını, hem bireysel, hem de tecrübeli kişilerle sorguladığını belirtmiştir.

Bu bulgu, kurumdaki işi ile ilgili, kendilerine soru sorarak uygulama ve eylemlerini gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.1.5. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Destek Aldığı Kişiler ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Uygulama ve eylemlerinizi değerlendirme sürecinde, kimlerden destek alırsınız?” sorusu yöneltilmiş, yöneticilerden Tablo 12’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 12.

Yöneticilerin kendilerini değerlendirmede destek aldığı kişiler

Temalar	f (n=11)	%
İş arkadaşı	7	63.63
Yönetici	7	63.63
Konu alanına göre tecrübeli kişi	6	54.54
Amir	4	36.36
Aile	3	27.27
Konu ile ilgili olup dönüt veren kişi	3	27.27
Okul Aile Birliği	1	9.09
Akademisyen	1	9.09
Emekli müdür	1	9.09
Kaynaştırma Öğretmeni	1	9.09
Eğitim sendikaları	1	9.09

Tablo 12’de görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin %63.63’ü uygulama ve eylemlerini değerlendirirken bulundukları kurumdaki iş arkadaşlarından ve başka yöneticilerden destek aldıklarını ifade etmişlerdir. %54.54’nün ise konu alanına göre tecrübeli kişilere başvurdukları görülmektedir. Akademisyenlerden destek aldığını ayrıca belirten yöneticiler ise %9.09’dur. Tabloda eğitim yöneticilerinin uygulama ve eylemlerini değerlendirirken; emekli müdürlerden, okul aile birliğinden, ailelerinden, konu ile ilgili olup dönüt veren kişilerden, amirden, ilgili kaynaştırma öğretmeninden, eğitim sendikalardan da değerlendirme konusunda destek alındığı görülmektedir.

A1 bakanlık yöneticisi, konu alanına göre farklı kişilerden mutlaka değerlendirme olarak yönetim işlerini gerçekleştirdiğini: “*Yöneticilik uygulamalarımla ilgili olarak; evet illa ki destek alırım. Mesleki açıdan destek ihtiyacı hissedersen; okullarla ilgili uygulamalarda danıştığım, okul müdürü arkadaşlarım vardır. Daire işlerinde danıştığım; iş arkadaşlarım, üstlerim, Bakanımıdır. Konu insan ilişkileri ise; aileme danışırım. Konu alanına göre danıştığım kişiler değişir ama danışmaktan asla çekinmem*”. Sözleri ile ifade etmiştir.

A3 yönetici, konu alanına göre tecrübeli kişilerden, konu ile ilgili olup dönüt veren kişilerden, değerlendirme desteği aldığını: “*İşimi yaparken vereceğim kararlardan etkilenecek olan kişilerle görüşürüm. Katkısı olacaksa konu ile ilgili tecrübesi olan herkesle görüşürüm. Yasalardan mutlaka destek alırım. İşler yapılırken bu iş ile alakalı kişilerden olumlu ise ve sorun yoksa dönüt zaten gelmez. Yaptığım işle ilgili;*

ilgili kişiler sıkıntı varsa, yazılı ve sözlü iletişim kurup, mutlaka dönüt verirler. Yasalar çerçevesinde yapılması gerekenler de tarafımdan yapılır”. İfadeleri ile belirtmiştir.

B1 akademisyenlerden, eşinden, öğretmen arkadaşlarından, uygulamalarını yaparken, değerlendirme desteği aldığını: *“Fikirlerine güvendiğim üniversitedeki akademisyen hocalardan, teori konusunda destek alırım. Okula davet eder, yaptıklarımızı gösterir, fikirlerini alırım. Daha ne yapabileceğimi sorgularım. Aldığım bu teori ile ilgili dönütleri, uygulama da çok iyi olduğum için en iyi şekilde değerlendiririm. Eşimin gözü çok iyidir. Okul olarak yaptığımız etkinliklerde eşim acımasız eleştirir. Sadece ben değil öğretmenlerimde bu bakış açısına çok değer verir ve dönütleri almak için sorular sorarlar. Öğretmenlerimizle her hafta toplantı yaparız. Yıl içinde birlikte hedefler koyar, sene sonunda bunları değerlendiririz. Bir sonraki yıl yapılması gerekenleri belirleriz”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, uygulama ve eylemlerini değerlendirme sürecinde katılımcıların daha çok iş arkadaşları, yöneticiler ve konu alanına göre tecrübeli kişilerden destek aldıkları şeklinde yorumlanabilir.

4.1.6. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Destek Alıp da Yorumlarına Güvendiği Kişiler ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Uygulama ve eylemlerinizi değerlendirme sürecinde, destek aldığınız kişilerden en çok kimlerin yorumlarına güvenirsiniz?” sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerden Tablo 13’te, okul yöneticilerinden 14’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 13.

Bakanlık yöneticilerinin yorumlarına güvendiği kişiler

Katılımcı	Temalar
A1	Güvendiğim kişilerin, yorumlarına da güvenirim. Konu ile ilgili kendine inan insanların yorumlarına güvenirim. Bana insan olarak değer veren, benim üzüntümle gerçekten üzülen arkadaşlarımdan yorumlarına güvenirim.
A2	Dönüt Şahıstan ya da kurumdan gelsin, ister pozitif olsun, isterse negatif hiç fark etmez. Tüm dönütler benim için çok önemlidir.
A3	Hiçbir dönüt gereksiz değildir. Kötü değildir. Hepsini dinlerim. Ağır olan yorumları da dinlerim. Özellikle olumsuz eleştirileri de çok önemserim. Hepsini olduğu gibi doğrudan etki olarak almam. Kabul etmem. Akıl süzgecimden geçiririm.
A4	Dairedeki uzman arkadaşlarımdan mutlaka görüş alırım. Bu görüşlere güvenirim.
A5	Uygulama ve eylemlerimi değerlendirirken, birinci derece de okul müdürlerine sonra gönüllü çalışan örgütlere ve sonrada sendikaya güvenirim.

Tablo 13'te görüldüğü gibi, bakanlık yöneticilerinin %100'ü rahat ve emin bir ifade ile yorumlarına güvendiği kişileri ifade etmiştir. A1, gerçek dostlarına ve o konuda, kendine güvenen kişilerin yorumlarına daha çok güvendiğini belirtmiştir. A3, gelen tüm dönütleri önemli görüp, aldığını ancak akıl süzgecinden geçirerek kabul oranını belirlediğini ifade etmiştir. A5 ise; önce okul müdürlerine, sonra gönüllü örgütlere, sonra da sendikaya güvendiğini vurgulayarak belirtmiştir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticilerinin tamamının uygulama ve eylemlerini değerlendirirken yorumlarına güvendiği kişilerin olduğu, bakanlık yöneticilerinin; işi ile ilgili gelen tüm yorumlara, güvendiği kişilerin, daire uzmanlarının, okul müdürlerinin, gönüllü örgütlerin, sendikanın, dönütlerine güvendikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 14.

Okul yöneticilerinin yorumlarına güvendiği kişiler

Katılımcı	Temalar
B1	Eşim, okuldaki arkadaşlarım, güvendiğim akademisyenler
B2	Okuldaki takım arkadaşlarımın değerlendirmelerine güvenip alıyorum. Ancak genel anlamda, kimsenin yorumu benim için önem taşıyor. Şu söze önem veriyorum: “Sen kimsenin lafı ile ne yerdesin ne de göktesin”
B3	En çok öğretmenlerimin yorumlarına güvenirim.
B4	Kurumumuzdaki öğretmen arkadaşımın yorumuna güvenirim.
B5	En çok bakanlık özel eğitim yöneticisinin yorumuna güvenirim. Meslektaşlarımın yorumlarına da güvenirim.
B6	Bölge okul müdürünün yorumlarına güvenirim.

Tablo 14’te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin %100’ü rahat ve emin bir ifade ile yorumlarına güvendiği kişileri ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin %83.33’ün, okul arkadaşlarının yorumlarına güvendiği görülmektedir. B1 eşi, arkadaşları ve akademisyenlerin fikirlerinden yararlanıp, güvendiğini öne çıkarırken; B2 özellikle okul arkadaşlarının yorumlarına güvendiğini ancak onları da sorgusuz kabul etmediğini, kendi değerlendirmesi ile bütünleştirdiğini vurgulayarak belirtmiştir.

Bu bulgu, okul yöneticilerinin tamamının uygulama ve eylemlerini değerlendirirken yorumlarına güvendiği kişilerin olduğu; okul yöneticilerinin %83.33’ünün okul arkadaşlarının yorumlarına güvendiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.7. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Çok Güvenmeyip Ama Değerlendirme Desteği Aldığı Kişiler ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Uygulama ve eylemlerinizi değerlendirme sürecinde, çok güvenmeyip ama mutlaka değerlendirme desteği aldığınız kişiler var mı?” sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden Tablo 15’te, okul yöneticilerinden Tablo 16’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 15.

Bakanlık yöneticilerinin güvenmedikleri kişilerden değerlendirme desteği almaları

Katılımcı	Temalar
A1	Çok güvenmediğim kişilerin yorumlarına başvurmam. Ancak yorum sunan herkesi dinlerim. Her türlü yorumu da alabilirim. Olumsuz yorumlardan da kendime olumlu hale dönüştürmek için yararlanırım.
A2	Yok.
A3	Yok
A4	İş arkadaşlarımda içerisinde, çok güvenmeyip ama yorumunu aldıkları vardır. O bakış açısını da almak isterim. Bazen benim göremediğimi görebilir, daha farklı bakıyor olabilir.
A5	Siyasilerden de görüş alırım. Siyasilerden onay almam çok önemli değildir ama projelere finans olabilmeleri için görüşlerine başvururum.

Tablo 15'te görüldüğü gibi bakanlık yöneticilerinin %60'ı, uygulamalarını değerlendirirken, güvenmediği kişilerin yorumlarına başvurmadıklarını ifade etmişlerdir. Güvenmediği kişilerin yorumlarına başvurduğunu ifade eden bakanlık yöneticilerinden A4, farklı bakış açısını görmek için güvenmediği iş arkadaşlarının yorumlarına başvurduğunu; A5 ise güvendiği için veya onay almak amacı ile değil, finans sağlamak amaçlı siyasilerin yorumlarını aldığını ifade etmiştir.

Tablo 16.

Okul yöneticilerinin güvenmedikleri kişilerden değerlendirme desteği almaları

Katılımcı	Temalar
B1	Güvenmediğim kişilerden onlar mutlu olsun diye dönüt alırım. Ama bunları değerlendirmem.
B2	Yok.
B3	Yok.
B4	Öğrencilerimizin kaynaştırma eğitimi aldığı okuldaki sınıf öğretmeninden; öğrencilerimizin durumunu görmek, ilerlemesini anlamak, yolumuzu görmek için değerlendirme alırım. Ancak bu değerlendirmeler genelde öznel olduğu için bu değerlendirmelere çok da güvenmem.
B5	Yok.
B6	Yok.

Tablo 16'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %66.67'si uygulamaları ile ilgili olarak, güvenmediği kişilerden, değerlendirme almadıklarını ifade ederken; %33.33'ü güvenmediği kişilerden değerlendirme aldıklarını ancak bunları kendi içlerinde değerlendirmediklerini, ifade etmişlerdir. B1 güvenmediğim kişiler mutlu

olsun diye yorum alırım ama bu yorumları değerlendirmem diyerek güvenmediği kişilerle ilgili duygularını da ifade etmiştir.

4.1.8. Katılımcıların Uygulamalarını ve Eylemlerini Değerlendirirken Yaşantılarını Unutmamak Adına Yaptığı Çalışmalar ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Uygulama ve eylemlerinizi değerlendirirken yaşantılarınızı unutmamak için nasıl bir çalışma yaparsınız?” sorusu yöneltilmiş, yöneticilerinden Tablo 17’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 17.

Yöneticilerin yaşantılarını unutmamalarına yönelik yaptıkları çalışmalar

Temalar	f (n=11)	%
Ajandaya not etme	6	54.54
Dosya oluşturma	5	45.45
Hafızada tutma	3	27.27

Tablo 17’de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin uygulama ve eylemleri ile ilgili yaşantılarını unutmamak için; %54.54’ü özel ajandasına not ettiğini, %45.45’i özel dosya oluşturduğunu, %27.27’si ise özel bir şey yapmadıklarını sadece hafızalarında tuttuklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bazıları, uygulama ve eylemlerini değerlendirirken, yaşantılarını unutmamalarına yönelik yaptıkları çalışmaları şu şekilde aktarmıştır:

“Sürekli karşıma çıkan sorunların çözümünü not ediyorum. Genellikle bu sorunların çözümünü oluşturmak için yasalara ihtiyaç duyuyorum. Yasalar, çözüm seçeneklerini dosyamda tutuyorum. Özel notlarımı alıyorum. Uzman olarak yaptığım işlerle ilgili herkesin kendi hikayesi, özel durumu olduğu için, klişe olmadığı için, genel anlamda ifade edebileceğim çok fazla özel notum yoktur” [G:(A:2)].

“Bu yaşantıları zihinsel ajandam da tutarım. Aklımdan yararlanırım” [G:(A:3)].

“Önemli notlarımı ajandama alırım. Özel gizli bir dosyamda vardır. Yaşanan önemli olaylarla ilgili yazışma vb. detayı burada tutarım” [G:(B:2)].

Bu bulgu eğitim yöneticilerinin uygulama ve eylemleri ile ilgili yaşantılarını unutmamak için daha çok özel ajandasına not ettiği ve özel dosya oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.9. Katılımcıların Yaşadığı Olumlu Yaşantılar ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Görevinizi yerine getirirken yaşadığınız olumlu yaşantıları nasıl ifade edersiniz?” sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden Tablo 18’de, okul yöneticilerinden Tablo 19’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 18.

Bakanlık yöneticilerinin olumlu yaşantıları

Katılımcı	Temalar
A1	Özellikle öğretmenler, okul yöneticileri ve sendikadan olumlu dönütler almak, beni çok mutlu ediyor. Bir başkasından olumlu dönütleri almak, benim huzurumu sağlayan önemli etmenlerden biridir.
A2	İşi yapıp iş tatmini yaşamak, var olan bir sorunu gidermek, eğitim adına yaptığın işinde pozitif gelişimi görmek bana pozitif ödül olarak dönüyor. Hele bir de öğretmenin, velinin, müdürün yapılan işle ilgili teşekkür etmesi ayrıca bir ödül oluyor ve benim mutlu olmamı sağlıyor.
A3	Uzman olarak; adada daha çok öğretmen, müdür tanıdım. Daha çok diyalog kurabildim. Olgunlaştım, Kişisel gelişimimi güçlendirdim. Sabrım arttı. Öfke kontrolüm daha iyi düzeye geldi.
A4	Birçok olumlu şey yaşadım. Okul yöneticilerinden güzel dönütler alıyorum. İşlerin yolunda ilerlediğini görüyorum.
A5	Öğretmenler, okul yöneticileri ve hademeleri dinleyip, sorunlarına çözüm olmak, eğitime katkı koymak, projelere katkı koymak beni çok mutlu ediyor. Hatta emekli olma kararımı da olumsuz etkiliyor.

Tablo 18’de görüldüğü gibi bakanlık yöneticilerinin tamamı, işlerinde olumlu yaşantı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %80’i olumlu yaşantı olarak işlerini yaparken duydukları mutluluğu ve kendilerine gelen olumlu dönütleri ifade etmiştir. Katılımcıların %20’si içinde yer alan A3; işi ile ilgili birçok kişi ile tanışıp, iyi diyalog kurması ve kişisel gelişiminin güçlenmesini, olumlu yaşantı olarak ifade etmiştir.

Bu bulgu bakanlık yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun işiyle ilgili yaşadığı olumlu yaşantılarını, işini yaparken almış olduğu güzel dönütlerin oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 19.

Okul yöneticilerinin olumlu yaşantıları

Katılımcı	Temalar
B1	İnsan ilişkilerin daha fazla geliyor. İletişimi kullandığınızı için daha çok insana ulaşıyorsunuz. Özel eğitim okulu açısından farkındalığı artırıyorsunuz. Bu da bizi hissedem, farkına varan, destekleyen, güvenen iyi bir çevrenin olmasını sağlıyor. Bulduğum bölgede bu çevreyi ilk bulamadım, sonra oluşturdum. 6 yıl önce bu bölgeye geldiğimde sudan çıkmış balığa dönmüştüm.
B2	Yöneticiliğim boyunca yaşadığım olumsuzluklar beni güçlendirdi. Oto kontrolüm arttı. Olaylar karşısında duruşum farklılaştı. Sabrımın artmasını sağladı. Şüpheli oldum. Aşırıydım biraz dengeleyerek olumlu hale getirdim. Çözüm üretiyorum. Ancak çözüm üretemeyeceğim durumların da olduğunu öğrendim. Kimseyi mutlu etmek zorunda değilsin. Çünkü olumsuz sonuçlar bazen çalışandan, bazen de üstünden kaynaklanıyor. “Sen işini tam yap, tam yapılmasını da sağla, gerisine kafa yorma” felsefem olarak hayatıma yerleşti.
B3	Yöneticilik görevimi yaptığım kurumlarda hep yenilikler kattım. Buda bana hep ifade edilir. Mesela şimdiki kurumuma 2011’de geldim ve çocuk parkı yaptım ayrıca okula bir minibüs aldım. Bunlarda bana mutluluk veriyor. Çalışma azmimi artırıyor.
B4	İletişim gücüm gelişti. Özellikle ikna kabiliyetim arttı. Aileler ve kurumlar üzerinde yapılması gerekenler, doğru davranışlar konusunda ikna kabiliyetimle destek alabiliyorum.
B5	Kararlarımın arkasında durmayı, iletişim kurduğum kişileri anlamayı öğrendim. Öğretmen arkadaşları tek tek herkesi anlamayı, isteklerini görmeyi ve uygun durumlar için yardım edebilmeyi öğrendim. Öğretmenlere eşit davranmayı, yönetim sürecinde demokratik yaklaşım göstermeyi öğrendim.
B6	Organize etmeye başladım. Arayış ve araştırma arttı. Ancak Bakanlığın destek olmaması çalışmalarımı olumsuz etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin işlerini yaparken, yaşamış olduğu olumlu yaşantılar Tablo 19’da görülmektedir. Genel anlamda katılımcılar; iyi iletişim kurmak, daha çok kişiye ulaşmak, kendini daha iyi kontrol edebilmek, ikna etme kabiliyetinde gelişme göstermek, özel eğitim okulu ile ilgili toplumda farkındalık yaratmak, kurumuna yenilikler kazandırmak, kurumunda demokratik düzen oluşturmak, iyi organize olmak, kararlarının arkasında durmak, sabır gösterme konusunda gelişmek, olumsuzluklar karşısında güçlenmek, olumsuz sonuçların da olabileceği bunun sadece kendisinden kaynaklanmadığını öğrenmek, durumlarının kendilerine olumlu yaşantı olarak döndüğünü ifade etmişlerdir.

Bu bulgu okul yöneticilerinin tamamının; kendilerindeki kişisel gelişimin ve yaptıkları başarılı çalışmaların, işiyle ilgili olumlu yaşantı oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.10. Katılımcıların Yaşadığı Olumsuz Yaşantılar ve Olumsuz Yaşantılardan Çıkış Yolu Bulma ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Görevinizi yerine getirirken yaşadığınız olumsuz yaşantıları nasıl ifade edersiniz? Bu olumsuz yaşantılardan çıkış yolunuz ne olur?” soruları yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden Tablo 20 ve 21’de, okul yöneticilerinden Tablo 22 ve 23’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 20.

Bakanlık yöneticilerinin olumsuz yaşantıları

Katılımcı	Temalar
A1	Olumsuz olaylar karşısında gerilmek, sağlığını da olumsuz etkiliyor. İşimizin yoğunluğu; ailemize ayıracağımız zamandan çalmamıza neden oluyor. Dairede uzmanların da az olması, zamanımızı iyice daraltıyor. Böyle olunca da geriliyoruz. Bazen personele de kırıncı davranabiliyoruz.
A2	İşimi yaparken sistemden kaynaklı tıkanma yaşıyorum. Bu konu ile ilgili ne yazık ki bir şey yapamıyorum. Bu olumsuz yaşantı da bende kanıksama, kabul etme durumu yaratıyor. Bu durum beni mutlu etmiyor. Bakanlıkta kurumsallaşmanın zayıf olması da ben de olumsuz yaşantılar oluşturuyor.
A3	Zaman zaman ümitsizliğe kapılıyorum. Çalışmalar sürekli aksıyor. Bazen beklemeye alınıyor. Okullara yetişmekte zorlanıyoruz. Ancak ben bulunduğum ortama profesyonel bakıyorum. Olumsuz yaşantıların, özel yaşantıma ve iş yaşantıma etki etmesine engel oluyorum.
A4	Aslında olumsuz çok şey yaşamadım. Ancak; sorunu görüp, çözümde tek kişi olmamak, nasıl çözeceğini bilip, tek başına karar verip çözememek, işte bu durumda kendimi çaresiz hissediyorum.
A5	Olumsuz siyasi görevlendirmelerin olması, sıklıkla görev değişiminin yapılması karmaşa yaratıyor. Sorun oluyor. Siyasi etkenle doğru olmayan kararların içinde olmak, mecburiyetin içinde olmak, yaptığımız işleri topluma yansıtmamıza engel oluşturuyor. Kararların tecrübeli kişilerle çalışılıp, komisyonlar kurularak siyasi olmadan alınması gerekmektedir.

Tablo 20’de de görüldüğü gibi bakanlık yöneticileri; işlerin sistemden kaynaklanan nedenlerle beklemeye alınması ve sonuçlanamaması; uzman sayısının az olması ile işlerin yoğun olması ve gerginliğin çoğalması; sorunun çözümünü

bilip, çözmek isteyip, sistemden kaynaklı sebeplerle çözülmemesi; sistemden kaynaklı olumsuz siyasi görevlendirmeler ve sık sık idari görev değişiminin olması, işi bilmeyen kişilerin de idare de görev alması durumlarının, iş ortamında olumsuz yaşantı oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Bu bulgu, hareketle bakanlık yöneticilerinin tamamının; işlerini yaparken yaşadıkları olumsuz yaşantıların, sistemden ve kurumsal sorunlardan kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 21.

Bakanlık yöneticilerinin olumsuz yaşantılardan çıkışları

Katılımcı	Temalar
A1	Gerilme konusunda yaşla olgunlaştığım zaman, tecrübe ile daha sakin davranmayı öğreneceğimi düşünüyorum. Tabi bu çıkışlarım; yanlış davranışlara karşı oluyor. Doğru davranışa çıkış yapmak çok daha kötü olurdu.
A2	İşlerde tıkanma sistemden kaynaklanıyor. Ben bu konuda bir şey yapamıyorum.
A3	Ben işimi yaparım. Görev alanımda ne varsa yerine getiririm. Aklımın köşesinde hep bir çıkış kapısının olduğu vardır. Ve kapıyı bulurum.
A4	Bu durum sistemden kaynaklanıyor. Ben çaresiz kalıyorum.
A5	Siyasi görevlendirmeler sistemden kaynaklanıyor. Ben bir şey yapamıyorum.

Tablo 21’de görüldüğü gibi; A2, A4 ve A5 bu sıkıntıların sistemden kaynaklandığını, bu olumsuz yaşantılar karşısında, çaresiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. A2, A4 ve A5’in sistemden kaynaklı, çaresizlikleri karşısında, olumsuz bir bakış açısı sergiledikleri görülmektedir. A1 işini yaparken yaşadığı gerilme konusunda daha sakin davranmaya çalışacağını belirtirken, A3 de görevini yapmaya devam ettiğini ve her zaman çıkış kapısını bulduğunu ifade etmiştir. A1 ve A3’ün, sistemden kaynaklı, işlerinde karşılaştıkları olumsuz yaşantılara rağmen, olumlu bakış açısı sergiledikleri görülmektedir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticilerinin %60’ının, sistemden kaynaklı sebeplerden dolayı olumsuz yaşantı yaşanılması nedeni ile çıkış yolunda da çaresiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 22.

Okul yöneticilerinin olumsuz yaşantıları

Katılımcı	Temalar
B1	Tansiyon hapı kullanmaya başladım. Hep güler yüzlü olmak zorundasın. Öğrenci ailelerine, öğretmenlere, öğrencilere, çalışanlara yetişmek zorundasın. Aynı zamanda okul, sınıf ihtiyaçlarını gidermelisin. Birlikte çalıştığın kurumlarla iletişimini kurman, çalışmalarını yapmalısın. (Üniversite ve devlet kurumları ile çalışmalar, sağlık bilimleri, fizik tedavi bölümü, psikolojik danışma rehberlik, turizm bölümü, gastronomi, mimarlık bölümü, müzik bölümü vb.) Yani bir anda birçok işe, kişiye güler yüzlü yetişmen gerekiyor. Bu da zaman zaman yorucu oluyor.
B2	Haksızlığa uğradım. Yöneticiliğin gereklerini yerine getirmiş olmama rağmen; hem kurum çalışanı hem de üst yöneticim tarafından yargıldım. Üstüme doğru yaptığım halde çalışanı uyarmak yerine, mavi boncuk dağıtmak daha kolay geldi. Bu bende olumsuz yaşantı oluşturdu.
B3	Otoriter olamadım. Yöneticiliğim boyunca işimdeki iyi niyetim, demokratik olmam ve otoriter olamamam bana olumsuz yaşantılar kazandırdı. Bu yaşantıları kazanmak kendimi kötü hissetmeme neden oldu, beni çok üzdü.
B4	Yöneticiliğimde çok fazla olumsuz yaşantı bırakacak bir şey yaşamadım.
B5	Olumsuz yaşantı evet yaşadım. Bazen velilerimiz çocuklarının sene başında oluşturulan sınıfları konusunda itiraz edip, sınıf değişikliği talep ediyorlar. Bu konuda da ısrarcı oluyorlar. Kaynaştırma yapmak için özür durum derecesi farklı çocukları bir araya getiriyoruz. Okulumuzda zihinsel ve bedensel engelli çocuklar var. O çocuk daha özürlü diyerek, çocuğumun sınıfında olmasın diye biliyorlar. Elbette böyle bir tepki, uygunsuz bir durum. Yaşanılan bu olumsuz yaşantı bana istikrarlı olmayı, taviz vermemeyi öğretti.
B6	Olumsuz yaşantım yoktur.

Tablo 22’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin olumsuz yaşantıları ile ilgili olarak; B1 herkese yetişmek ve güler yüzlü olmanın zorluğunu ifade ederken, bu konunun kendisinde yarattığı sağlık sorununu da dile getirmiştir. B2 görevini yerine getirdiği halde kurum çalışanı ve üst yöneticisi tarafından yargılanmasını ve üst yöneticisinin çalışanı uyarmamasının yarattığı etkiyi; B3 otoriter olamaması ve fazla demokratik olmasının yarattığı sıkıntıyı; B5 sene başında sınıf oluştururken velileriyle yaşadığı sıkıntıları, olumsuz yaşantı olarak ifade etmişlerdir. B4 ve B6 ise olumsuz yaşantılarının olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu bulgu, okul yöneticilerinin %50'sinin yöneticilik işinin zorluğu (her işe yetişme, velilerin itirazları, işinin gereklerini yerine getirme durumunda kurumda ve bakanlık amiri tarafından haksız yargılanma), %16.66'sının demokratik ortam oluşturma gerekliliğinde sınırı doğru çizememe nedenleri ile işinde olumsuz yaşantı yaşadığı, %33.34'ünün de işinde olumsuz yaşantı yaşamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 23.

Okul yöneticilerinin olumsuz yaşantılardan çıkışları

Katılımcı	Temalar
B1	Bu konuda yapabileceğim bir şey yok.
B2	Yaşadığım yaşantılarla ilgili olarak çıkış yolum çalışmaktır. Bildiğim yolda ilerlemektir. Yapılan hiçbir şey beni düşündürmemelidir. Daha çok çalışırım.
B3	Otoriter olamama, fazla demokratik olma tutumumdan vazgeçemiyorum ve bununla ilgili çalışma yapmıyorum.
B4	Fazla olumsuz yaşantım yok, bunun için çıkışım da yok.
B5	Sınıf oluşturma ile ilgili velilerden gelebilecek sıkıntılı bir tepkiyi engellemek için bu durumla ilgili olaylar gelişmeden önce, engellemek adına, sene başındaki toplantı da velileri, bilgilendirmeyi düşünüyorum.
B6	Olumsuz yaşantım olmadığı için bir çıkış yolum da yoktur.

Tablo 23'te okul yöneticilerinin yaşadığı olumsuz yaşantılara yönelik nasıl bir çıkış yolu bulduğu görülmektedir. B1 herkese yetişmekten ve güler yüzlü olmaktan çok yorgun olmasına rağmen, bu konuda ki çaresizliğini ve bir şey yapamadığını ifade etmiştir. B3'te otoriter olamama ve fazla demokratik olması konusunda çaresiz kaldığını, bir şey yapamadığını, ifade etmiştir. B2 haksızlığa uğramanın yarattığı olumsuz yaşantısına rağmen çözümün tek çıkış yolunun çalışmak olduğunu ifade ederken; B5 'te sınıf oluştururken velilerle yaşadığı sıkıntıya, sene başında yapacağı toplantılarda velileri bilgilendirerek, çözüm bulmayı düşündüğünü ifade etmiştir.

Bu bulgu okul yöneticilerinin %33.34'nün, her işe yetişme ve demokratik ortam oluşturmada sınırı doğru çizememe sebeplerinden dolayı, olumsuz yaşantı yaşanılması durumları ile ilgili olarak, çıkış yolunda çaresiz kalındığı; %33.34'nün de yaşadığı olumsuz yaşantılarla ilgili olarak çaba gösterip, çare ürettiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.11. Katılımcıların Yöneticilik Görevinde Kendisini Geliştirme Sürecinde Destek Alınan Çalışmalar ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Yöneticilik göreviniz ile ilgili kendinizi nasıl geliştirdiniz? Bu gelişim sürecinde, hangi çalışmalardan destek alırsınız?” sorusu yöneltilmiş, yöneticilerinden Tablo 24’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 24.

Katılımcıların yöneticilik görevine yönelik gelişme çalışmaları

Temalar	f (n=11)	%
Araştırma yapma	6	54.54
Hizmet içi eğitime katılma	6	54.54
İlgili kitaplar okuma	3	27.27
Tecrübeli kişilerle sohbet	3	27.27
Gözlem yapma	3	27.27
Yüksek Lisans Mezunu	3	27.27
Doktora Mezunu	2	18.18
Doktora öğrencisi	2	18.18
Yasaları araştırma	2	18.18
Yüksek lisans öğrencisi	1	18.18
Nefes egzersizi yapma	1	18.18

Tablo 24’te katılımcıların görevlerinde gelişmek amacı ile yaptıkları çalışmalar görülmektedir. Yöneticilerin bazıları, görevlerinde gelişmek amacı ile yaptıkları çalışmaları şu şekilde aktarmıştır:

“Alanımda doktora da uzman oldum. İyi bir gözlemciyim. Ortamı ve insanları sürekli gözlemlerim. Yaş ve tecrübece daha iyi olan kişilerle sohbet ederim. Onların gerçek deneyimlerinden yararlanırım. Kendi kişiliğime yerleştiririm. Bunlar hiçbir kitapta yazmaz. Alanında kendini ispatlamış (felsefeci, politikacı, modacı, komutan ...) kim olursa olsun fark etmez otobiyografilerini okurum, izlerim. Kendime katkı sağlarım. Bunlar benim için çok önemli kaynaklardır” [G:(A:3)].

“Alanımda doktora öğrencisiyim. Yöneticilikle ilgili makale, tez okuyorum. Fark yaratan kişileri (öğretmen, yönetici, özel eğitimci) takip ederim. İlgili kitapları okuyorum” [G:(B:2)].

“Bakanlık tarafından açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmaya çalışıyorum. Kendi kontrolümü daha iyi sağlayabilmek için nefes kontrolü, nefes egzersizi çalışmalarına katılıyorum” [G:(B:4)].

“Bölümümde yüksek lisans yaptım. Tecrübesi olan kişilere ihtiyaç halinde mutlaka danışıyorum. Konu ilgili kitapları okurum. İnternette ilgili konularla araştırmamı yaparım” [G:(B:6)].

Bu bulgu, katılımcıların kendilerini yöneticilik görevlerinde %54.54 ile en fazla, araştırma yaparak ve hizmet içi eğitime katılarak geliştirdikleri; %27.27 yöneticilerin de ilgili kitapları okuma, tecrübeli kişilerle sohbet, gözlem yapma, akademik ilerleyiş ile yöneticilik görevinde kendilerini geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.2. Katılımcıların Stratejik Yönetim Anlayışına Yönelik Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin, stratejik yönetim anlayışlarını değerlendirmek amacıyla; 5 bakanlık ve 6 okul yöneticisine, stratejik yönetim anlayışını belirlemek için sorular yöneltilmiştir. Kurumunuz için hazırlanmış olan stratejik bir plan var mı? Varsa kaç yıllık için hazırlanmış bir plandır? Sorusu yöneltilmiştir. Eğitim yöneticilerine, kurumun vizyonu nedir? Tüm kurum çalışanları bu vizyondan haberdar mı? Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların kurumun misyonunu ifade etmeleri istenmiştir. Tüm kurum çalışanları bu misyondan haberdar mı? Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılara kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ifade etmeleri istenmiştir. Kurumun karşı karşıya kaldığı en önemli tehlike nedir? Sorusu yöneltilmiştir. Kurumun yararlanabileceği en önemli olanağın ne olduğu sorulmuştur. Katılımcılara kurumun zayıf yönleri için nasıl bir çalışma yaptıklarını ifade etmeleri istenmiştir. Kurumun güçlü yönlerinden yararlanmak için neler yaptıkları sorulmuştur. Katılımcılara okulun gelişmesi adına üzerinde çalıştıkları başka bir stratejik çalışma var mı? Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların, stratejik plan uygulamalarının eğitim-öğretim kalitesine, kişisel ve mesleki anlamda gelişimlerine nasıl bir katkı sağladığı ile ilgili düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Belirtilen sorular katılımcılara yöneltilmiş ve yöneticilerin verdikleri cevaplarla stratejik yönetim anlayışları değerlendirilmiştir.

4.2.1. Katılımcıların Kurum İçin Hazırlanmış Stratejik Plan ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuz için hazırlanmış bir stratejik plan var mı? Varsa kaç yıl için hazırlanmış bir plandır?” Soruları yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 25’te, okul yöneticilerinden tablo 26’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 25.

Bakanlık yöneticilerinin kurum stratejik planına yönelik görüşleri

Temalar	f (n=5)	%
Stratejik plan yoktur.	3	60
Uzun vadeli plan vardır.	1	20
Kısa vadeli plan vardır.	1	20

Tablo 25’te, bakanlık yöneticilerinin kurumun stratejik planı ile ilgili görüşleri yer almaktadır. Bakanlık yöneticileri, kurumlarının stratejik plan ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

A1 yönetici üzgün bir şekilde; bakanlıkta stratejik planın kısa vadeli olduğunu, bu nedenle eğitim adına yapılması gereken reform ve planlamaların yapılmadığını, bakanlık kadrosunun eksik olmasının olumsuzluklarını, sekiz yılda sekiz bakanın değişmesinin de bakanlıkta yapılması gereken planlamalar için oldukça olumsuz bir etken olduğunu: *“Bakanlıkta bana göre kısa vadeli konuya yönelik planlar var. Geniş bir planlama yok. Kolej kaldırılın mı? Tam güne geçilsin mi? Eğitim de reform gibi planlama ve kararlar yok. Sekiz yılda sekiz kez Bakan değişti bu da olumsuzluk yaratıyor. Türkiye Cumhuriyeti Elçiliği’nin Maddi olarak eğitime büyük bir katkısı vardır. Ancak bunun için iyi çalışılıp, iyi ve doğru bir planlama ile talep edebilmelisin. Biz ilköğretim Dairesi olarak; doğru ve başarılı bir çalışma ile kaynaklardan yararlanabiliyoruz. Bu konuda bütçe komitesinde güven de sağladık. Ancak bakanlığımızın bütçeden tam yararlanamadığını düşünüyorum. İyi bir planlama yapabilmen için bakanlık teşkilat yapısı kadrolarının da tamamlanması lazımdır. Bu tam olursa, sen de kendi gücünü yaratma olanağı bulursun. Uzmanının, denetmenin, daire personelin tamamlanırsa sen de görev dağılımını daha rahat yaparsın, denetiminin takibini de sağlarsın. Böyle olunca öğretmen de bu gücü hisseder. Bakanlık da bazen daire ile ilgili konuları daire uzmanları bilirken, bazen de haberdar olamıyor. Sen haberdar olamıyorsun. Sadece müsteşarlık biliyor. Daire ile ilgili tüm konulardan, bizim de haberdar olmamız gerekmektedir. Bu doğru değildir”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A2 bakanlığın stratejik planının olmadığını: *“Bence kurumun stratejik planı yoktur. Eğer varsa da benim haberim yoktur”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A3 yönetici çaresiz bir şekilde; devletin bile bir stratejik planının olmadığını bunun için bakanlıktan beklenmemesini, genel anlamda birey yetiştirmedeki eksiklikleri:

“Bakanlıkta bu konuda stratejik planla ilgili doğru bir uygulama yok. Devlette böyle bir uygulama yok. Biz de bir şey yapamıyoruz. Boş insan yetiştiriyoruz. O zaman diyorum ki devlet bunu istiyor”. Sözleri ile ifade etmiştir.

A4 yönetici ise özel eğitim adına güzel çalışmalar yapıldığını, bakanlığın uzun vadeli stratejik planının olduğunu: *“Bakanlığın uzun vadeli beş yıllık bir planı vardır. Daire olarak da; özel eğitim ile ilgili daha fazla özel gereksinimli öğrenciye ulaşabilmek, ulaştığımız öğrencilerimizde de standartı yükseltmek stratejik planımızdır”.* Sözleri ile ifade etmiştir.

A5 yönetici, planın olmadığını, işlerin de sorunlar çıktıkça onları çözmeye yönelik olarak yapıldığını ve bu konudaki sıkıntıları: *“Kurumun kısa ya da uzun vadeli bir planı yoktur. Aslında sıklıkla faaliyet raporları yapılmalıdır. Kısa ve uzun vadeli hedeflerimiz olmalıdır. Hep sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım içindeyiz. Sorun olsun çözelim deniliyor. Bu da sıkıntıdır”.* Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, kurumlarının stratejik planının olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 26.

Okul yöneticilerinin kurum stratejik planına yönelik görüşleri

Temalar	f (n=6)	%
Yıllık plan	5	83.33
Dönemlik Plan	1	16.67

Tablo 26’da, okul yöneticilerinin kurumlarının stratejik planı ile ilgili görüşleri görülmektedir. Bazı okul yöneticilerinin, kurumlarının stratejik planı ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Okula geldiğim ilk yıl beş yıllık bir planı öğretmenlerimizle birlikte oluşturduk. Birçok çalışmayı düzene sokunca (çevre eğitimi, faaliyetlerde süreklilik, kurumlarla üretken ilişkiler, etkinlikler de artış) şimdi yıllık plana döndük. Her öğrencimiz için ayrıca yıllık bireysel eğitim planı (BEP) hazırlarız. Her yıl bu gelişimi görür ve planı öğrencimize uygun olarak yenileriz” [G:(B:1)].

“Kurum için bir yıllık, bir stratejik plan hazırlanmıştır. Bu yıl ki plan çerçevesinde; okula yazlık, kışlık çardak takılması hedeflenmiştir. Bu çardağın içerisine; yemekhane, koltuk takımı, kitap okuma yeri olacaktır. Bu plan için sponsorlarla görüşülüp çalışmalar başlatıldı” [G:(B:2)].

“Biz dönemlik plan yapıyoruz. Kurumumuzun plan çalışması öğrencilere yöneliktir. Her öğrenci için özel akademik bireysel plan hazırlıyoruz. Onların gelişimleri ve ihtiyaçları ile bu plan şekilleniyor” [G:(B:4)].

Bu bulgu, okul yöneticileri için; kurumlarının stratejik planı olduğu ve bu planın; %83.33 ile yıllık plan, %16.67 ile dönemlik plan olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.2. Katılımcıların Kurum İçin Hazırlanmış Vizyon ve Misyon ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuzun vizyonu nedir? Tüm kurum çalışanları bu vizyondan haberdar mı? Kurumunuzun Misyonu nedir? Tüm kurum çalışanları bu misyondan haberdar mı?” soruları yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 27’de, okul yöneticilerinden tablo 28’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 27.

Bakanlık yöneticilerine göre kurumların vizyon misyonları

Temalar	f (n=5)	%
Vizyonu yoktur.	2	40
Vizyon gerçekleştirilemiyor.	2	40
Vizyonu vardır herkes haberdar değildir.	1	20
Misyon vardır herkes haberdar değildir.	1	20
Misyon gerçekleştirilemiyor.	2	40
Misyon küçük işler olarak vardır,	2	40

Tablo 27’de, bakanlık yöneticilerinin sadece %20’sinin, bakanlığın vizyonunun, misyonunun olduğu ancak bundan herkesin haberdar olmadığı şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. %80’ninin kurum vizyonu ve misyonu ile ilgili sıkıntıları ifade ettikleri görülmektedir. Bazı bakanlık yöneticilerinin, kurumlarının vizyon ve misyon ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Kurumun vizyonu yoktur. En az beş yıllık oluşturulabilecek bir çalışma ile vizyon oluşturulabilir. Geniş çapta sıkıntı var. Bugüne kadar vizyon görmedim. Misyonları da sık sık değişiklikten dolayı; küçük işlerin yapılması anlamını oluşturmaktadır. Bundan dolayı kurum çalışanlarının hepsi misyondan haberdar değildir” [G:(A:1)].

“Eğitim politikamız tam belirgin değildir. Böyle olunca boşluklar oluşmaktadır. Evet kurumun misyonu vardır, herkes haberdar değildir, o misyona ulaşmadaki

stratejilerde boşlukların olması ve bu boşlukların doldurulamaması nedeni ile vizyonun gerçekleştirilmesinde de sorunlar yaşanmaktadır” [G:(A:2)].

A5 yönetici, misyon ve vizyonla ilgili düşüncelerini üzgün bir ifade ile aktarırken, siyasilere tek başına karar vermesindeki sıkıntıları da ifade etmiştir. “Miyon; küçük küçük bazı konular yerine getiriliyor. Yapılması gereken çalışmalar yapılıyor. Ancak miyondan genel bir haberdar olma durumu yoktur. Ancak o işle ilgili olanlar haberdardır. Kurumun vizyonu yoktur. Vizyon ve miyonun net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Siyasilerin tek başına karar vermemesi gerekir. O zaman yalnızlaşırlar. Geniş açıdan (uzman kişiler, okul aile birlikleri, eğitim bilimcileri vb.) genel bakanlık değerlendirilmesi yapılmalıdır” [G:(A:5)].

A4 yönetici, kurumun vizyon ve miyonunun olduğunu ancak bazı hataların da olduğunu, bunun gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklı olduğunu: “Bakanlık ülkenin geleceğini ilgilendiren bireylerle çalışıyor. Ülkeye yararlı olabilecek vatandaşlar yetiştirmek vizyonudur. Elbette hatalar vardır ama gelişmekte olan ülkelerde bu hataların olması beklenen bir durumdur. İlerleme mutlaka vardır. Belki bazı yerlerde fazla bekliyoruz. Ama adım atılıyor. Geriye değil, ileriye gidiliyor. Miyon; uygun yöntemlerle, okul kurumlarımızı uygun hale getirip, geliştirmektir. Vizyon ve miyondan bakanlıktaki birinci kişiler haberdardır ama bazen göz ardı edebiliyorlar. İkinci ve üçüncü kişilerden ise haberdar olmayanların olduğunu düşünüyorum”. Sözleri ile ifade etmiştir.

A3 yönetici, üzgün bir ses tonu ile hizmet sektöründe olduklarını ancak bakanlığın nitelikli insan yetiştiremediğini, bununla ilgili bir talebin de olmadığını “Milli Eğitim Yasası’nın ilk üç maddesi çok önemli ve bize vizyonumuz ile miyonumuzu ortaya koyuyor. Ancak biz okullarda böyle insan yetiştiremiyoruz. Gerçekleştiremiyoruz. Vizyon ve miyondan kurum çalışanları haberdar değildir. Bakanlık olarak biz ne yapıyoruz? Okullara akıllı tahta, bilgisayar, sıra, sandalye gönderiyoruz. Daire okulların donanımını sağlıyor ama yönlendirme yok. Bir şey yapamıyor. Aslında devletin bütün unsurları var. Öncelikle başbakanlıktan başlanarak devletin stratejik planı yapılmalı. Devlet Planlama Örgütü de 15-20 yıl sonra nasıl insan istiyoruz bunu ortaya koymalı. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’nda da stratejik planlama birimi olmalı. Bu 15-20 yıl içinde hükümet değişse de bu plan uygulanmalı. Bu planı uygulayabilmek için; plan meclisten yasa ile geçmeli. Kapsamlı projeler yasa ile

meclisten geçmeli. Biz şu an nitelikli insan yetiştiremiyoruz. Hizmet sektöründeyiz. Bize şu insan yetişmeli densin bizde yapalım. Ama ortada talep yok". Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, Bakanlık yöneticilerinin tamamı tarafından kurum vizyonu ve misyonu ile ilgili olarak; olmadığı, gerçekleştirilemediği, herkesin haberdar olmadığı, sıkıntılı durumların olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 28.

Okul yöneticilerine göre kurumların vizyon ve misyonları

Temalar	f (n=6)	%
Vizyonu vardır ve kurum çalışanları haberdardır.	6	100
Misyonu vardır ve kurum çalışanları haberdardır.	6	100

Tablo 28’de, okul yöneticilerinin %100’ünün, kurumlarının vizyon ve misyonunun olduğu ve bundan herkesin haberdar olduğu şeklindeki ifade ettikleri görülmektedir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının vizyon ve misyon ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Vizyonumuz; öğrencilerimize kendi işlerini yapabilme konusunda bağımsızlıkları kazandırmaktır. Misyonumuz; öğrencilerimizin kendi işlerini yapabilme bağımsızlıklarını kazanmaları için gerekli becerileri kazandırabilmektir. Akademik beceri kazandırmak (Türkçe, matematik, hayat bilgisi, resim, müzik vb.) mutfak becerisi kazandırmak gibi çalışmaları gerçekleştiriyoruz. Vizyon ve misyonumuzdan tüm kurum çalışanları haberdardır. Çünkü bunları birlikte hazırladık” [G:(B:6)].

“Vizyonumuz; özel gereksinimli öğrencilerimizi bağımsız yaşayacakları duruma getirebilmek. Misyonumuz ise vizyonumuzu gerçekleştirebilmek adına küçük adımlar atarak yaptığımız çalışmalardır. Velimize özel durumla ilgili olarak; çocuğunun haklarını, kendi haklarını bilmesini sağlamak için onları yasalardan haberdar etmek, hizmet içi eğitimler vermek. Öğrencilerimizi bağımsız kılabilmek için var olan sekiz atölyede çalışmalar yaptırmak. Mutfak becerisi, dikiş becerisi, boyama sanatı, seramik yapımı, ahşap atölyede çalışma becerisi kazandırmak. Dans etmeyi öğretmek (halk dansımız, lirik, romen, hint vb.) Tiyatro çalışmaları yaptırmak. Balık tutmayı öğretmek. Bu çalışmalar adımlarımızdır” [G:(B:1)].

“Vizyonumuz; çocuklarımızın bağımsız, tek başına hayat sürebilecekleri konuma getirmek, iş sahibi olabilmeleri için iş konusunda yeterli kılmaktır. Misyonumuz; öğrencilerimize yemek yapma, temizlik yapma, öz bakım becerilerini yapabilmelerini sağlama, arkadaşlarının özürüne saygı göstermeyi öğrenme beceri ve davranışlarını kazandırmaktır. Tüm kurum çalışanları vizyon ve misyondan haberdardır” [G:(B:5)].

B3 okul yöneticisi; düşüncelerini ve vizyonun, misyonun okul koridorunda asılı olup, herkesin bunu görebildiğini: *“Kurumun Vizyonu ve Misyonu koridorda asılmıştır. Oradan siz görebilirsiniz. Vizyonumuz; özel eğitim alanında ülkemizde ve dünyada kaliteli ve öncü olmaktır. Vizyonumuzu kurum çalışanlarımızla oluşturduk. Kurumdaki çalışanlar, aileler, okula gelen herkes vizyonumuzu koridorda görerek vizyondan haberdar olurlar”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, okul yöneticilerinin, kurumlarının vizyonu ve misyonu olduğu ve tüm kurum çalışanlarının da bundan haberdar olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.3. Katılımcıların Kurumun Güçlü Yönlerine ve Güçlü Yönlerinden Yararlanmalarına İlişkin Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuzun güçlü yönleri nedir?” Sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 29’da, okul yöneticilerinden tablo 31’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır. Katılımcılara kurumunuzun güçlü yönlerinden yararlanmak için neler yapıyorsunuz? Sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 30’da, okul yöneticilerinden tablo 32’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 29.

Bakanlık yöneticilerinin görüşlerine göre kurumlarının güçlü yönleri

Temalar	f (n=5)	%
Güçlü yanı yoktur	1	20
Kişisel çabalarla çalışanların olması	1	20
Doldurulabilecek kadrosunun olması	1	20
Birimler olmadan, merkezi yönetimin yeterli olması	1	20
Büyük bir sektöre hizmet ediyor olması	1	20

Tablo 29’da bakanlık yöneticilerinin; kurumun büyük bir sektöre hizmet ettiği, büyük bir kurum olması nedeni ile doldurulabilecek kadrosunun olması, kurumda sıkıntılara rağmen kişisel çabaları ile çalışanların olması, küçük bir ülke

olması nedeni ile merkezden yönetimin yeterli olması şeklindeki kurumun güçlü yönü ile ilgili ifadeleri görülmektedir. Yöneticilerin %20'sinin ise; kurumun güçlü yanının olmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Bazı bakanlık yöneticileri, kurumlarının güçlü yanı ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Bu zor bir soru. Kurumun güçlü yanı; ülkenin küçük ölçekli bir ülke olması nedeni ile merkezi yönetimin kolay olabileceğini düşünüyorum. Birimlere gerek yoktur. Bence bu kurumun güçlü yanındır” [G:(A:4)].

“Kurumun güçlü yanı kurum çok büyük bir sektöre hizmet ediyor. Okullar, özel kurumlar, öğrenciler, veliler, taşımacılık şirketleri, şoförler, refakatçiler, hademeler, inşaatçılar, araba tamircileri vb. Güçsüz siyasi yöneticiler olsa bile kurum bu gücünü kaybetmez” [G:(A:5)].

Bu bulgu, bakanlığın büyük bir sektöre hizmet ediyor olması, doldurabilecek kadrosunun olması, kurum olarak değil ama kişisel çabalarla çalışma yapan kişilerin varlığı, birimlere ihtiyaç duyulmadan merkezden yönetimin yeterli olması kurumların güçlü yanlarından olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 30.

Bakanlık yöneticilerinin kurumun güçlü yönlerinden yararlanmaları

Temalar	f (n=5)	%
Güçlü yönden yararlanılmıyor	2	40
Büyük bir sektöre hizmet ediliyor olması	1	20
Kişisel çaba gösterme	1	20
Güçlü yanı yoktur	1	20

Tablo 30’de bakanlık yöneticilerinin %40’ı; Tablo 29’da belirtilmiş olan kurumun güçlü yönlerinden yararlanılmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Tablo 30’da bakanlık yöneticilerinin %20’sinin güçlü yanı yok ifadeleri; %20’sinin kurumun güçlü yanının kişisel olarak, sıkıntılara rağmen özverili çalışma ile çaba göstererek gerçekleştiğini ifade ettikleri; %20’sinin de kurumun büyük bir sektöre hizmet ettiğini ve bu güçlü yandan yararlanıldığını ifade ettikleri görülmektedir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticileri için; kurumun güçlü yanlarından yeterince yararlanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 31.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre kurumlarının güçlü yönleri

Temalar	f (n=6)	%
Okulda çalışan güzel, güçlü ekip	3	50
Bölge kurumlarından destek alınması	1	16.66
Yardımsaver kişilerden destek almak	1	16.66
Çocukları iyi tanımak	1	16.66

Tablo 31’de okul yöneticilerinin %50’sinin; okuldaki ekibin güzel çalıştığı, iletişimin güzel olduğu ve kurumun güçlenmesine katkı koyduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin, güçlenmelerine katkı koyan bölge kurumlarından ve yardımsaver kişilerden destek alındığı ifadeleri; çocukları iyi tanımının olumlu katkısının, güçlü yan oluşturduğu ifadeleri de görülmektedir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının güçlü yanı ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Kurumun güçlü yanları; güçlü bir ekip var. Öğretmen ve çalışanlar muhteşem. Dinamik, işini severek yapıyor. Düşünceye önem veriyor. Sevgi ve saygı çok yüksek. Dolayısı ile bu grup bir araya gelince yapamayacağı bir şey yoktur” [G:(B:1)].

“Bütün derslerimiz bireysel, bu nedenle de çocuklarımızı çok iyi tanıyoruz” [G:(B:4)].

Bu bulgu okul yöneticilerinin, okullarda uyumlu ve iyi çalışan güçlü bir ekibin olması, yardımsaver kurum ve kişilerden destek alınması, kurum için güçlü yan oluşturdıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 32.

Okul yöneticilerinin kurumun güçlü yönlerinden yararlanmaları

Temalar	f (n=6)	%
Kurumlardan, Yardımsaverlerden destek alınması, iyi iletişim	4	66.66
Okulda çalışan güzel, güçlü ekip ve gelen başarı	2	33.33
Öğrenci bireysel çalışmalarda başarı	1	16.66

Tablo 32’de okul yöneticilerinin %66.66’sının, okullarının kurumlarla ve yardımsaver kişilerle iyi iletişim içinde olup, destek aldığını ve bu güçlü yandan yararlandıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin %33.33’ü okuldaki güzel, üretken, uyumlu çalışan ekipten; güçlü yan olarak yararlanıldığı ve kuruma başarı getirdiği ifadeleri görülmektedir. Öğrencilerle yapılan bireysel çalışmaların, kurumda güçlü yönden yararlanma olarak olumlu katkı sağladığını ifade edenlerin

ise %16.66 olduğu görülmektedir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının güçlü yanlarından yararlanma ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“İhtiyaç halinde bölgedeki üniversiteden, hastaneden, çevremizden destek alıyoruz” [G:(B:2)].

“Öğretmen kadrosu genç, dinamik ve okulda uyumlu bir ortam var. Biz bu kadro ile çalışmalarımızı en verimli şekilde sürdürerek, bu durumdan olumlu yararlanıyoruz” [G:(B:3)].

“Öğrencilerimizle ilgili akademik planlarımız, bireysel çalışmalarımız çok iyi gidiyor. Öğrencilerimiz bu konuda olumlu yol kat ediyor” [G:(B:4)].

Bu bulgu, yöneticilerin, kurumların güçlü yanlarından yararlandığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2.4. Katılımcıların Kurumun Zayıf Yönleri ve Zayıf Yönlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuzun zayıf yönleri nedir? Sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 33’te, okul yöneticilerinden tablo 35’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır. “Katılımcılara kurumunuzun zayıf yönleri için nasıl bir çalışma yapıyorsunuz?” Sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 34’te, okul yöneticilerinden tablo 36’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 33.

Bakanlık yöneticilerine göre kurumun zayıf yönleri

Temalar	f (n=5)	%
Siyasetin kurum üzerindeki etkisi	5	100
Eksik kadrolar	2	40
Bakanlık kurumlar arası iyi iletişimin olmaması	1	20
Denetim yapılmaması	1	20
Stratejik planının olmaması	1	20
Vizyonunun olmaması	1	20
Okullarla ilişki içinde olunmaması	1	20

Tablo 33’te bakanlık yöneticilerinin %100’nün; siyasetin, kurum üzerindeki etkisinin, kurumun en zayıf yönü olduğunu belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin %40’ı kurumdaki eksik kadroların olmasının bakanlık için zayıf yön oluşturduğunu

belirtmiştir. Bakanlık yöneticilerinin %20'si ise; bakanlıkta kurumlar arası iletişimin iyi olmamasının, kurumda denetimin yapılmamasının, kurumun stratejik planının olmamasının, kurumun vizyonunun olmamasının, kurumun okullarla iletişim içinde olmamasının, bakanlık için zayıf yön oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bakanlık yöneticileri, kurumlarının güçlü yanlarından yararlanma ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

A1 yönetici, siyasi atamaların yarattığı sıkıntıyı, sık sık siyasi ve bakan değişikliklerinin kurum için yarattığı olumsuzluğu, eğitim alanında yapılması gereken yeni çalışmaların yapılamadığını, kadroların eksik olduğunu; *“Kurumun zayıf yönü daha fazladır. En zayıf yönü ve kurum için tehlike; siyasi atamalar ve siyasi atamaların yerinde yapılmamasıdır. Memlekette siyasi yön budur. Her siyasi parti kendisi için koşturan kişiye görev verir. Bu işi; bu kişi, daha iyi yapar diye düşünmez. Bilgi becerinin aranmaması da işleyişte büyük sıkıntı yaratmaktadır. Siyasilerin de sık sık değişmesi nedeni ile iş süreçleri takip edilememektedir. Böyle olunca eğitim alanlarında; tüzük değişikliği, reformlar vb. yapılamamaktadır. Bakanlık da son sekiz yılda sekiz kez bakan değişti. Durum bu kadar sıkıntılıdır. Bakanlık da eksik kadrolar da doldurulamıyor.”* Sözleri ile ifade etmiştir.

A2 yönetici, kurumun görevlerini yerine getirecek kadar kadrosunun olmasının güçlü yanı olmasına rağmen bundan yararlanılmadığını: *“Kurumun güçlü yanı ve olanağı işini yapmasını sağlayacak yeteri kadar kadrosunun olması iken, bundan yararlanmak yerine bu kadroları tamamlamıyor olması ve yapılan işle ilgili denetimi yapmıyor olması kurumun zayıf yanıdır”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A3 yönetici, bakanlığın tüm işlevleri ile yıkılıp, yeniden yaratılması gerektiğini; *“Uzak hedefi yoktur. Stratejik planı yoktur. Vizyonu yoktur. Bunların olmayışı da kurumun dairesel olarak dönmesi durumunu yaratmaktadır. Kurum dairesel olarak dönüyor. Ortada bir seyis var. Biz olduğumuz yerde dönüp duruyoruz. Bu dönüş esnasında gelişim gibi görünen çalışmalarda gelişim değil. Yeniden yapılanma sürecinden geçilmeli, sil baştan yapılmalıdır. Sonrasında öncelikle yasal mevzuattan başlanmalı, yasalar ele alınmalı. Sonrasında daireler, uzmanlar ele alınmalıdır. Bakanlık bu bina yeniden yıkılmalıdır. İşte o zaman okulların önüne geçilebilir. Okullar başıboş durumda. Şimdi bizde okullarda bu dairenin içinde dönüp duruyoruz*

ve birbirimizle ilişkili değiliz. Siyasetin olumsuz etkisi de kurumun üzerinden kaldırılmalıdır”. Sözleri ile ifade etmiştir.

A4 yönetici, siyasetin kurum için olumsuz etkisini ve bakanlıktaki kurumlar arası iletişimsizliğin yarattığı sıkıntıyı; “*Maalesef ülkenin genel olarak zayıf yanı; siyasal ilişkilerin yönlendirici oluşudur. Siyasal ilişkilerden etkileniyor olması zayıf yanıdır. Bu durum; ülkenin küçük olmasının yarattığı bir dezavantajdır. Bu konuda bir şey yapamıyoruz. Kurumlar arası iletişimin kopuk olması da sıkıntı yaratmaktadır*”. Sözleri ile ifade etmiştir.

A5 yönetici, siyasi atamaların yarattığı sıkıntıyı ve kurumun plansız olmasının bakanlık için yarattığı zayıf yönü; “*Zayıf yanı ise; Siyasi atamalar ve siyasilerin çok sık değişmesidir. Beş yıllık, on yıllık plan öngörüsü ile çalışma yapılamıyor. Planın olmaması, iyi yönetilmemesi kaosa neden oluyor. Çok büyük bir sektöre hizmet ediyor ama plansız kaosa sürükleniyor. Tüzükte yapılamıyor*”. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticilerinin tamamı için; siyasetin kurum üzerindeki etkisinin, bakanlık için zayıf yön oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 34.

Bakanlık yöneticilerin kurumun zayıf yönleri için yaptıkları çalışmalar

Temalar	f (n=5)	%
Hiç bir şey yapılamıyor olması	4	80
Kişisel çaba gösterme	1	20

Tablo 34’te görüldüğü gibi bakanlık yöneticilerinin %80’i kurumun zayıf yönü için bir çalışma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Bazı bakanlık yöneticileri, kurumlarının zayıf yanları için yapılan çalışmalar ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“*Ben çalışmalarımı yürütürken kendi adıma doğru adımları atmaya çalışıyorum. Özverili, dürüst çalışmalarımı sürdürüyorum. Adaletli, hiçbir zaman partizanca hareket etmiyorum. Uygulama ve kararlarımda; kişinin kendi karakterine ve yaptığı işe bakıyorum. Benim için karşıdaki kişinin; doğru olması, karakterli olması ve okulda işini doğru yapması önemlidir*” [G:(A:1)].

“Ben kurumun zayıf yönü için hiçbir şey yapamıyorum. Çünkü benim yetkim yok. Fikrim var ama bana kimse sormuyor ki karar verme sürecinde ben yokum, bunun için hiç bir şey yapamıyorum” [G:(A:3)].

“Siyasi atamaların çok sık değişmesidir. Beş yıllık, on yıllık plan öngörüsü ile çalışma yapılamıyor. Planın olmaması, iyi yönetilmemesi kaosa neden oluyor. Çok büyük bir sektöre hizmet ediyor ama plansız kaosa sürükleniyor. Tüzükte yapılamıyor. Bu konuda bir şey yapamıyorum” [G:(A:5)].

Bu bulgu, bakanlık yöneticilerinin büyük çoğunluğu için; kurumun zayıf yönü için bir çalışma yapılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 35.

Okul yöneticilerine göre kurumun zayıf yönleri

Temalar	f (n=6)	%
Özel ders öğretmeninin eksik olması	4	66.66
Okulun fiziki olarak alanın küçük olması	3	50.00
Sınıf öğretmeninin eksik olması	2	33.33
Dil terapistin olmaması	2	33.33
Atölye öğretmeninin eksik olması	1	16.66
Okulda doktorun olmaması	1	16.66
Eğitim Bakanlığının işleri yavaş yapması	1	16.66
Psikoloğun olmaması	1	16.66
Erkek hademenin olmaması	1	16.66
Okulun merkeze uzak olması	1	16.66

Tablo 35’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %66.66’sı tarafından, okullarında özel ders öğretmeninin eksik olmasının, kurumları için en zayıf yön oluşturduğunu belirtilmiştir. Yöneticilerin %50’si okul alanının küçük olmasındaki sıkıntıyı belirtmiştir. Okul müdürlerinin %33.33’ü, sınıf öğretmeni eksikliğini ve okulda dil terapisti’nin olmamasının, kurumları için yarattığı zayıf yönü belirtmiştir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının zayıf yönleri ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Kurumun zayıf yönleri; eğitim bakanlığının her şeyi ağırdan alması sıkıntı yaratıyor. Çalıştığımız ve ödemesi bakanlık tarafından yapılan kurumlar var. (yemek veren kurum vb.) ödemeleri neredeyse yedi aydır yapılmamış. Bu da bize yansıyor. Yine bakanlığa gönderilen ve çözüm bekleyen konularla ilgili olarak (atölye yapımı, öğretmen eksikliği vb.) dönütlerin alınamaması, olacak denilip olmaması, dikkate

alınmadığını hissetmek, motivasyonunu düşürüyor. Sınıf öğretmeni ve özel ders öğretmeni eksikliğimizin olması da sıkıntı yaratıyor. Özel ders öğretmenini (müzik, beden, resim) haftanın iki gün dışarıdan gelen gönüllü öğretmenlerle götürüyoruz” [G:(B:1)].

“Fiziksel anlamda küçük bir okul. Eksik elemanları var. (dil terapisti, psikolog, okul doktoru, erkek hademesi vb.)” [G:(B:2)].

“Personel eksikliğidir. Branş (müzik, resim, beden vb.) yoktur. Biz çalışmalarımızı yaparken sadece akademik katkı koyabiliyoruz. Binamız oldukça sıkıntılı, bahçesi yok, dolayısı ile parkımız da yok. Çocuklarımız sosyalleşme açısından eksik kalıyor. Bu eksikliği gidermek için velilerimiz hem okulumuza çocuklarını getiriyor. Hem de başka özel kurumlardan, güneyden destek alıyorlar. Bu durum beni çok üzüyor” [G:(B:4)].

“Bir sınıf öğretmeni ihtiyacımız var. Ayrıca sosyal aktivite öğretmenimiz de yoktur. Bir müzik öğretmeni çalışmalarımızı zenginleştirirdi. Atölye öğretmeni ile dil terapisti de ihtiyaçlarımız arasındadır” [G:(B:5)].

“Okulumuzun merkeze uzak olması sıkıntıdır. Bazı etkinliklerin yapılmasında ve gezi gözlem organizeleri açısından, merkeze uzak olmak sıkıntı yaratmaktadır” [G:(B:6)].

Bu bulgu okullardaki öğretmen ve uzman eksikliğinin, fiziksel olarak küçük olma durumunun, kurum üzerinde zayıf yön oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 36.

Okul yöneticilerin kurum zayıf yönleri için yaptıkları çalışmalar

Temalar	f (n=6)	%
Bakanlık yazıların yazılıp, yazıların takibinin yapılması	5	83.33
Eksik öğretmenler için gönüllü öğretmenden yararlanılması	1	16.66
Okula çardak yapılması	1	16.66
Kurumlardan destek almak	1	16.66
Ailelere eğitim organize etme	1	16.66

Tablo 36’da okul yöneticilerinin %83.33’ünün zayıf yönle ilgili olarak; en çok okula zayıf durum oluşturan konularla ilgili bakanlığa yazıları yazıp, takibini

yaptıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının zayıf yönleri için yaptıkları çalışma ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Kurumun zayıf yönünü güçlendirmek için bakanlık kanadı için; yazılarımızı eksiksiz, projeleri kalem kalem açıklayarak yazıp, sürekli sorgulamayı da ihmal etmiyoruz. Özel ders öğretmenini (müzik, beden, resim) eksikliği için; haftanın iki gün dışarıdan gelen gönüllü öğretmenlerle işimizi götürüyoruz” [G:(B:1)].

“Bakanlıktan ek bir sınıf için talepte bulunduk. Okulun fiziksel yapı olarak küçük olması nedeni ile bu durumu rahatlatmak adına çardak yapıyoruz” [G:(B:2)].

“Eksik öğretmenlerimiz ile ilgili bakanlığımıza yazılarımızı yazdık talebimizi belirttik” [G:(B:5)].

Bu bulgu, okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kurumun zayıf yönleri için bakanlığa ilgili yazıları yazıp takibini yaptığı, çözüm üretmek adına gönüllü öğretmenlerden ve kurumlardan yararlandığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2.5. Katılımcıların Kurumun Karşı Karşıya Kaldığı En Büyük Tehlike ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuzun karşı karşıya kaldığı en büyük tehlike nedir?” Sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 37’de, okul yöneticilerinden tablo 38’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 37.

Bakanlık yöneticilerinin görüşlerine göre kurum için en büyük tehlikeler

Temalar	f (n=5)	%
Siyasetin kurum üzerindeki etkisi	4	80
Neslin gerisinde kalınması	1	20
Bakanlık kurumlar arası iyi iletişimin olmaması	1	20

Tablo 37’de görüldüğü gibi bakanlık yöneticilerinin %80’ni; Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı için en büyük tehlikenin, siyasetin bakanlık üzerindeki etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %20’si, bakanlığın yeni gelişmeleri takip edemeyerek neslin gerisinde kaldığı, kendi içinde kurumlar arası iletişimin iyi kurulamadığı ve bunun da kurum için tehlike oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bakanlık yöneticileri, kurumları için en büyük tehlike ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

A1 yönetici, kurumda siyasetin etkisi ile oluşan adaletsiz davranışı; *“Siyasi atamaların bilirkşi olarak değil parti için koşturanlardan seçilmesi, kurum için en büyük tehlikedir. Atamalar böyle yapınca Bakanlık müdürü de kendine bu görevi verene karşı zafiyeti oluyor ve ona işleri ile ilgili hayır diyemiyor. Adalet dışı davranmasını sağlıyor”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A2 yönetici bakanlıkta siyasetin etkisi ile zaman zaman demokratik davranılamadığını, bakanlık içinde kurumlar arası iletişimsizliği; *“Kurum için en büyük tehlike ve zayıf yönü siyasetin kurum üzerindeki etkisidir. Demokratik ve eşit davranma zaman zaman kurumda yerini alamamaktadır. Ayrıca Eğitim Bakanlığında kurumlar arasında birliktelik yoktur. Kimse birbirinin farkında değildir. Örneğin ilköğretimle ortaöğretim arasında bağlantı yok ve diğer kurumlar arasında da yok. Herkes ilişkisini sadece kendi bölümü altındaki okullarla kurmuş. Böyle olunca da çalışmalar eksik kalıyor”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A3 yönetici en büyük tehlikenin siyasetin kurum üzerindeki etkisi olduğunu; *“Kurumdaki en büyük tehlike siyasi iktidarsızlık ve bundan dolayı oluşan yönetsel sıkıntılardır. Üçlü kararname ile atanan siyasi yönetimin olması en zayıf yön”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A4 yönetici, neslin gerisinde kalındığını, siyasetin etkisini; *“Neslin gerisinde kalmak en önemli tehlikedir. Çalışanlar, öğretmenler olarak, öğrencilerin hızına yetişmeliyiz. Çağı takip edebilmek çok önemlidir. Bakanlığında öğretmenleri bu konuda desteklemesi gerekmektedir. Öğretmenler uzmanlık almalı, kitap okumalı, gezilere gitmeli, kültürünü geliştirmeli, tiyatro izlemelidir. Bakanlıkta yasal olarak gerekli düzenlemeleri yapmalı ve istekli öğretmenlere de olanak yaratmalıdır. Siyasetin kurum üzerindeki etkisi de kaldırılmalıdır”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A5 yönetici, siyasi atamalarla ilgili sıkıntıları *“Kurumun en büyük tehlikesi; siyasi atamaların yapılması ve sık sık atamaların değişmesidir”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticileri için bakanlığın karşı karşıya kaldığı en büyük tehlikenin, siyasetin bakanlık üzerindeki etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 38.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre kurum için en büyük tehlikeler

Temalar	f (n=6)	%
Binanın fiziki yetersizliği	2	33.33
Özel eğitim alanından olmayan birinin yönetici atanması	1	16.66
Tenha bir yerde olması	1	16.66
Oda ihtiyacı	1	16.66
Özel eğitim konusunda bilinçsiz aileler	1	16.66
Ergenler ile çocukların birlikte eğitimi	1	16.66
Yoktur	1	16.66

Tablo 38’de okul yöneticilerinin %33.33’ü; kurum için en büyük tehlikenin binanın fiziki olarak yetersiz, küçük olması olduğunu belirtmişlerdir. Özel eğitim okuluna alanın dışından bir yöneticinin atanmasının; oda ihtiyacının olmasının; bilinçsiz ailelerin olmasının; ergen yaştaki gençlerle, çocukların aynı ortamda eğitim almasının; okulun تنها bir bölgede olup, okul saatleri dışında oluşabilecek yangın vb. durumların, okul için tehlike oluşturduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin %16.66’sı ise; kurum için bir tehlikenin olmadığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, kurumları için en büyük tehlike ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Bu okula özel eğitim alanında olmayan birinin yönetici olarak atanması kurumumuz için en büyük tehlikedir. Özel gereksinimli çocuğu, özel gereksinimli çocuğun ailesini bilmeyen birinin, yönetici olarak atanması, oldukça tehlikeli ve zarar verici olur” [G:(B:1)].

“Okulumuz yeşilin, ağaçların, doğal zenginliğin içerisinde. Tenha bir bölgedir. Kurumda bizim olmadığımız bir anda çıkabilecek bir yangın, elektrik kontağı vb. problem kurum için en büyük tehlikedir. Bu konu için okul etrafında devriye gezilmesini istedik” [G:(B:2)].

“Kurumumuzun karşı karşıya kaldığı tehlikeli bir durum yoktur” [G:(B:3)].

“Binanın yetersizliği, bahçesinin olmaması, sosyalleşme imkanını çocuklarımıza sunamamak” [G:(B:4)].

“Ailelerin özel eğitim konusunda bilinçsiz olması kurum için tehlikedir. Bazı çocukların özellikle erkek öğrencilerimizin ergenlik çağına girmiş olması ve küçük çocuklarla birlikte eğitim ortamında olması nedeni ile ciddi bir takip gerekmesi de kurum için tehlikedir” [G:(B:5)].

“Kurum binamız yetersiz. Merdivenleri özel öğrencilerimiz için güvenli değil. Çalışmalarımızı yapabilmek için birçok odaya ihtiyacımız var (duyu odası, beden eğitimi odası vb.)” [G:(B:6)].

Bu bulgu, okul yöneticileri için kurumları adına en büyük tehlikenin; binanın fiziki olarak yetersiz olması, küçük olması şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca özel eğitim okuluna alanın dışından bir yöneticinin atanmasının; oda ihtiyacının olmasının; bilinçsiz ailelerin olmasının; ergen yaştaki gençlerle, çocukların aynı ortamda eğitim almasının; okulun تنها bir bölgede olup, okul saatleri dışında oluşabilecek yangın durumların da kurum için tehlike oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.6. Katılımcıların Kurumun Yararlanabileceği En Önemli Olanak ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuzun yararlanabileceği en önemli olanak nedir?” sorusu yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 39’da, okul yöneticilerinden tablo 40’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 39.

Bakanlık yöneticilerinin görüşlerine göre kurum için en önemli olanaklar

Temalar	f (n=5)	%
Eğitime ayrılan bütçe	1	20
Doldurulabilecek kadrosunun olması	1	20
Küçük bir yapı olması	1	20
Kalabalık bir gruba ulaşılıyor olması	1	20
Olanığı yoktur	1	20

Tablo 39’da görüldüğü gibi, bakanlık yöneticilerinin kurumlarının en önemli olanağı için %20’si; eğitime büyük bir bütçenin ayrılmasını, doldurulabilecek yeterli sayıda kadrosunun olmasını, kontrol edilebilir küçük bir yapısının olmasını, kalabalık bir gruba ulaşılıyor olmasını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %20’si de bakanlığın yararlanabileceği bir olanağının olmadığını belirtmişlerdir. Bakanlık yöneticileri, kurumlarının yararlanabileceği en önemli olanak ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

A1 yönetici, olanak olarak güzel bir bütçenin olduğunu ancak bu olanaktan yararlanılamadığını; *“Kurumun en önemli olanağı, eğitime ayrılan güzel bir bütçenin*

olmasıdır. Ama bakanlık olarak bundan tam yararlanamıyoruz". Sözleri ile ifade etmiştir.

A2 yönetici, bakanlık işlerinin yapılmasını sağlayacak yeteri kadar kadrosunun olmasının kurumun en önemli olanağı olduğunu ancak bundan yararlanılmadığını; *"Bakanlığın işini yapmasını sağlayacak yeteri kadar kadrosu vardır. Bu kurumun hem güçlü yanı hem de olanağıdır. Bundan yararlanmak yerine kadroları tamamlamıyor"*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A3 yönetici kurumun yararlanabileceği bir olanağının olmadığını; *"Bakanlığın yararlanabileceği olanağı yoktur"*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A4 yönetici, bakanlık için en önemli olanağın, kurumun yapısının küçük olmasını ancak bu olanaktan yararlanılamadığını; *"Aklıma bir şey gelmedi. Çok büyük bir olanak görmüyorum. Küçük bir yapı var. Bu bir olanak aslında. Evet yapı küçük ama iletişim kuvvetli değildir. Daireler arası kopukluk vardır. Bu da zayıf bir yön oluşturuyor"*. Sözleri ile ifade etmiştir.

A5 yönetici, kalabalık bir gruba ulaşılmasını en büyük olanak olduğunu ancak bu olanaktan yararlanılamadığını; *"Olanak; Kalabalık bir gruba ulaşıyor olmamız olanağımızdır. Bütçemizin iyi olması çalışmalarımızı daha iyi duruma getirirdi. Arkadaşlarımız birçok araştırma yapıyorlar. Ancak bu araştırmalardan yararlanamıyoruz"*. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, bakanlık yöneticileri için; eğitime güzel bir bütçenin ayrılmış olmasının, kurumun doldurulabilecek kadrosunun olmasının, küçük bir yapı olmasının, kalabalık bir gruba ulaşılıyor olmasının, kurumun en önemli olanakları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 40.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre kurum için en önemli olanaklar

Temalar	f (n=6)	%
Okulda çalışan güzel, uyumlu, güçlü ekip	2	33.33
Kurumlardan destek alınması	2	33.33
Duyarlı kişilerin yardımları	2	33.33
Öğrenci ve velilerle, küçük samimi bir aile olmak	1	16.66
Doğal zenginliğin içinde yer alması	1	16.66

Tablo 40’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kurumlarının en önemli olanağı için %33.33’ü; okulda güzel çalışan, uyumlu, güçlü bir ekibin olmasını; birçok kurumdan ve duyarlı kişilerden destek alınmasını belirtmişlerdir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının yararlanabileceği en önemli olanak ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Güçlü yanımız olan çalışma gurubumuzdaki dinamizm, uyum ve çalışkanlığı işlerimizi yaparken büyük olanak olarak kullanıyoruz” [G:(B:1)].

“Doğal zenginliğinin olması kurum için (ağaçlar, yeşillik) güzel bir olanaktır. Bölge üniversitesinden, bölüm hocalarından akademik destek alıyoruz. Bölge insanı kurumumuza destek oluyor. Hastane yakınımızdadır. İhtiyaç anında daha kolay müdahale yapılabilir. Tüm bunlar olanaklarımızdır” [G:(B:2)].

“Uyumlu, iyi çalışan, yöneticiyi destekleyen ve araştıran bir öğretmen grubu ile çalışmak kurumumuz için güzel bir olanaktır. Ayrıca sponsorlarımızın bizi desteklemesi oldukça kuvvetli bir olanağımızdır” [G:(B:6)].

Bu bulgu, okul yöneticileri için; okulda uyumlu çalışan güçlü bir ekibin olması ve kurumlar ile duyarlı kişilerden destek alınmasının, kurumun en önemli olanakları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.7. Katılımcıların Kurumun Gelişmesi Adına Üzerinde Çalışılan Başka Stratejik Çalışmalar ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Kurumunuzun gelişmesi adına üzerinde çalıştığınız başka stratejik çalışmalar var mı? Varsa nelerdir?” Soruları yöneltilmiş, bakanlık yöneticilerinden tablo 41’de, okul yöneticilerinden tablo 42’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 41.

Bakanlık yöneticilerinin kurum için başka stratejik çalışmaları

Temalar	f (n=5)	%
Yoktur	3	60
Okul idaresi ile bilgi alış verişi için toplantılar	1	20
Alanda standart yükseltip daha fazla bireye eğitim	1	20

Tablo 41’de görüldüğü gibi, bakanlık yöneticilerinin kurumlarının gelişmesi adına %60’ı; üzerinde çalışılan stratejik bir çalışmanın olmadığını belirtmişlerdir. Bazı bakanlık yöneticileri, kurumlarının gelişmesi adına üzerinde çalışılan stratejik çalışma ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Okul yöneticilerimizden beklentilerimiz, eksikliklerimiz, yazışmalarımız, gelir-giderlerimiz, demirbaşımız, geçici öğretmenler vb. konularla ilgili yapılacaklarla ilgili bir program oluşturmaya başladık. Bakanlık ile okul idaresi arasında bilgi alış verişini gerçekleştirmek istiyoruz. Bölgesel toplantılarla beklentilerimizi aktarmak, okul yönetiminin de sıkıntılarını dinlemek istiyoruz. Bunun için toplantılar yapmak istiyoruz. Aslında bakanlıkta eksik kadro nedeni ile rutin işleri bile zor yapıyoruz. Ama bu toplantıları da yapmak hedefimizdir. Bölgesel temsilciler seçip, 10 idareci ile rutin hale getirip, bu toplantıları da yapabiliriz” [G:(A:1)].

“Kurumda düşünülerek bilinçli oluşturulmuş, geliştirici bir çalışma yoktur” [G:(A:3)].

“Öngörüsüzlük içindeyiz. Uzun zamandır bir plan yapmadık. Herkes günlük sıkıntı ve sorunlarla boğuşuyor. Amirler de aynı durumda. Okullar devam ediyor. Öğretmen, sıra eksik mi? Ona bakıyoruz. İyiyiz diyoruz ama değiliz. Ben şimdiden seneye okulların açılış kaygısını yaşamaya başladım bile” [G:(A:5)].

Bu bulgu, bakanlık yöneticilerinin %60’ı için; kurum için organize edilmiş bir stratejik çalışmanın olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 42.

Okul yöneticilerinin kurum için başka stratejik çalışmaları

Temalar	f (n=6)	%
Bakanlığa taleplerle ilgili yazının yazılması	3	50
Kafe projesi	1	16.66
Sınıf projesi	1	16.66
Balık tutma projesi	1	16.66
Kapalı spor salonu projesi	1	16.66
Bireysel Eğitim Planı	1	16.66
Planımız yok	1	16.66

Tablo 42’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kurumlarının gelişmesi adına %50’si; üzerinde çalışılan stratejik bir çalışma olarak; okul için yapılması gerekli olan durumlar ve eksiklikler için projeler oluşturduklarını, bunun gerçekleşmesi için

de bakanlığa yazı yazdıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin %16.66'sı da planlarının olmadığını belirtmişlerdir. Bazı okul yöneticileri, kurumlarının gelişmesi adına üzerinde çalışılan stratejik çalışma ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Hayırsever bir vatandaş tarafından kullanımımıza verilen bir binayı, üniversitenin mimarlık bölümü katkıları ile tamir edip, engelli öğrencilerimizin işleteceği kafe yapma projemiz var. Bizim okulumuzda olan 0-6 yaş erken çocukluk özel eğitim ünitesi için var olan iki odaya, iki oda daha ekleme planımız var. Öğrencilerimize balık tutmayı öğretme çalışmamızın sonuna geldik. Kapalı spor salonu tadilatımız devam ediyor. Dans salonu da bu salon için de yerini alacak” [G:(B:1)].

“Okuldaki bazı eksikliklerle ilgili çalışma yapıp, bakanlığa yazı ile bildirildi(ekstra sınıf, mutfak dolapları, basketbol sahası, okulun tahta sütunlarının boyanması)” [G:(B:2)].

“Biz en önemli çalışmayı Bireysel Eğitim Planı (BEP) için yaptık. Şu anda 72 öğrencimiz var ve tüm bu öğrencilerimiz için tek tek geliştirilmiş BEP vardır. Şu anda da bunun üzerine çalışmalarımız devam ediyor” [G:(B:3)].

“Kurum binamız yetersiz küçük bir bina olduğu ve merdivenleri özel öğrencilerimiz için güvenli olmadığı için; kurum binamızı daha büyük ve güvenli alana taşımakla ilgili çalışmalarımız var. Uygun binayı tespit ettik ve bununla ilgili bakanlıkla gerekli yazışmaları yaptık” [G:(B:6)].

Bu bulgu, okul yöneticilerinin yarısının, kurumlarının gelişmesi adına hazırladıkları proje için; bakanlıktan katkı beklediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin %16.66'sının; sınıf, kafe, balık tutma, bireysel eğitim planı projelerinin de olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.8. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarının Eğitim ve Öğretim Kalitesine Katkısı ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Stratejik planlama uygulamaları eğitim ve öğretim kalitesine nasıl bir katkı sağlar?” Sorusu yöneltilmiş, eğitim yöneticilerinden tablo 43'te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 43.

Katılımcı stratejik planın eğitim öğretime katkısı

Temalar	f (n=11)	%
İşlerin yolunda gitmesi, yolu bilmek, başarıya ulaşmak	10	90.90
Sadece eğitim de değil, her alanda olmalı	1	9.09
Hükümetlerin değil, ülkenin planı olmalı	1	9.09

Tablo 43'te görüldüğü gibi, katılımcıların %90.90'ı, stratejik plan ve uygulamalarının eğitim-öğretim kalitesine sağladığı katkı ile ilgili olarak; en çok işlerin yolunda gitmesi, gidilecek yolun bilinmesi, başarıya ulaşılması olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %9.09'u; stratejik planlama uygulamalarının sadece eğitimde değil her alanda yapılmasını, hükümetlerin eğitim planlarının da ülkenin tek planı altında birleşmesi gerektiğini belirtilmişlerdir. Bazı katılımcılar, stratejik plan ve uygulamalarının eğitim-öğretim kalitesine sağladığı katkı ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Stratejik planlamanın; sadece eğitim de değil, bütün alanlar da olması gerekmektedir. Ancak böyle katkı sağlar. Aslında hükümetlerin değil, ülkenin stratejik planı olmalıdır. Mecliste vekiller tarafından, bu plan karar olarak alınmalıdır. Her gelen kişi de bu planı uygulamalıdır. Oysa bizde hükümetlerin açıkladıkları plana bakıyoruz. Kaldı ki hükümetlerde sunduğu planı da uygulamıyor. Biz de bunu sorgulamıyoruz. Oysa sorgulasak, açıkladığı planın yürürlüğe konulmasını takip etsek, onlar da daha dikkatli olacaktır” [G:(A:1)].

“Uzun vadede yolunuzu görürsünüz, başarıya ulaşmanın esas unsuru planlamanın olmasıdır. Doğru bir yol izlersiniz. Ya da böyle bir plan yoksa dairesel olursunuz. Bizim de kenetlenip bu doğru da hareket etmemiz gerekmektedir” [G:(A:3)].

“Plansız bir iş yapılamaz. Plan eğitime kalite getirir. Yolunuzu görmenizi sağlar. Yapacaklarınızı ortaya koyar” [G:(B:1)].

“Çok daha planlı ilerlersiniz. Kurumunuzda öğrencilerinizin ulaşacağı yolu bilirsiniz. Hedef belli olur. Basamakları da belli olur. Bu yolu eğitim adına görür ve bilirim” [G:(B:4)].

“BEP ile öğrencilerimize özel hazırladığımız için; çocuklarımızın yıllık çalışmalarını belirlemiş oluyoruz. İzleyeceğimiz yolu görüyoruz. Gerekli materyalleri tespit ediyoruz. Çocuğun gelişimini görüyoruz” [G:(B:6)].

Bu bulgu, stratejik plan ve uygulamaların katılımcıların tamamına yakını için; işlerin yolunda gitmesi, gidilecek yolun bilinmesi, başarıya ulaşmak olduğu, şeklinde yorumlanabilir.

4.2.9. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarının Kişisel Gelişime Katkısı ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Stratejik planlama uygulamaları kişisel anlamda gelişiminize nasıl bir katkı sağlar?” Sorusu yöneltilmiş, eğitim yöneticilerinden tablo 44’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 44.

Katılımcı stratejik planın kişisel gelişime katkısı

Temalar	f (n=11)	%
Kendinden emin olma, güvende olma	6	54.54
Her zaman ileri gitme	4	36.36
Katkısı yok.	2	18.18
Çok yönlü düşünme	1	9.09
Fırsatlardan yararlanma	1	9.09
Araştırma yapma	1	9.09

Tablo 44’te görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin %54.54’ü; stratejik plan ve uygulamaları ile en çok kendinden emin olduğunu, güvende olduğunu, bu etkileri ile kişisel gelişiminde olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin %36.36’sı, stratejik plan ve uygulamalar sayesinde, her zaman ileriye doğru adımların atıldığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılarda stratejik plan ve uygulamalarla; çok yönlü düşünüldüğünü, fırsatlardan yararlanıldığını, araştırma yapıldığını, bu etkileri ile kişisel gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %18.18’de, bakanlıkta yaşanan sıkıntılar, tikanlıklar nedeni ile stratejik planın kişisel gelişime katkısı olmadığını belirtmişlerdir. Bazı eğitim yöneticilerinin, stratejik plan ve uygulamalarının kişisel gelişime sağladığı katkı ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Stratejik planlama kişisel anlamda, kendini kontrol etmemi sağlar. Bunları yapabiliyorum, o zaman bir sonrasını da yapabilirim diyebiliyorsun. Yenilmemeyi ve yılmamayı öğreniyorsun. Fırsatlardan yararlanmayı öğreniyorsun” [G:(B:2)].

“Kişisel anlamda ise; benim için stres ortamını azaltıyor. Önümü gördüğüm için daha rahat bir ortamda çalışıyorum. Eğer uygulamalarımda bir sıkıntı varsa bunu henüz başındayken stratejik plan sayesinde fark edebilirim” [G:(B:5)].

A5 yönetici, bakanlıktaki sıkıntılar nedeni ile stratejik plan ve uygulamaların olmadığını, bu nedenle de kişisel ve mesleki olarak katkı görmediğini *“Açıkçası kişisel ve mesleki anlamda stratejik planın bana bir katkısı yok. Çünkü ortada bir plan yok. Aslında biz bakanlıkta uzmanlık görevi yapmıyoruz”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, stratejik planlama uygulamalarının kişisel gelişme katkısının, katılımcıların büyük çoğunluğu için; kendinden emin olma, güvende olma ve her zaman ileriye gitmek, olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.10. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarının Mesleki Gelişime Katkısı ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Stratejik planlama uygulamaları mesleki anlamda gelişiminize nasıl bir katkı sağlar?” Sorusu yöneltilmiş, eğitim yöneticilerinden tablo 45’te belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 45.

Katılımcı stratejik planın mesleki gelişime katkısı

Temalar	f (n=11)	%
Uzak hedefi görme	3	27.27
Bir sonraki adıma görme	2	18.18
Başarı ve kalite	2	18.18
Katkısı yok.	2	18.18
Düşünüp, fikir üretme	1	9.09
Fırsatlardan yararlanmak	1	9.09
Planlı olma	1	9.09
İlerleme	1	9.09

Tablo 45’te görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin %27.27’si; stratejik plan ve uygulamalarının, uzak hedefi görebilmeleri açısından, mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %18.18’i stratejik plan ve uygulamaların; işlerini yaparken bir sonraki adımı görmesine katkı sağladığını, mesleğine başarı ve kalite getirdiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %18.18’i stratejik plan ve uygulamalarının, kurumda yaşanan sıkıntılar ve tikanıklıklar nedeni ile mesleğindeki gelişimine katkı sağlamadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %9.09’u stratejik plan

ve uygulamalarla mesleğini yerine getirirken; düşünüp fikir ürettiğini, fırsatlardan yararlandığını, planlı olduğunu ve ilerlediğini belirtmişlerdir. Bazı eğitim yöneticileri, stratejik plan ve uygulamalarının mesleki gelişimine sağladığı katkı ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Mesleki ve kişisel anlamda; düşünüp, geliştirmemi, takip etmemi, fikir üretmemi sağlıyor. Beni düşündürüyor. Bu amaca nasıl ulaşırım? Ne yapmam lazım? Sorularını sormama neden olup, çok yönlü düşünmemi sağlıyor” [G:(A:4)].

“Mesleki anlamda ilerlememi sağlıyor ve planlı oluyorum” [G:(B:4)].

A2 yönetici, stratejik planının olduğunu ancak kurumda yaşanan tikanlıklar nedeni ile adımlarını atamadığını, böylece kişisel ve mesleki gelişimini de tamamlayamadığını *“Planlı olmak işlerin yolunda gitmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Kendinden emin olmanı, güvende olmanı sağlar. Bir sonraki adımı görme öngörün artar. Mesleki anlamda stratejik planlarımı yapıyorum ama karar verici olmadığım için bunlar sekteye uğruyor. İsteğim bize bağlı okullarla; seminerler, toplantılar yapıp birlikte hareket edip birlikte kararlar almak, doğru adımları birlikte atabilmek. Evet stratejik planım var, eğitim adına güzel fikirlerim de var ancak önüm kapalı adım atamıyorum. Kişisel ve mesleki gelişimi de böylece tamamlayamıyorum”*. Sözleri ile ifade etmiştir.

Bu bulgu, stratejik planlama uygulamalarının mesleki anlamda gelişme katkısının, katılımcıların büyük çoğunluğu için; uzak hedefi görme, bir sonraki adımı görme, başarı ve kalite sağlama, fikir üretme, fırsatlardan yararlanma, ilerleme, planlı olma, imkanları oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.3. Katılımcıların Girişimcilik Anlayışına Yönelik Görüşleri

Eğitim yöneticilerinin, girişimcilik anlayışlarını değerlendirmek amacıyla; 5 bakanlık ve 6 okul yöneticisine, girişimcilik anlayışını belirlemek için sorular yöneltilmiştir. Sizce girişimci olan bir eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özellikler nelerdir? Siz de belirgin olan, kendinizi ifade edebileceğiniz, girişimci özellikler hangileridir? Soruları yöneltilmiştir. Eğitim yöneticilerine, yöneticilik görevinizi aldığınız günden bugüne, bulunduğunuz ortamlarda hangi yenilikleri kuruma kazandırdınız? Sorusu yöneltilmiştir. Belirtilen sorular katılımcılara yöneltilmiş ve yöneticilerin verdikleri cevaplarla girişimcilik anlayışları

değerlendirilmiştir. Katılımcılara girişimcilik anlayışlarını belirlemek amacı ile görüşme formu verilmiş; verecekleri cevaplarla görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu sorularla; risk alma, başarıyı önemseme, cesaretli olma, kaynakları kullanma, yenilikleri takip etme, kurum ve kuruluşlarla iletişim, rehber olma, değişimi takip etme, öğrenci ve öğretmenler için kaliteli bir eğitim ortamı hazırlama, öğrenci ve öğretmenlere kendilerini ifade etme imkanı verme, işlere ve olaylara farklı açıdan bakma, iş yerinde aktif görev alma, belirsizlik karşısında korkmama, belirsizliğe tolerans gösterme, inisiyatif kullanma, zamanı iyi yönetme, eleştiriye açık olma, rekabetçi tavır sergileme, zorluklardan korkmama, kurum kültürünü önemseme, konularını içeren görüşme soruları ile katılımcıların girişimcilik anlayışları değerlendirilmiştir.

4.3.1. Katılımcıların Girişimci Bir Eğitim Yöneticisinde Olması Gereken Kişisel Özellikler ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Sizce girişimci olan bir eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özellikler nelerdir?” Sorusu yöneltilmiş, eğitim yöneticilerinden Tablo 46’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 46.

Katılımcı girişimci eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özellikler

Temalar	f (n=11)	%
İletişimde iyi olma	5	45.45
Yenilikleri takip etme	2	18.18
İnisiyatif kullanma	1	9.09
Araştırma yapma	1	9.09
Yaratıcı olma	1	9.09
Pratik olma	1	9.09
Sorumluluk alma	1	9.09
İleriye görme	1	9.09
Adaletli olma	1	9.09
İyi bir lider olma	1	9.09
Organize yapabilme	1	9.09
Eksiklikleri görme	1	9.09
Birlikte karar alma	1	9.09
Girişken olma	1	9.09
Eğitim Sistemlerini yerinde gözlem yapma	1	9.09

Tablo 46’da görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin %45.45’i, girişimci eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özelliklerden en çok iletişimde iyi olmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %18.18’i girişimci bir eğitim

yöneticisinin, yenilikleri takip etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı eğitim yöneticileri, girişimci eğitim yöneticisinde olması gereken özellikler ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Girişimci bir eğitim yöneticisi dünyayı bilmelidir. Farklı ülkelere gidip, eğitim sistemlerini yerinde incelemelidir. Gözlemlediği sistemle ilgili, kendi ülkesinde nasıl uygulayacak, nasıl bir fayda sağlayacak bunu yerinde görmelidir. Bu sadece kitap okuma ile olmaz. Hatta bunu sadece eğitim yöneticileri değil, tüm alanlarda; turizm, sanayi vb. yapılmalıdır” [G:(A:1)].

“Girişimci insanın zihni planlayıcı, yaratıcı çalışır. Doğurgan beyindir. İletişimi güçlü, konuşur, konuşulanları dinler ve iyi bir gözlemcidir” [G:(A:3)].

“Eğitim yöneticisi utangaç olmamalı, lafını esirgememeli, adaletli olmalı, yaptığı işi kendi yararına değil, okul ve öğrencisi için yapmalıdır. Okulun gelişmesi kendisinin gelişmesi demektir. Organizatör ruhu olmalıdır. Ayrıntılı düşünmeli, istemeyi bilmeli, ikna yeteneği güçlü olmalı, iletişimde iyi olmalıdır. Kesinlikle uzmanlığını geliştirmelidir. Çünkü onun en güçlü yanı uzmanlığıdır” [G:(B:2)].

“Sorumluluk almalı, inisiyatif kullanabilmeli” [G:(B:3)].

“Yenilikleri ve gelişmeleri sürekli takip etmelidir. Kendini daima geliştirmelidir. Yeniliklerden haberdar olup, aynı zamanda uygulamalıdır” [G:(B:5)].

Bu bulgu, girişimci bir eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özelliklerle ilgili olarak katılımcıların büyük çoğunluğu için iletişimde iyi olmanın gerekli olduğu; ayrıca katılımcılar için; yenilikleri takip etmek, inisiyatif kullanmak, araştırma yapmak, yaratıcı olmak, pratik olmak, sorumluluk almak, ileriye görmek, adaletli olmak, iyi bir lider olmak, organize yapabilmek, eksiklikleri görebilmek, kararları kurum çalışanları ile birlikte almak, girişken olmak, eğitim sistemlerini yerinde gözlem yapmak gereklidir, şeklinde yorumlanabilir.

4.3.2. Katılımcıların Kendilerinde Belirgin Olan Girişimci Özellikler ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Sizde belirgin olan, kendinizi ifade edebileceğiniz, girişimci özellikler hangileridir?” Sorusu yöneltilmiş, eğitim yöneticilerinden Tablo 47’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 47.

Yöneticilerin katılımcı girişimci özellikleri

Temalar	f (n=11)	%
İletişimde iyi olma	5	45.45
Yenilikleri takip etme	2	18.18
Sorumluluk alma	1	9.09
İyi planlama yapma	1	9.09
Yaratıcı olma	1	9.09
Eksiklikleri fark etme	1	9.09
İyi gözlemci olma	1	9.09
Uzmanlık bilgisini iyi kullanma	1	9.09
İkna yeteneği iyi olma	1	9.09

Tablo 47’de görüldüğü gibi; eğitim yöneticilerinin %45.45’i, kendilerinde belirgin olan girişimci özellikler için en çok iletişimde iyi olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %18.18’i ise; yenilikleri takip etmenin, kendilerinde belirgin olan kişisel özellik olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, kendilerinde belirgin olan girişimci özelliklerle ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Ben kendimi pratik olarak ifade edebilirim” [G:(A:2)].

“Ben girişimci bir insanım. Zihnim planlayıcı ve yaratıcı çalışır. İletişimim güçlüdür. Karşımdaki ile iyi iletişim kurarak konuşur ve konuşulanları dinlerim. Ayrıca iyi bir gözlemciyimdir” [G:(A:3)].

“İyi bir iletişimle görevimi gerçekleştirerek, kişilerin işini kolaylaştırıyorum. Eskiden genelgelerden yararlanarak işleri yürütürken, şimdi teknolojiden daha çok yararlanarak işleri yapıyorum” [G:(A:5)].

“Sorumluluk alıp, yeni çalışmalara imza atıyorum” [G:(B:3)].

“Ben çeşitli kurumlarla iyi bir iletişim içerisindeyim. Alanımızla ilgili yenilikleri takip ediyorum. Bu yeniliklerin imkan çerçevesinde kurumumuzda uygulanmasını sağlıyorum” [G:(B:4)].

“Girişimci biri önce eksiklikleri fark etmeli, sonra bu eksikliklerin giderilmesi için neler yapabileceğini belirleyebilmeli, araştırmalı, talep etmeli ve eksiklikleri gidermeli. Tüm bu özellikler ben de bulunmaktadır” [G:(B:5)].

Bu bulgu, eğitim yöneticilerinin kendilerinde bulunan girişimci özelliklerle ilgili olarak katılımcıların büyük çoğunluğu için iletişimde iyi olma; ayrıca katılımcılar için; yenilikleri takip etme, sorumluluk alma, iyi planlama yapma, yaratıcı olma, eksiklikleri fark etme, iyi gözlemci olma, uzmanlık bilgisini iyi kullanma, ikna yeteneğinde iyi olma, şeklinde yorumlanabilir.

4.3.3. Katılımcıların Yöneticilik Görevinde Bulundukları Ortama Kazandırdıkları Yenilikler ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara: “Yöneticilik görevinizi aldığınız günden bugüne bulunduğunuz ortamlarda hangi yenilikleri kuruma kazandırdınız?” Sorusu yöneltilmiş, eğitim yöneticilerinden Tablo 48’de belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 48.

Katılımcı kuruma kazandırılan yenilikler

Temalar	f (n=11)	%
Kuruma fiziki katkı	6	54.54
Yeni projeler oluşturma	3	27.27
Kurumu tanıtmaya	3	27.27
Bireylere kişisel katkı sağlama	3	27.27
Kuruma güven oluşturma	2	18.18
Kurumda iyi iletişim oluşturma	2	18.18
Kurumda planlı ilerleyiş	1	9.09

Tablo 48’de görüldüğü gibi; katılımcıların %54.54’ü, çalıştıkları kurumlara fiziki katkı sağladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %27.27’si; yeni projeler oluşturduklarını, kurumu tanıttıklarını, kendileri ile çalışan bireylere kişisel olarak katkı sağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %18.18’i; kuruma karşı güven oluşturdıklarını, kurum dışı ve içinde iyi bir iletişim ortamı sağladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %9.09’u ise; kuruma planlı bir ilerleyiş kazandırdıklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler, yöneticilik görevlerinde

bulundukları ortama kazandırdıkları yenilikler ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Eğitim adına değişik etkinliklerde aktif görev aldım. Veli, çocuk ve okulu bir arada tutacak etkinliklere katkı koydum. Bu etkinliklerle; velinin çocuğunu tanımaya ve nasıl davranması gerektiğini sorgulaması için fırsatlar yarattım. Okul ve personelle ilgili pratik çözümler aktardım. Personelin mağdur olmadan haklarından yararlanmasını sağladım ve sağlamaya da devam ediyorum” [G:(A:2)].

“Biz uzman olarak çok büyük bir yenilik yapamıyoruz. Sadece öneri getirebiliyoruz. Uzman olarak bakanlığa olumlu gözle bakış getirdim. Doğru çözüm çabamızla memnuniyet ifade eden olumlu dönütler alıyorum. İşimle ilgili iletişim kurduğum kişilerin ifadesi ile; karşılarında konuşacak insan buluyorlar. Dairede muhatap bulabiliyorlar” [G:(A:3)].

“Okulda altı yıldır sekiz atölye yapıldı. Öğrenci sayısı iki katına, öğretmen sayısı dört katına çıktı. Özel eğitim ile ilgili çevrede farkındalık arttı. Kurumlarla yapılan çalışmalar, projeler arttı. Yapılan faaliyetler bir iki defalık değil süreklilik kazandırılarak yapılmaya başlandı” [G:(B:1)].

“Okulun düzenli bir işleyişi yoktu. Okulda plan program oturdu. Hadememiz yoktu. Artık var. Okul öncesi sınıfımız oldu. Fotokopi makinemiz, printerimiz bile yoktu. Artık var. Ailelerimizi; çocuklarını, bizim okulumuz ile birlikte kaynaştırma eğitimi veren okullara götürmeleri konusunda ikna ettik. Eskiden okulumuza gelir, ardından çocuklarımız evlerine giderdi. Bu konuda ikna ettik” [G:(B:4)].

Bu bulgu, eğitim yöneticilerinin kuruma kazandırdığı yeniliklerle ilgili olarak, katılımcıların büyük çoğunluğu için; kuruma fiziki katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

4.3.4. Katılımcıların Girişimcilik Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Hazırlanan Görüşme Formundaki Sorular ile İlgili Görüşleri

Eğitim yöneticilerine girişimcilik anlayışlarını belirlemek amacı ile görüşme formu verilmiş ve Tablo 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59’da belirtilmiş olan görüşler alınmıştır.

Tablo 49.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu A

Temalar	f (n=11)	%
İşimle ilgili her zaman risk almayı severim.	6	54.55
İşimle ilgili bazen risk almayı severim.	3	27.27
İşimle ilgili sıklıkla risk almayı severim.	2	18.18
Başarıyı her zaman önemserim.	11	100
İşimi yaparken her zaman cesaretli olmayı önemserim.	8	72.73
İşimi yaparken sıklıkla cesaretli olmayı önemserim.	2	18.18
İşimi yaparken bazen cesaretli olmayı önemserim.	1	9.09
Elimdeki kaynakları her zaman en iyi şekilde kullanırım.	9	81.82
Elimdeki kaynakları sıklıkla en iyi şekilde kullanırım.	2	18.18

Tablo 49’da görüldüğü gibi; katılımcıların %54.55’i işini yaparken her zaman risk alabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %100’ü başarılı olmayı önemsediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %72.73’ü cesaretli olmayı önemsediklerini, %81.82’si kurumları için elindeki kaynakları her zaman en iyi şekilde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcılara göre; işi ile ilgili her zaman risk almayı sever, başarıyı her zaman önemser, işini yaparken her zaman cesaretli olmayı önemser, elindeki kaynakları her zaman en iyi şekilde kullanır, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 50.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu B

Temalar	f (n=11)	%
Yeni kaynaklardan yararlanabilmek için her zaman fırsat kollarım.	7	63.64
Yeni kaynaklardan yararlanabilmek için sıklıkla fırsat kollarım.	2	18.18
Yeni kaynaklardan yararlanabilmek için bazen fırsat kollarım.	2	18.18
İşimle ilgili yenilikleri sıklıkla takip ederim.	7	63.64
İşimle ilgili yenilikleri her zaman takip ederim.	4	36.36
Kurum ve kuruluşlarla her zaman iyi bir iletişim kurarım.	9	81.82
Kurum ve kuruluşlarla sıklıkla iyi bir iletişim kurarım.	2	18.18
Kurumun gelişimi adına kurumlarla her zaman gerekli çalışmaları yaparım.	6	54.55
Kurumun gelişimi adına kurumlarla sıklıkla gerekli çalışmaları yaparım.	4	36.36
Kurumun gelişimi adına kurumlarla bazen gerekli çalışmaları yaparım.	1	9.09

Tablo 50’de görüldüğü gibi; eğitim yöneticilerinin %63.64’ü, kurumlarında yeni kaynakları kullanmak için her zaman fırsatlardan yararlandığını ve işiyle ilgili yenilikleri de sıklıkla takip ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %81.82’si, kurum ve kuruluşlarla her zaman iyi bir iletişim içinde olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %54.55’i yönettiği kurumun gelişmesi için kurum ve kuruluşlarla her zaman gerekli çalışmaları yaptıklarını, %36.36’sı ise; kurum ve kuruluşlarla, kurumun gelişmesi adına gerekli çalışmaları sıklıkla yaptıklarını belirtmişlerdir.

Bu bulgu katılımcılara göre; yeni kaynaklardan yararlanabilmek için her zaman fırsat kollanır, işleri ile ilgili yenilikleri sıklıkla takip eder, kurum ve kuruluşlarla her zaman iyi bir iletişim kurar, kurumunun gelişimi adına kurumlarla her zaman gerekli çalışmaları yapar, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 51.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu C

Temalar	f (n=11)	%
Öğretmenlerime işlerini yaparken her zaman iyi bir rehber olurum.	6	54.55
Öğretmenlerime işlerini yaparken sıklıkla iyi bir rehber olurum.	5	45.45
Başarılı olmayı her zaman önemserim.		
Başarılı olmayı sıklıkla önemserim.	10	90.91
Değişimi sıklıkla takip ederim.	1	9.09
Değişimi her zaman takip ederim.	7	63.64
Öğrencilerimin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için her zaman gerekli ortamı yaratırım.	4	36.36
Öğrencilerimin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için sıklıkla gerekli ortamı yaratırım.	6	54.55
Öğrencilerimin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için bazen gerekli ortamı yaratırım.	3	27.27
	2	18.18

Tablo 51’de görüldüğü gibi; katılımcıların %54.55’i öğretmenlere her zaman, %45.45’i de sıklıkla iyi bir rehber olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %90.91’i, başarılı olmayı her zaman önemsediklerini belirtmişlerdir. Değişimi her zaman takip ettiğini belirten katılımcılar ise; %36.36’dır. Öğrencilerin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için gerekli ortamı her zaman yarattığını söyleyen yöneticiler %54.55, sıklıkla yarattığını söyleyen yöneticiler ise; %27.27’dir.

Bu bulgu, katılımcılara göre; öğretmenlerine bir kısmına göre her zaman, bir kısmına göre sıklıkla iyi bir rehber olunur; öğrencilerinin okulda kaliteli bir eğitim

alabilmeleri için her zaman gerekli ortam yaratılır; başarılı olmak her zaman önemsenir; değişim sıklıkla takip edilir, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 52.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu D

Temalar	f (n=11)	%
Öğrencilerim için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için her zaman gerekli çalışmayı yaparım.	7	63.64
Öğrencilerim için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için sıklıkla gerekli çalışmayı yaparım.	4	36.36
Öğretmenlerimin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim verebilmeleri için sıklıkla gerekli ortamı yaratırım.	6	54.55
Öğretmenlerimin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim verebilmeleri için her zaman gerekli ortamı yaratırım.	5	45.45
Öğretmenlerim için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için her zaman gerekli olan çalışmayı yaparım.	6	54.55
Öğretmenlerim için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için sıklıkla gerekli olan çalışmayı yaparım.	4	36.36
Öğretmenlerim için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için bazen gerekli olan çalışmayı yaparım.	1	9.09

Tablo 52’de görüldüğü gibi; öğrencileri için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için her zaman gerekli çalışmayı yaptığını belirten yöneticiler %63.64, gerekli çalışmayı sıklıkla yaptığını belirten yöneticiler ise; %36.36’dır. Katılımcıların %54.55’i, öğretmenlerinin kaliteli bir eğitim verebilmeleri için sıklıkla gerekli ortamı yarattığını, %45.45’i de gerekli ortamı her zaman yarattığını belirtmişlerdir. Öğretmenleri için okulda/okullarda aksaklıkları düzeltmek için her zaman gerekli çalışmayı yaptığını belirten yöneticiler %54.55, aksaklıklar için gerekli çalışmayı sıklıkla yaptığını belirten yöneticiler ise; %36.36’dır.

Bu bulgu, katılımcılara göre; okulda oluşan aksaklıkları gidermek adına öğrencileri ve öğretmenleri için her zaman gerekli çalışmalar yapılır; öğretmenlerinin okulda kaliteli bir eğitim verebilmeleri için bir kısmına göre sıklıkla, bir kısmına göre de her zaman gerekli ortam yaratılır, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 53.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu E

Temalar	f (n=11)	%
Öğretmenlerim okulda/okullarda eğitim verirken yaratıcı fikirlerini her zaman, rahatlıkla ifade edip, uygulayabilirler.	7	63.64
Öğretmenlerim okulda/okullarda eğitim verirken yaratıcı fikirlerini sıklıkla, rahatlıkla ifade edip, uygulayabilirler.	3	27.27
Öğretmenlerim okulda/okullarda eğitim verirken yaratıcı fikirlerini bazen, rahatlıkla ifade edip, uygulayabilirler.	1	9.09
Öğrencilerim okulda/okullarda her zaman, kendi fikirlerini rahatlıkla ifade edip, uygulayabilirler.	6	54.55
Öğrencilerim okulda/okullarda sıklıkla, kendi fikirlerini rahatlıkla ifade edip, uygulayabilirler.	5	45.45

Tablo 53'te görüldüğü gibi; katılımcıların %63.64'ü, öğretmenlerinin okulda/okullarda işlerini yaparken yaratıcı fikirlerini her zaman, %27.27'si de öğretmenlerinin yaratıcı fikirlerini sıklıkla uygulayabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %54.55'i, öğrencilerin okulda/okullarda kendi fikirlerini rahatlıkla her zaman ifade edip uygulayabileceğini, yöneticilerin %45.45'i de, öğrencilerin kendi fikirlerini ifade edip uygulamayı sıklıkla yapabileceğini belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcılara göre; öğretmenleri okulda yaratıcı fikirlerini her zaman; öğrencileri ise; bir kısmına göre her zaman, bir kısmına göre sıklıkla okulda yaratıcı fikirlerini uygulama imkanı bulabilir, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 54.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu F

Temalar	f (n=11)	%
İşimle ilgili, eğitimin uygulanışı ile ilgili olaylara her zaman farklı açıdan bakabilirim.	5	45.45
İşimle ilgili, eğitimin uygulanışı ile ilgili olaylara sıklıkla farklı açıdan bakabilirim.	5	45.45
İşimle ilgili, eğitimin uygulanışı ile ilgili olaylara bazen farklı açıdan bakabilirim.	1	9.10
İşimin dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri sıklıkla takip eder, işimde uygularam.	4	36.36
İşimin dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri bazen takip eder, işimde uygularam.	4	36.36
İşimin dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri her zaman takip eder, işimde uygularam	3	27.28

Tablo 54'te görüldüğü gibi; yöneticilerin %45.45'i her zaman, %45.45'i de sıklıkla yöneticilik görevini yerine getirirken, eğitimin uygulanışı açısından, karşılaştığı olaylara farklı açıdan bakabildiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %36.36'sı, iş ortamının dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri bazen takip edip, işinde uyguladığını belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcıların; bir kısmının her zaman, bir kısmının da sıklıkla işinde ve eğitim uygulamalarında olaylara farklı açıdan baktığı; işinin dışındaki yenilik ve gelişmeleri bir kısmının sıklıkla, bir kısmının da bazen takip edip işinde uyguladığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 55.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu G

Temalar	f (n=11)	%
Kurumumdaki işlerle ilgili her zaman aktif görev alırım.	8	72.72
Kurumumdaki işlerle ilgili sıklıkla aktif görev alırım.	3	27.28
Kurumumdaki işlerle ilgili görev almaya her zaman gönüllü olurum.	7	63.63
Kurumumdaki işlerle ilgili görev almaya sıklıkla gönüllü olurum.	3	27.28
Kurumumdaki işlerle ilgili görev almaya bazen gönüllü olurum.	1	9.09
Belirsizlik karşısında her zaman korkmam.	4	36.36
Belirsizlik karşısında sıklıkla korkmam.	4	36.36
Belirsizlik karşısında bazen korkmam.	3	27.28

Tablo 55'te görüldüğü gibi; yöneticilerin %72.72'si her zaman, %27.28'i de sıklıkla, kurumdaki işlerle ilgili aktif görev aldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %63.63'ü her zaman, %27.28'i de sıklıkla, kurumdaki işlerle ilgili görev almaya gönüllü olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %27.28'i belirsizlik karşısında bazen korkmadığını belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcıların kurumdaki işler için; her zaman aktif görev aldığı, her zaman görev almak için gönüllü olduğu ve belirsizlik karşısında bir kısmının her zaman, bir kısmının da sıklıkla korkmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 56.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu H

Temalar	f (n=11)	%
Belirsizlik için her zaman tolerans gösterilmesi gerektiğine inanırım.	5	45.46
Belirsizlik için sıklıkla tolerans gösterilmesi gerektiğine inanırım.	4	36.36
Belirsizlik için bazen tolerans gösterilmesi gerektiğine inanırım.	2	18.18
İnisiyatif kullanmada her zaman tereddütlü davranmam.	6	54.55
İnisiyatif kullanmada sıklıkla tereddütlü davranmam.	3	27.27
İnisiyatif kullanmada bazen tereddütlü davranmam.	2	18.18
Zamanı bazen iyi yönetirim.	5	45.46
Zamanı her zaman iyi yönetirim.	3	27.27
Zamanı sıklıkla iyi yönetirim.	3	27.27

Tablo 56’da belirtildiği gibi; yöneticilerin %45.46’sı her zaman, %36.36’sı ise sıklıkla, belirsizlik karşısında tolerans gösterilmesi gerektiğine inandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %54.55’i her zaman, %27.27’si de sıklıkla, inisiyatif kullanmada tereddüt etmediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %45.46’sı, zamanı bazen iyi yönettiğini belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcıların; belirsizlik karşısında toleransı her zaman ve sıklıkla gösterdiği, her zaman inisiyatif kullanmada tereddüt etmediği, zamanı bazen iyi yönettiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 57.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu I

Temalar	f (n=11)	%
İşimle ilgili yapılan eleştirileri yorumları her zaman değerlendiririm. Gerekli duyarlılığı gösteririm.	7	63.64
İşimle ilgili yapılan eleştirileri yorumları sıklıkla değerlendiririm. Gerekli duyarlılığı gösteririm.	4	36.36
İşimle ilgili kurum içinde ve dışında insan ilişkilerini her zaman önemserim.	10	90.90
İşimle ilgili kurum içinde ve dışında insan ilişkilerini sıklıkla önemserim.	1	9.10
İşimle ilgili kararlarımı her zaman gecikmeden veririm.	6	54.55
İşimle ilgili kararlarımı sıklıkla gecikmeden veririm.	3	27.27
İşimle ilgili kararlarımı bazen gecikmeden veririm.	2	18.18

Tablo 57’de görüldüğü gibi; katılımcıların %63.64’ü her zaman, %36.36’sı da sıklıkla, işini yaparken gelen eleştiri ve yorumları değerlendirip, duyarlılık

gösterdiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %90.90'ı, işini yaparken kurum içi ve kurum dışında insan ilişkilerini her zaman önemseddiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %54.55'i her zaman, %27.27'si de sıklıkla, işi ile ilgili kararlarını gecikmeden verdiğini belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcıların işiyle ilgili; kendisine yapılan eleştirileri, yorumları her zaman önemseddiği, değerlendirdiği; kurumda ve kurum dışında iyi ilişkiler kurmayı her zaman önemseddiği; kararları her zaman gecikmeden verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 58.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu İ

Temalar	f (n=11)	%
Yöneticilik yaparken rekabetçi bir tavır sergilemekten bazen çekinmem.	7	63.64
Yöneticilik yaparken rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmem.	2	18.18
Yöneticilik yaparken rekabetçi bir tavır sergilemekten sıklıkla çekinmem.	1	9.09
Yöneticilik yaparken rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinirim.	1	9.09
İşimle ilgili kendimi sürekli yenilemeyi sıklıkla önemserim.	7	63.64
İşimle ilgili kendimi sürekli yenilemeyi her zaman önemserim.	4	36.36

Tablo 58'de görüldüğü gibi; katılımcıların %63.64'ü, yöneticilik görevinde bazen, rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %63.64'ü sıklıkla, %36.36'sı da her zaman işi ile ilgili kendini sürekli yenilemeyi önemseddiğini belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcıların; rekabetçi bir tavır sergilemediği, yöneticilik işi ile ilgili kendisini yenilemeyi daha çok sıklıkla önemseddiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 59.

Katılımcı Girişimcilik Anlayışı Görüşme Formu J

Temalar	f (n=11)	%
Kurumumda, kurum kültürünü geliştirmeyi her zaman önemserim.	6	54.55
Kurumumda, kurum kültürünü geliştirmeyi sıklıkla önemserim.	4	36.36
Kurumumda, kurum kültürünü geliştirmeyi bazen önemserim.	1	9.09
Zorluklarla karşılaşınca korkmam.	6	54.55
Zorlukları her zaman olumlu karşılarım.	4	36.36
Zorlukları sıklıkla olumlu karşılarım.	1	9.09
Zorlukları bazen olumlu karşılarım.	1	9.09

Tablo 59’da görüldüğü gibi; katılımcıların %54.55’i her zaman, %36.36’sı da sıklıkla, kurum kültürünü geliştirmeyi önemsedğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %54.55’i her zaman, %36.36’sı da sıklıkla, zorluklarla karşılaşınca korkmayıp, olumlu karşıladığını belirtmişlerdir.

Bu bulgu, katılımcıların; kurum kültürünü geliştirmeyi her zaman önemseddiği, zorluklarla karşılaşınca korkmayıp her zaman olumlu karşıladığı şeklinde yorumlanabilir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu bölümde; araştırmanın sonuçlarının, literatürdeki diğer sonuçlarla değerlendirildiği, tartışma bölümü yer almıştır. Araştırmada; araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, yönetici olmayı isteyerek seçip, görevi yerine getirmektedirler. Ancak araştırmada katılımcı grup yöneticilik görevini isteyerek seçip görevi yerine getirirken, genel olarak bakanlık ve okul yöneticilerinin görev yeterlilik durumunu çok iyi görmemekte, iyi ve orta olarak değerlendirmektedirler. Bu durum görev yapan bakanlık yöneticileri ve okul yöneticileri açısından düşündürücüdür.

Elginel (2006), yaptığı çalışmada uygulama dersi boyunca öğretmen adaylarının yansıtıcı düşünmede gelişme kaydettiği vurgulanmıştır. Yapılan araştırmada da yöneticilerin %90,91'nin yöneticilik görev sürecinde kişisel ve profesyonel gelişimlerini ifadelerinde olumlu katkıyı; tecrübe artışı, iletişimde gelişme, sabrın artışı, problem çözmede gelişme, başka fikirlere saygı gösterme vb. ifadelerle yansıtıcı düşünerek, yaptığı davranışları düşünüp, yorumladıkları, davranışlarının farkında olup, kendilerini geliştirdikleri ortaya konulmuştur. Day (2000)'de, yaptığı araştırmada; yansıtmanın yöneticilere başarı getirdiğini, yöneticinin yaptığı yansıtma ile hem okula hem de kendisine yaşam boyu öğrenmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur.

B1 okul yöneticisinin profesyonel gelişim ve kişisel değerlendirme ifadesinde; yıprandım, yorgunum, devletin sistemsizliğinden okullarda işler, müdürün sürekli yönerge vermesi ile yerine getiriliyor ifadeleri düşündürücüdür.

Dalgıç (2011), yaptığı araştırmada Türkiye ve Danimarka'daki okul yöneticilerinin, yansıtıcı düşünen bir yöneticinin karakter özellikleri olarak; açık fikirlilik, güven, kendini bilmek ve farkındalık konusunda ortak görüş bildirdikleri ortaya konulmuştur. Danimarkalı okul yöneticilerinin bu özelliklerden farklı olarak denge kurabilme, unutmama, sorgulama ve değerlendirme kültürü, iletişim ağı kurma ve diğer sektörlerden öğrenme gibi özellikleri yansıtıcı düşünen bir yöneticinin

karakter özellikleri arasında sıraladıkları belirtilmiştir. Türkiye’de ki okul yöneticileri de karakter özellikleri olarak, yansıtıcı düşünen bir yönetici için ayrıca; hoşgörölü, insan ilişkileri ve empati gücü kuvvetli, sürekli öğrenme güdüsü taşıyan, adaletli, dinleme becerisine sahip, gözlemci ve samimi (içten) olduğu şeklinde sıraladıkları belirtilmiştir. Dalgıç’ın yaptığı araştırma ile örtüşen ve farklı bulunan özellikler de araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmada, eğitim yöneticilerinin birbirinden farklılık gösterecek şekilde öne çıkan; iletişimde iyi olmak, adaletli olmak, yenilik ve teknolojiyi takip etmek, başkalarından görüş almak, dürüst olmak, demokratik olmak, kararın arkasında durmak, iyi bir araştırmacı olmak, çözüm odaklı olmak, organize konusunda başarılı olmak, işleri tam yapmak, ikna etmede başarılı olmak, ön yargısız hareket etmek, girişken olmak, çocukları severek sabırlı olmak, olumsuzluklar karşısında güçlü olmak, sözleri ile oldukça önemli olan güçlü yönleri, ifade etmişlerdir. Kendilerini ifade ederken; yansıtıcı düşünme ile derin bir düşünme içinde oldukları, kendilerinin farkında, iyi bir gözlem içinde oldukları, güçlü yanlarını fark ettikleri ortaya konulmuştur.

Day (2000), yaptığı araştırmada etkili liderlerin beş çeşit yansıtma yaptığı belirtilmiştir. Bu yansitmaların; bütünsel (holistic), pedagojik, kişilerarası (interpersonal), stratejik ve kişisel yansıtma olduğu belirtilmiştir. Bütünsel yansıtma ile yöneticinin vizyon ve kültür oluşturmaya; pedagojik yansıtma ile kaliteli bir öğretim ortamını oluşturmaya; kişilerarası yansıtma ile kurumda çalışan, öğrenci, aile ve diğer paydaşları tanıma ve geliştirmeye odaklanmayı; stratejik yansıtma ile örgütün geleceğini kontrol altına almaya yönelik girişimciliğe odaklanmayı; kişisel yansıtma ile kendini geliştirmeye, gerçekleştirmeye odaklanmanın olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmada da yansıtıcı düşünme gerçekleştiren kişinin birçok özellik kazanıp, kendisinde düşünme becerisi oluşturduğu; geçmiş, gelecek ve içinde bulunduğu zaman diliminde yaşadıklarını, derin bir şekilde düşünme eylemini gerçekleştirdiği; kendini değerlendirip, sorguladığı; sorgulama ile birlikte, ortaya çıkan problemleri çözmek için, yapabilecekleri konusunda, düşündüğü; düşünürken, hem geçmişe, hem de geleceğe odaklandığı; geçmişteki bilgi ve tecrübeler ile geleceği düşünme şeklini oluşturduğu; düşünürken, kendisiyle ve çevreyle ilgili anlamlar oluşturduğu; yaptıkları ve yapmayı planladığı davranışları ile ilgili olarak; derinlemesine düşündüğü; zayıf ile güçlü yanlarını fark edip, eksiklikleri için yapabileceklerini belirlediği vurgulanmıştır.

A3 yöneticisinin, haksızlık ve ayrımcılığı kabul etmeme yapısı; ancak sistemden kaynaklı, haksızlık ve ayrımcılığa sebebiyet verilecek görevi yapmasının, kendisinden istenmesi, bu görevi kendi yerine getirmediği için üstleri ile sıkıntı yaşadığı ifadeleri, sistem ile ilgili ayrıntıyı açıklaması açısından, anlamlı ve düşündürücüdür. B1 yöneticisinin de, verilen yönergelerin yapılmamasındaki sıkıntılı durumu sorgularken, bunu bir derece de devletin sistemsizliğine bağlaması sistem konusunda düşündürmektedir. B2 yöneticisinin ise; sistemde hatalı olmamak için, affedici olan zayıf yönünün, ortaya çıkan küçük sorunun affedilip çözülmemesi durumunda, sorunun sisteme büyük olarak dönmemesi adına, doğru adım atarak, affedici olan zayıf yönünü, iyileştirmeye çalışadığının, ifade edildiği görülmüştür. Bu durum B2 yöneticisinin zayıf yönünün, sisteme olumlu katkı olarak dönmesi açısından anlamlıdır.

Bakanlık yöneticilerinin %40'ı, işleri yasalar ve işin gereklerini yerine getirerek yaptığı için kendilerine uygulamalarını değerlendirmek amaçlı, soru sormadıklarını belirtmişlerdir. Bakanlık yöneticilerinin %40'ı uygulamalarını yaparken, kendilerine soru sorarak, sorguladıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin de %66.66'sı kendilerine soru yönelterek, uygulama ve eylemlerini değerlendirdiklerini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin bakanlık yöneticilerine göre eylemlerinde kendilerini daha çok sorguladıkları ortaya konulmuştur.

Dalgıç (2011), yaptığı araştırmada Türkiye ve Danimarka'daki okul yöneticilerinin bireysel olarak; idari kadrolarıyla, arkadaş ve meslektaşlarıyla, iletişim ağlarıyla ve araştırmalara katılarak yansıtma sürecine girdiği, iki ülkedeki yöneticilerin birbirinden farklılık göstererek eşleriyle, profesyonel koç ve mentorlarıyla, okul kuruluyla ve diğer sektörlerden kişilerle yansıtma sürecine girdikleri belirtilmiştir. Elginel (2006), araştırmada çalışmaya katılan öğretmen adayları tarafından, yansıtıcı düşünmeyi içeren uygulama sürecinde işbirliğinin önemli bir rol oynadığının vurgulandığı belirtilmiştir. McGregor ve Salisbury (1998), araştırmalarında yansıtma kullanan okul yöneticilerinin uyguladığı plan ve çalışmaları için; arkadaşından eleştirel destek aldıkları belirtilmiştir. Yapılan araştırmada da katılımcıların hepsi tarafından, uygulamalarını yaparken; güvendiği, bilgili ve tecrübeli kişilerin yorumlarını önemseyip, desteklerini aldıkları vurgulanmıştır.

Bakanlık yöneticilerinin %60'ının, okul yöneticilerinin %66.67'sinin uygulamaları ile ilgili olarak, güvenmediği kişilerden, değerlendirme almadıkları ortaya konulmuştur. Bakanlık yöneticilerinin %40'ı güvenmediği kişiler de olsa kendi uygulamaları ile ilgili yorumları değerlendirdiğini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin %33.33'ü uygulamaları ile ilgili olarak, güvenmediği kişilerden, değerlendirme aldıkları ancak bunları kendi içlerinde değerlendirmedikleri belirtilmiştir. Araştırmaya göre bazı eğitim yöneticileri tarafından kendi uygulamaları ile ilgili olarak güvenmediği kişilerden de değerlendirme alarak çalışmalarına bir şekilde katkı koyması önemlidir.

Lee (2005) yaptığı çalışmada; iletişim biçimlerinin, deneyimle ilgili alan ve kişisel yaşantılara bağlı durumların, yansıtıcı düşünmeyi derinleştirdiği ortaya konulmuştur. Dalgıç (2011), araştırma da her iki ülkedeki okul yöneticilerinin tecrübe ve eylemleri üzerine yansıtıcı düşünmek için kullandıkları ortak tekniklerin; yazma-not alma ve teori okuma olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmada da eğitim yöneticilerinin tamamının kendi eylemleri ile ilgili değerlendirme yaparken; bilinçli bir şekilde yaşantılarından yararlandıkları ortaya konulmuştur. Katılımcıların %72.73'ünün uygulama ve eylemleri ile ilgili yaşantılarını unutmamak için özel bir çalışma yaptıkları, kendilerine özel ajandaya not edip, özel dosya oluşturdukları sonucuna varılmıştır. Katılımcıların %27.27'si tarafından, özel bir çalışma yapmadıkları, yaşantı anında, hafızalarında bulunan yaşantılarından yararlandıkları vurgulanmıştır.

Katılımcıların tamamı tarafından; işlerinde olumlu yaşantı yaşadıkları belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin %81.81'nin, kişisel gelişimi, olumlu yaşantı olarak ifade ettikleri, ortaya konulmuştur. Bakanlık yöneticilerinin %80'ni tarafından, yaptıkları işle ilgili kendilerine gelen olumlu dönütlerin, olumlu yaşantı oluşturduğu belirtilmiştir. Katılımcıların tamamının işlerinde olumlu yaşantı yaşadıklarını belirtmeleri önemlidir.

Bakanlık yöneticilerinin tamamının işlerini yaparken, sistemden ve kurumsal sorunlardan kaynaklanan sebeplerden dolayı, olumsuz yaşantı yaşamaları düşündürücüdür. Bakanlık yöneticileri tarafından olumsuz yaşantılar; işlerin yavaş ilerlemesi, işlerin duraklaması, işlerin sonuçlanmaması, dairede çalışan uzman sayısının azlığı, sorunların çözümünü oluşturmak için uzmanı açısından kolayken

yetkililerce çözülmemesi, siyasi görevlendirmelerin yapılması, sık sık siyasi idari görev değişiminin olması, bakanlıkta işi bilmeyenin de siyasi olarak idari bölümde görev alması durumlarından kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Bakanlıkta işlerin ilerleyişi ile ilgili olarak, bu kadar olumsuz durumdan bahsedilmesi düşündürücüdür. Bakanlık yöneticilerinin %60'nın, olumsuzluklar karşısında işleri yaparken üzülmeye çözüm üretmekte çaresiz kalmaları, motivasyonlarının düşük olması, bakanlık işlerinin olumlu yürümesi açısından, düşündürücüdür. Olumsuz yaşantısından bahseden bir okul yöneticisinin işleri doğru yaptığı halde kendi üstünün, kurum çalışanına mavi boncuk dağıttığını söylemesi ve kurum çalışanını uyarmaması düşündürücüdür.

Dalgıç (2011), yaptığı araştırmada; Türkiye ve Danimarka'da okul yöneticilerinin tecrübelerini öğrenmeye dönüştürüp mesleklerinde gelişme sağlamaları, eski yöneticiden ve meslektaşlardan öğrenme, yaparak öğrenme, diğer iş tecrübelerinden transfer yaparak öğrenme, projelerde görev alarak öğrenme, formel kurs ve programlara katılarak öğrenme, hobi ve faaliyetlerden öğrenme, gözlem yaparak öğrenme şeklinde olduğu vurgulanmıştır. Yapılan araştırmada da; katılımcıların yöneticilik görevleri ile ilgili gelişmeyi önemsedikleri ve bu konuda tamamının çalışma içerisinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çoğunun üst düzey eğitimi önemsedikleri görülmektedir. Eğitim yöneticileri tarafından işlerinde gelişmek için araştırma yapmak ve hizmet içi eğitime katılmanın önemi vurgulanmıştır. Katılımcılar tarafından işlerini daha iyi yapabilmek, gelişmek için ilgili kitapları okudukları, tecrübeli kişilerle sohbet ettikleri, gözlem yaptıkları, yasaları araştırdıkları, nefes egzersizleri yaptıkları da belirtilmiştir.

Yöneticilerin çoğu tarafından bakanlığın uzun vadeli planı olmadığı belirtilmiştir. Ülkenin eğitiminin yürütüldüğü, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın, uzun vadeli stratejik planının olmaması, düşündürücüdür. Kurum bakanının sürekli değiştiği, bakanlık kadrosunun eksik kaldığı, işlerin sorun çözmeye yönelik yürütüldüğü görülmektedir. Bakanlık yöneticilerinin kurum plansızlığı konusundaki çaresizlikleri görülmektedir. Bir yöneticinin devletin planının olmadığını vurgulaması ve boş insan yetiştiriyoruz sözlerini kullanması düşündürücüdür. Okul yöneticilerinin tamamı tarafından yapılan çalışma ile kurumlarında, kuruma özel bilinçli oluşturulmuş stratejik planlarının olduğu görülmektedir. Harray (2008), yapılan araştırmada stratejik planın kurumsal sektörün ayrılmaz bir parçası olduğu

vurgulanmıştır. Stratejik yönetimin, stratejik plandan daha kapsamlı olduğu belirtilmiştir. Çalışmada stratejik planların okullar için olması gerektiği ve üç yıldan fazla bir zaman için planlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Bush ve Coleman (2008), yaptıkları araştırmalarında eğitimde stratejik yönetim için temel noktaları belirtmiştir. Temel noktaların; stratejik yönetimde uzun bir dönemi içine alan, belirgin bir vizyon ile proaktif yaklaşıma (durum ortaya çıkmadan sezgiler ve güçlü tahmin yeteneği ile harekete geçip, önlem almak) ihtiyaç duyulduğu, stratejik düşünmenin operasyonel yönetimden (işin tüm detay ve gerekleri ile yapılması) temel farklarının; uzun döneme odaklanma, yaratıcılık, çevreyi inceleme, helikopter bakış açısını (yukarıdan bakabilme) benimseme olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin; kuruma maddi anlamda destek veren devlet kurumu ve paydaşlara sorumlu olup iyi bir iletişim içinde olmaları gerektiği, öğrencilerin kaliteli bir eğitim alabilmeleri için öğretmenleri eğitimde donanımlı ve motive edebilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama ayrımı ortaya konulmuştur. Stratejik yönetimin; stratejik planlamadan kapsamlı olduğu belirtilmiştir. Stratejik planlamanın; stratejik yönetim içinde bulunan vizyonun gerçekleşmesi ile ilgili olduğu ortaya konulmuştur. Yönetimin; vizyon ve stratejileri gerçekleştirmek için stratejik plandan yararlandığı belirtilmiştir. Stratejik yönetimin örgütün bütününe ele alıp yönlendirdiği, stratejik planlama ile de; kurumun şimdiki durum ile gelecekte ulaşılmayı düşünülen durum arasında bir köprü görevi gördüğü vurgulanmıştır. Bu önemli detaylara rağmen yapılan araştırmada bakanlığın uyguladığı stratejik yönetimin, stratejik planın, stratejilerin, vizyonun eksikliği ortaya konulmuştur. Araştırmada bakanlık yöneticilerinin %80'ninin, kurum vizyonu ve misyonu ile ilgili (olmadığı ve gerçekleştirilemediği) sıkıntılı olduğuna dair, ifade kullandıkları görülmektedir. Bu durum düşündürücüdür. Sıkıntıların; sık sık bakan değişikliğinin olmasından, eğitim politikasının belirgin olmamasından, stratejilerin belirgin olmamasından, siyasilerin tek başına karar vermesinden, sadece kısa vadeli küçük işlerin yapılmasından, okullarda yalnızca ihtiyaçların giderilmesine yönelik çalışma yapılmasından, adımların yavaş atılmasından kaynaklandığı yöneticiler tarafından vurgulanmaktadır. Eğitim Bakanlığında yaşanan bu sıkıntılar düşündürücüdür. Ayrıca bir yöneticinin; eğitim bakanlığının, nitelikli insan yetiştiremediği, Devlet olarak da nasıl bir insan yetiştirilmesi gerektiğinin planlarla ortaya konulmadığı, dolayısı ile bakanlıktan

istenilen belirgin bir talebin de olmadığı ifadeleri, eğitim bakanlığında yaşanan sıkıntılar, birey yetiştirme açısından ortaya çıkan belirsiz durumlar nedeni ile düşündürücüdür. Okul yöneticilerinin %100'nün, kurumları için belirlenmiş; vizyon ve misyonunun olduğu ve bundan herkesin haberdar olduğu görülmektedir. Bu durum önemlidir. Okul yöneticilerinin biri tarafından kurumun vizyon ve misyonunun, kurum koridoruna asılarak, kuruma gelen herkesle de paylaşıldığı vurgulanmaktadır. Bakanlığın hedeflerini ortaya koyan, yapacağı işleri belirleyen, vizyon ve misyonu ile ilgili sıkıntılar yaşadığı görülürken; okullar için, ulaşılmak istenilen hedeflerin belirgin, ulaşılmak istenilen vizyonunun olduğu ve atılacak olan adımları ortaya koyan misyonunun var olduğu görülmektedir. Bu durum bakanlığın vizyonu ve misyonu açısından da düşündürücüdür.

A5 yönetici tarafından; okullar, özel kurumlar, öğrenciler, veliler, taşımacılık şirketleri, şoförler, refakatçiler, hademeler, inşaatçılar, araba tamircileri vb. hizmet sektörleri ile kurumun çok büyük bir sektöre hizmet ettiği ve güçsüz siyasi yöneticiler tarafından kurum yönetilse bile, kurum bu gücünü kaybetmeyeceği vurgulanmıştır. Bakanlığın var olan güçlü yönü açısından önemlidir.

Bakanlığın büyük bir sektörle çalışmasının, kurumun kendisine ait fazla miktarda doldurulmayı bekleyen kadrosunun olmasının, birimlere ihtiyaç duymadan merkezden yönetilebilmesinin, kurumdaki sıkıntılara rağmen işini özveri ile yapan çalışanların olmasının, kuruma güçlü yön oluşturduğu belirtilmiştir. Ancak kurumun güçlü yanlarından %40 yöneticinin yararlanılmadığını ifade etmesi, %20'sinin güçlü yanı yok ifadeleri düşündürücüdür. Kurumun güçlü yanından yararlanma ile ilgili olarak; kişisel anlamda çalışanların göstermiş olduğu çaba ve büyük bir sektörle çalışma olarak belirtilmiştir. Bu durum Bakanlığın güçlü yanından yararlanma açısından düşündürücüdür.

Okul yöneticilerinin %50'si tarafından genel anlamda; okuldaki ekibin güzel çalıştığı, dinamik bir ekibin olduğu, ekip içinde iletişimin güzel olduğu, sevgi saygının ekip tarafından önemsendiği, bir ekip olunabildiği, bunun da kurumun güçlenmesine katkı koyduğu ortaya konulmuştur. Bölge kurumlarından, yardımsever kişilerden destek alınmasının okulları güçlendirdiği belirtilmiştir. Bireysel Eğitim Planının öğrencilerin daha iyi tanındığı ve başarısını artırdığı, kuruma akademik başarı kazandırdığı, okullara güçlü yön oluşturduğu vurgulanmıştır. Okul

yöneticilerinin %66.66'sı tarafından birçok kurumla ve yardımsever kişilerden destek almasının, güçlü yanının kullanılmasının, kuruma olumlu katkısı, %33.33'ü tarafında da okul ekibinin olumlu ve güçlü katkısının kuruma başarı getirdiği vurgulanmıştır. Belirtilen durumlar okulun güçlü yönleri açısından önemlidir.

Bakanlık yöneticilerinin %100 tarafından; siyasetin, bakanlığın üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkisinin, kurum için en zayıf yönü oluşturduğu vurgulanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda bazı görev yerlerinin siyasi atamalarla doldurulmasının, bu atamalarda iş bilmeyenlerin de görev almasının, bakanlıkta sık sık siyasi ve bakan değişikliğinin yaşanmasının, yarattığı sıkıntılar belirtilmiştir. Bu durum düşündürücüdür. Siyasi atamalarla ilgili sıkıntılar nedeni ile kurumun; yenilikleri yakalayamaması, eksik bırakılmış çalışmaları tamamlayamaması, eksikliği hissedilen tüzük çalışmalarını yapamaması düşündürücüdür. Bakanlık yöneticilerinin %40'ı tarafından; bakanlık kadrolarının eksik bırakıldığı, işlerin yapılmasında eksik kadroların sıkıntı yarattığı vurgulanmıştır. Bakanlıkta kurumlar arası iletişimin iyi olmaması; kurumda denetimin yapılmaması; kurumun stratejik planının, vizyonunun olmamasının zayıf yön ve kaos oluşturması; kurumun okullarla iletişimde kopukluklar yaşaması düşündürücüdür. Bakanlık yöneticilerinin %80'i tarafından, kurumun zayıf yönü için; bakanlığın bir çalışma yapmadığı, kendilerinin de bu olumsuzluklar karşısında çaresiz kaldıkları vurgulanmıştır. Bu durum da düşündürücüdür.

A3 yönetici tarafından bakanlığın tüm işlevleri ile yıkılıp, yeniden yaratılması gerektiği vurgulanmıştır. Bakanlığın; uzak hedefinin, stratejik planının, vizyonunun olmadığı; yasal mevzuatın yeniden ele alınması gerekliliği; kurumun olduğu yerde daire şeklinde döndüğü, okullarında bu dairede yer aldığı ancak okullarla bakanlığın iletişim halinde olmadığı, okulların başıboş olduğu vurgulanmıştır. Bakanlık yöneticisinin, kurumun zayıf yönlerini ortaya koyması açısından bu ifadeleri düşündürücüdür. Yine A3 yönetici tarafından; kurumun zayıf yönü için yapılacak çalışmalarla ilgili fikrinin olduğu ancak yetkisinin olmadığı, yetkililerinde kendi fikirlerinden yararlanmadığı ifadeleri, kurumun zayıf yönü ile ilgili çalışma yapma konusunda bakanlık yöneticisinin çaresiz kalması yönü ile düşündürücüdür. Bayrak ve Terzi (2004), araştırmada okulların zamana uygun bir yapıya sahip olamama durumunu ve yönetim biçimi uygulayamamalarının birçok sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebeplerin; eğitime sağlanan yatırımların düşük olması, yenilik

çalışmalarının sistem bütünlüğü içinde ele alınmamış olması, eğitimin siyasal işlevinin daha çok ön plana çıkarılması ve bilimsel çalışmalarda okulların yeterince sorgulanmaması veya elde edilen sonuçların politika uygulayıcılar tarafından görmezden gelinmesi olduğu vurgulanmıştır.

Okul yöneticilerinin %66.66'sı tarafından, okullarında özel ders öğretmenin eksik olduğu, bu durumun kurumları için en zayıf yönü oluşturduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin %50'si tarafından da; okullarda yapılan çalışmalar için okul alanının fiziki olarak küçük olması nedeniyle sıkıntı oluşturduğu vurgulanmıştır. Okullarda özel ders öğretmeni eksikliği, okul alanının küçük olması, sınıf öğretmeni eksikliği, atölye öğretmeni eksikliği, okulda dil terapistinin olmaması, okul doktorunun olmaması, psikoloğun olmaması, eğitim bakanlığının işleri yavaş yapması, okullar için zayıf yön oluşturduğu belirtilmiştir. Okulların zayıf yönü ile ilgili olarak daha çok bakanlığın çalışma yapmasının gerekliliği ama bu konu da bakanlığın yetersiz kalması düşündürücüdür.

Bakanlık yöneticilerinin %80'ni tarafından, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı için en büyük tehlikenin, siyasetin bakanlık üzerindeki etkisi olduğu vurgulanmıştır. Siyasetin bakanlık üzerindeki etkisinin; bakanlığın yeni gelişmeleri takip edemeyerek, neslin gerisinde kalmasının; bakanlık içinde kimsenin birbirinden haberdar olmamasının, kurumlar arası iletişimin iyi kurulmasının; bakanlık için tehlike yarattığı belirtilmiştir. Bazı yöneticiler tarafından siyasetin etkisi ile bakanlıkta adaletsiz yaklaşımların olduğu vurgulanmıştır. Bu durum; bakanlıkta işler yapılırken; eşitsizliğin olması, demokratik yaklaşımın sergilenememesi nedeni ile düşündürücüdür. Bazı yöneticiler de siyasi atamaların olması ve siyasi atamalarda sürekli değişikliğin yapılması nedeni ile çalışmaların verimli yürütülemediğini vurgulanmıştır. Bu işlerin yürütülememesi açısından düşündürücüdür.

A4 yönetici, bakanlık ve öğretmenlerin; gelişmelerin gerisinde kaldığı için neslin de gerisinde kalındığını ifade etmiştir. Bakanlığın gelişmeleri en önde takip etmesi gerekirken; yenilikleri takip etmemesi ve öğrencilerin gerisinde olduğunun bakanlık yöneticisi tarafından vurgulanması düşündürücüdür.

Okul yöneticilerinin %33.33'ü; kurum için en büyük tehlikenin, binanın fiziki olarak yetersiz, küçük olması olduğunu vurgulamışlardır. Özel eğitim okuluna alanın dışından bir yöneticinin atanması; kurumda çalışmaları yapmak için oda eksikliği;

bilinçsiz ailelerin olması; ergen yaştaki gençlerle, çocukların aynı ortamda eğitim alması; okulun تنها bir bölgede olup, okul saatleri dışında oluşabilecek yangın vb. durumların, okul için tehlike yarattığı ortaya konmuştur. B5 yöneticinin, bazı çocukların, özellikle erkek öğrencilerin, ergenlik çağına girmiş olması ve küçük çocuklarla birlikte eğitim ortamında olmasının, kurum için tehlike yarattığı ortaya konmuştur. Bu durum düşündürücüdür. Okul yöneticilerinin kurum için ifade ettikleri tehlikeler ortadan kaldırılmasının acil olması yönü ile oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin %16.66'sı tarafından da kurumun karşı karşıya kaldığı bir tehlikenin olmadığı belirtilmiştir.

Harray (2008), çalışmada okulların stratejik hedeflerin oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde, kendileri için önemli olan paydaşlara danışma konusunda zaman ayırdığı belirtilmiştir. Araştırmada okulların mali ve personel kaynaklarının yetersizliği, yeterli kaynak bulma nedeni ile zorlandıkları vurgulanmıştır. Baytun ve Özerem (2013), yapılan araştırmada okul bütçelerinin genellikle okul- aile birliği gelirlerinden elde edildiği, veli bağışları ve kantin gelirlerinin okul bütçesinin kaynaklarını oluşturduğu, bakanlığın sağladığı eğitim ödeneklerinin yetersiz olduğu vurgulanmıştır. Bayrak ve Terzi (2004), araştırmada eğitime yapılan yatırımların düşük olduğunu vurgulamıştır. Yapılan araştırmada da bakanlık yöneticileri tarafından eğitime büyük bir bütçenin ayrılmasına rağmen kullanılmadığı belirtilmiştir. Bakanlık yöneticileri tarafından eğitime büyük bir bütçenin ayrılmasının, doldurulabilecek yeterli sayıda kadrosunun olmasının, kontrol edilebilir küçük bir yapısının olmasının, kalabalık bir gruba ulaşıyor olmasının, kurum adına yararlanabilecek en önemli olanaklar olduğu belirtilmiştir. Ancak bakanlık yöneticileri tarafından, kurumun en önemli olanağı olarak belirtilen durumların hiçbirinden kurum için yararlanılmadığı da ortaya konmuştur. Bu durum bakanlığın önemli olanakları olmasına rağmen olanaklarından yararlanmayıp, güçsüz kalmasına yol açması açısından düşündürücüdür. Bakanlık yöneticilerin %20'si tarafından da bakanlığın yararlanabileceği bir olanağının olmadığı belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin kurumlarının en önemli olanağı için %33.33'ü; okulda güzel çalışan, uyumlu, güçlü bir ekibin olduğunu; birçok kurumdan ve duyarlı kişilerden destek alındığı belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin %16.66'sı, kurumları için en önemli olanağın; öğrenci ve veliler ile oluşturan samimi ortam ve kurumun doğal zenginliğin içinde yer alması olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri tarafından, kurumlarının en

önemli olanağı olarak belirtilen durumların tamamından; okullarında yararlanıldığı ortaya konulmuştur. Bu durum okullar için oldukça önemlidir.

Bakanlık yöneticilerinin %60'ı tarafından kurumlarının gelişmesi adına; kurumdaki öngörüsüzlük ve bilinçli bir çalışma yapılmaması nedeni ile üzerinde çalışılan stratejik bir çalışmanın olmadığı vurgulanmıştır. Bazı bakanlık yöneticilerinin; kurumlarının öngörü içinde olmadığını, bilinçli bir çalışmanın yapılmadığını, ifade etmeleri, kurumun üretimi, çalışması açısından düşündürücüdür.

Haray (2008), yaptığı araştırmada okul için stratejik yönü belirleme ve ortaya koymada müdürün kurumda birinci kişi olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada stratejik niyetin bir yaklaşım olarak kullanılmasının bu alanla ilgili oluşan sorunları ortadan kaldıracağı vurgulanmıştır. Stratejik yönetim ve stratejik düşünce ile ilgili fırsatları okul yöneticilerinin keşfetmesi ve geliştirmesi için yöneticileri geliştirme çalışmalarının yapılması önerilmiştir. Güçlü (2003), yaptığı çalışmada stratejik yönetimin değişim içinde olan çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek örgütlere ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Stratejik yönetimin örgütün çevresi için hedef belirlediği ve bu hedefin bilinçli, planlanmış yöntemlerle olması gerektiğini ortaya konulmuştur. Çetin (2012), çalışmada stratejik planlama ile ilgili eğitimleri almış olan yöneticilerin, eğitim almamış öğretmenlere göre stratejik planlama bilinç düzeyleri yüksek ve stratejik planlama ile ilgili tutumlarının olumlu olduğu belirtilmiştir. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlarda katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından; kurumsal mevzuat alışkanlıklarının, araç gereç (bilgisayar eksikliği vb.) eksikliğinin, okul gelişim yönetim ekibinin sürekli değişmesinin, stratejik yönetim ile ilgili velilerin yeterli bilgiye sahip olmamasının, planlama sürecini olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlarda katılımcıların çoğunluğu tarafından stratejik planların yasalara uygun olarak yapılmamasının, çalışan ile paydaşların uyumlu olmamaları, kurumdaki çalışanın tecrübeli ve uygun sayıda olmamasının, yöneticiler ile öğretmenlerin uygun iletişimi kurmamalarının, geleneksel yönetim anlayışının uygulanıyor olmasının, kurumun maddi yönü ile yetersiz olmasının, çevre şartları ve okulun imkansızlıklarının, okullarda iş yükünün fazla olmasının, iç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınmamasının, okul geliştirme yönetim ekibinin etkin olarak çalışmamasının, öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının, yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesinin,

yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının, yöneticilerin başarılı olan personeli onure etmemesinin, örgüt personelinin planlama ve hedefleri uygulama sürecinde inanç ve azmi göstermemesinin, planların uygulanılmayacağına inanılmasının, ekip çalışmalarının uygulanamamasının planlama sürecini olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Yarım (2016), araştırmada stratejik planlama algısı açısından yöneticiler olumlu bir algıya sahip oldukları belirtilmiştir. Araştırmada, ilkokul yöneticilerinin, stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inandıkları ancak stratejik yönetim uygulamalarında bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaç oldukları ortaya konulmuştur. Tespit edilen sorunların genellikle; inanç eksikliği, bilgi eksikliği ve iletişim eksikliği gibi kurum içi sorunlardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından stratejik yönetim uygulamalarını en çok engelleyen sorunların; kurumun mali yönden yetersizlikleri, emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi olduğu vurgulanmıştır. Bryson (1995), araştırmada stratejik planlamanın dört temel yararı olduğu belirtilmiştir. Stratejik planlama ile stratejik düşünce ve davranışının gelişmesi; karar vermede ve kararları uygun bir şekilde koordine etmede gelişme; değişen durumlar karşısında kolay uyum sağlama; örgüte karşı duyarlılık, örgütte takım çalışması ve uzmanlığın gelişmesi ile ilgili yarar sağladığı vurgulanmıştır. Yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin kurumlarının gelişmesi adına %50'si; üzerinde çalışılan stratejik bir çalışma olarak; okul için yapılması gerekli olan durumlar ve eksiklikler için projeler oluşturduklarını, bunun gerçekleşmesi için de bakanlığa yazı yazdıklarını vurgulamışlardır. Bu çalışmaların yapılabilmesi için bakanlığa ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bazı okul yöneticileri de projeleri için yardımsever kişilerle, kendi gayretleri ile çalışmalarını yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bakanlık kurumunda oluşturulması beklenen stratejik çalışmalarla ilgili bir çaresizlik varken; okul kurumlarında ileriye dönük olumlu adımlar görülmektedir. Katılımcıların %90.90'nı tarafından, stratejik plan ve uygulamalarının, eğitim-öğretim kalitesine sağladığı katkı ile ilgili olarak; işlerin yolunda gitmesi, gidilecek yolun bilinmesi, başarıya ulaşılması olarak, ortaya konulmuştur. Stratejik planı ve uygulamalarının olumlu etkisinin eğitim yöneticileri tarafından görülmesi açısından önemlidir.

Demirbolat (2005), yaptığı çalışmada stratejik planlamanın kuruma yolunu gösteren, temel karar ve davranışları üreten, disipline edilmiş bir gayret olduğunu belirtmiştir. Kapsamlı ve bütünleşmeyi hedefleyen stratejik planda özellikle üst düzey yöneticilerin; gerekli bilgi, beceri ve inanca sahip olmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Stratejik planlamanın uygulamada başarılı olması için ulusal liderlerin ve her kademedeki eğitim yöneticilerinin benimsemesi gereken bazı liderlik rolleri olduğu ortaya konulmuştur. Bütünleşmenin sağlanabilmesi, politik kaygıların gölgesinde kalmayacak hedeflerin gerçekleşmesi, bu liderlik rollerinin iyi oynanmasına bağlı olduğu vurgulanmıştır. Liderlerin kurumu ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerektiği, kendisini ve planın içinde yer alan kişileri anlaması gerektiği, bu süreçteki sorumluluğu alması gerektiği, ekibi ile birlikte hareket etmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bunları başarabilmesi için ise; teknik bilgi ve becerilerin güncelleştirilmesi yerine, örgüt içi ve dışı çevreyle duyarlılığının, toplumun siyasal taleplerine uyarlanması gerekliliği ve misyon tanımına sıkışıp kalmak yerine, vizyonun geliştirilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmada da katılımcıların %9.09'u tarafından; stratejik planlama uygulamalarının sadece eğitimde değil her alanda yapılması, hükümetlerin eğitim planlarının da ülkenin tek planı altında birleşmesi gerektiği belirtilmiştir. Yöneticilerin %9.09'u tarafından, ülkenin stratejik eğitim planının; mecliste vekiller tarafından karar olarak alınıp, her gelen hükümetin de bu planı uygulaması gerektiği ortaya konmuştur. Şu anki uygulama ile ülkemizde, hükümetlerin sunmuş olduğu stratejik planları bile uygulamadığı, halkın da bunu sorgulamadığı, hükümetlerin de sorgulama yapılmayınca rahat davrandığı ve planı uygulamadığı belirtilmiştir. Bu durum düşündürücüdür.

Eğitim yöneticilerinin %54.54'ü tarafından; stratejik plan ve uygulamalar ile kendinden emin oldukları, güvende oldukları, bu etkileri ile kişisel gelişiminde olumlu katkı sağladıkları vurgulanmıştır. Eğitim yöneticilerinin %36.36'sı tarafından; stratejik plan ve uygulamalar sayesinde, her zaman ileriye doğru adımların atıldığı vurgulanmıştır. Katılımcıların %9.09'u tarafından, stratejik plan ve uygulamalarla; çok yönlü düşünüldüğü, fırsatlardan yararlanıldığı, araştırma yapıldığı, bu etkileri ile kişisel gelişimlerine katkı sağladığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin %18.18'i tarafından, stratejik plan ve uygulamaların; kurumdaki sıkıntılar ve tikanlıklar nedeni ile uygulanamadığı, bu nedenle de kişisel olarak

katkısının görülemediği belirtilmiştir. Kurumdaki tıkanıklık ve sorunlar nedeni ile stratejik plan ve uygulamalarla, kişisel katkı sağlayamadığını vurgulayan yöneticilerin, bakanlık yöneticileri olduğu görülmüştür. Bu durum düşündürücüdür. Eğitim yöneticilerinin %81.82'sinin, stratejik planlama ve uygulamaları ile kişisel gelişimine olumlu katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Bu durumun fark edilmesi oldukça önemlidir.

Eğitim yöneticilerinin %27.27'si tarafından; stratejik plan ve uygulamaların, uzak hedefi görebilmeleri açısından, mesleki gelişimlerine katkı sağladığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin %18.18'i tarafından, stratejik plan ve uygulamaların; işleri yaparken, bir sonraki adımın görülmesine katkı sağladığı, mesleğe başarı ve kalite getirdiği vurgulanmıştır. Katılımcıların %9.09'u tarafından, stratejik plan ve uygulamalarla mesleği yerine getirirken; düşünüp fikir üretildiği, fırsatlardan yararlanıldığı, planlı olunduğu ve ileri gidildiği vurgulanmıştır. Yöneticilerin %18.18'i tarafından, stratejik plan ve uygulamaların; kurumdaki sıkıntılar ve tıkanıklıklar nedeni ile uygulanamadığı, bu nedenle de mesleki anlamda katkının görülemediği belirtilmiştir. Kurumdaki tıkanıklık ve sorunlar nedeni ile stratejik plan ve uygulamalarla, mesleki katkı sağlanamadığını vurgulayan yöneticilerin, bakanlık yöneticileri olduğu görülmüştür. Bu durum düşündürücüdür. Eğitim yöneticilerinin %81.82'sinin, stratejik plan ve uygulamaları ile mesleki gelişimine olumlu katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Bu durum stratejik planın katkısının görülmesi açısından oldukça önemlidir.

Sakallı (2015), araştırmada kadın girişimcilerin başarılarına en önemli katkıyı iletişim becerilerinin sağladığı ortaya konulmuştur. Katılımcıların karar verme, yaratıcılık, ekip çalışması, özgüven ve gerçekçilik becerilerinin de başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu beceriler arasında takım çalışması ve yaratıcılık ikinci en yüksek beceri olarak başarılarına katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Kadın girişimcilerin; liderlik, projelendirme ve fırsat becerilerini görme becerilerinin başarı üzerinde daha az etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmada da eğitim yöneticilerinin %45.45'nin, girişimci eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özelliklerden; en çok iletişimde iyi olmanın gerekli olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin %45.45'i tarafından da en çok ifade ile girişimci bir eğitim yöneticisinde olması gereken iletişim kurmada iyi olmanın, kendilerinde belirgin olan girişimci özellik olduğu, vurgulanmıştır. Katılımcıların

girişimci bir eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özelliklerle, kendilerinde bulunan girişimci özelliklerle ilgili olarak ortak vurgulanan ifadeler; iletişimde iyi olma, yenilikleri takip etme, yaratıcı olma, sorumluluk alma, eksiklikleri görme olarak belirtilmiştir.

Yöneticilerin %54.54'ü tarafından; çalıştıkları kurumlara en çok fiziki katkı sağladıkları vurgulanmıştır. Eğitim yöneticilerinin %27.27'si tarafından, kurumlarındaki çalışmalarla ilgili olarak; yeni projeler oluşturdukları, kurumlarını tanıttıkları, kendileri ile çalışan bireylere kişisel olarak katkı sağladıkları ortaya konmuştur. Yöneticilerin %18.18'i tarafından; kuruma karşı güven oluşturdukları, kurum dışı ve içinde iyi bir iletişim ortamı sağladıkları belirtilmiştir. Yöneticilerin %9.09'u tarafından da kuruma planlı bir ilerleyiş kazandırdıkları belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin %100'nün de çalıştıkları kuruma katkı sağladıkları ortaya konulmuştur.

Köybaşı (2016), araştırmada okul yöneticilerinin kendilerini girişimci olarak algıladıkları belirtilmiştir. Ulucan (2015), araştırmada azimli ve rekabetçi olma, iş kurma sıkıntısı, yenilik yaratma, riskten kaçınma, kendi işini kurma ve çalışma, aile desteği, hümanizm, başarı ihtiyacı, içsel kontrol odaklılığı ve dışsal kontrol odaklılığı faktörlerinin girişimcilik eğilimine etki ettiği ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmada da katılımcıların büyük bir çoğunluğu işlerini yaparken; risk alabileceğini, cesaretli olmayı önemsediklerini vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı başarılı olmayı önemsediklerini, tamamı olumlu ifadelerle kurumları için elindeki kaynakları en iyi şekilde kullandıklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; kurumlarında yeni kaynaklardan yararlanmak için fırsatlardan yararlandığını, kurum ve kuruluşlarla gerekli çalışmaları yaptıklarını vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; işiyle ilgili yenilikleri takip ettiğini, kurum ve kuruluşlarla iyi bir iletişim içinde olduklarını vurgulamışlardır.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; öğrencilerin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için gerekli ortamı yarattığını vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; öğretmenlere iyi bir rehber olduklarını, başarılı olmayı önemsediklerini, değişimi takip ettiklerini vurgulamışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; öğretmenleri için okulda/okullarda aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışmayı yaptıklarını vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle;

öğrencileri için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışmayı yaptıklarını, öğretmenlerin kaliteli bir eğitim verebilmeleri için gerekli ortamı yarattıklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; öğretmenlerinin okulda/okullarda işlerini yaparken, yaratıcı fikirlerini uygulayabileceğini, vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; öğrencilerin okulda/okullarda, kendi fikirlerini rahatlıkla ifade edip, uygulayabileceğini vurgulamışlardır. Okullardaki kaliteli çalışmaların gerçekleşmesi açısından eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğunun verdiği detaylar oldukça önemlidir.

Bayrak ve Terzi (2004), araştırmada bilgi toplumunun gerektirdiği kurum yapılarını oluşturabilecek temel özelliklerin girişimcilik kavramı altında toplanabileceği belirtilmiştir. Girişimci düşüncenin yaratıcılık ve yenilik olmak üzere iki temel ögesi olduğu belirtilmiştir. Bilgi toplumuna uygun okul yapısının, girişimcilik anlayışına sahip yöneticilik temellerine dayandırılabilirliği belirtilmiştir. Yapılan araştırmada da katılımcıların büyük bir çoğunluğu; iş ortamının dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri takip edip, işte uyguladıklarını; yöneticilik görevini yerine getirirken, eğitimin uygulanışı açısından, karşılaştığı olaylara farklı açıdan bakabildiğini, vurgulamışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; kurumdaki işlerle ilgili görev almaya gönüllü olduğunu, belirsizlik karşısında korkmadığını vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; kurumdaki işlerle ilgili aktif görev aldığını vurgulamışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; belirsizlik karşısında tolerans gösterilmesi gerektiğine inandığını, inisiyatif kullanmada tereddüt etmediğini vurgulamışlardır. Yöneticiler tarafından; %45.46'sı bazen, %27.27'si her zaman, %27.27'si de sıklıkla zamanı iyi yönettiği belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin sadece %54.54'ü, olumlu ifadelerle zamanı iyi kullandığını vurgulamışlardır. Bu durum düşündürücüdür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu; işi ile ilgili kararlarını gecikmeden verdiğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; işini yaparken gelen eleştiri ve yorumları değerlendirip, duyarlılık gösterdiğini; işini yaparken kurum içi ve kurum dışında insan ilişkilerini önemseddiğini vurgulamışlardır.

Katılımcıların %63.64'ü tarafından, yöneticilik görevinde, bazen rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmediği vurgulanmıştır. Katılımcıların %18.18'i tarafından her zaman, %9.09'u tarafından da da sıklıkla, rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmediği belirtilmiştir. Yöneticilik görevinde rekabetçi tavır sergileme durumu

açısından, %63.64 ile bazen sergilendiği ifadeleri düşündürücüdür. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; işi ile ilgili kendini sürekli yenilemeyi önemseddiğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin işi ile ilgili kendini sürekli yenilediğini ifade ettiği olumlu ifadenin, en fazla %63.64 ile sıklıkla, olduğu görülmüştür. Bu durum; yöneticilerin kendilerini işiyle ilgili sürekli yenilemeleri açısından, düşündürücüdür.

Hörnqvist ve Leffler (2014), araştırmada, girişimcilik davranışlarını artırmak için okulun hedef ve misyonunu net, yaratıcı bir şekilde belirlediği zaman, personel arasında güç ve güven dağılımı iyi oluşturulduğu zaman ve kutunun dışında düşünmeye cesaretlendirildiği zaman, okul müdürlerinin girişimciliklerinin yeterli olduğu, en çarpıcı bulgu olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmada; girişimci tutum geliştirmeye odaklanan araştırmalarda, okullarda prensiplerin rolünün ve kültürün öneminin sıklıkla ele alındığı ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmada da katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; kurum kültürünü geliştirmeyi önemseddiğini, zorluklarla karşılaşınca korkmayıp, olumlu karşıladığını vurgulanmıştır.

Köstekçi (2016), araştırmada öğretmen adaylarının yüksek girişimcilik özellikleri taşıyan, yansıtıcı düşünme düzeyleri de yüksek bireyler oldukları ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmada da eğitim yöneticilerin yansıtıcı kişisel ve profesyonel katkı sağlayacak şekilde yansıtıcı düşünce gerçekleştirdikleri ve girişimci özellikler taşıdıkları ortaya konulmuştur.

5.2. Sonuç

Bu bölümde araştırmanın bulgularından ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir. Eğitim yöneticilerinin; öncelikle yansıtıcı düşünce anlayışı görüşlerinden elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Ardından, stratejik yönetim anlayışı görüşlerinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Sonra girişimcilik anlayışı görüşleri ile ilgili sonuçlar yer almıştır.

5.2.1. Yansıtıcı Düşünce Anlayışı Görüşlerine Yönelik Sonuçlar

Yöneticilerin %90,91'i tarafından, yöneticilik görevlerine başladıkları ilk günden bugüne; tecrübelerinin arttığı, iletişim kurma konusunda gelişme gösterdikleri, daha sabırlı oldukları, problem çözme becerilerinin geliştiği, strateji uygulamada geliştikleri, empati yeteneklerinin arttığı, daha pratik oldukları, vizyonlarının geliştiği, araştırmacı kimlik kazandıkları vb. ifadeler ile profesyonel gelişim ve kişisel değerlendirmelerinde ki olumlu gelişim, vurgulanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin %54.54'nün, kendi ifadeleri ile güçlü yönlerini, iletişimde iyi olmak, olarak belirledikleri, görülmüştür. Birbirinden farklılık gösterecek şekilde öne çıkan; adaletli olmak, yenilik ve teknolojiyi takip etmek, başkalarından görüş almak, dürüst olmak, demokratik olmak, kararın arkasında durmak, iyi bir araştırmacı olmak, çözüm odaklı olmak, organize konusunda başarılı olmak, işleri tam yapmak, ikna etmede başarılı olmak, ön yargısız hareket etmek, girişken olmak, çocukları severek sabırlı olmak, olumsuzluklar karşısında güçlü olmak, ifadeleri kullanılarak, oldukça önemli güçlü yönler de vurgulanmıştır.

Katılımcıların görevlerini yaparken, kendilerinde gözlemledikleri zayıf yönlerini hiç düşünmeden, farkındalık içinde, açık yüreklilikle; ses kontrolünü ayarlayamama, iş yapan ile iş yapmayan ayrımının yapılmıyor olmasının yarattığı motivasyon düşüklüğü, tartışma olunca hakim olunan konunun savunulmaması, affedici olunması, otoriter olunmaması, erken panik olunması, sabrın az olması şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun; zayıf yönlerini güçlendirici çalışmalar yapıp, bu konuda ilerleme gösterdikleri görülmüştür.

Bakanlık yöneticilerinin %40'nın, okul yöneticilerinin %66.66'sının kendilerine özel soru yönelterek, uygulama ve eylemlerini değerlendirdikleri görülmüştür. Yöneticilik uygulamalarında; adaletli olma, şeffaflık, yararlılık, sürdürülebilirlik, yolun doğruluğu ile ilgili sorgulama yaptıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin, uygulamalarını değerlendirirken, bakanlık yöneticilerine göre; kendilerine daha çok özel soru sorarak, eylemlerini sorguladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim yöneticilerinin, kendi uygulama ve eylemlerini değerlendirirken; kurumdaki iş arkadaşlarından, başka yöneticilerden, konu alanında tecrübeli kişilerden, emekli müdürlerden, okul aile birliğinden, ailelerinden, konu ile ilgili olup dönüt veren kişilerden, amirden, ilgili kaynaştırma öğretmeninden, eğitim sendikalarından görüş aldıkları görülmüştür. En yüksek yüzdelerik %63.63 ile kurumdaki iş arkadaşlarından ve başka yöneticilerden destek aldıkları vurgulanmıştır. Ayrıca %54.54'nün ise; konu alanına göre tecrübeli kişilerden yorum aldıkları görülmüştür. Katılımcıların tamamının, uygulamalarını yaparken; güvendiği, bilgili ve tecrübeli kişilerin yorumlarını önemseyip, desteklerini aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim yöneticilerinin %100'ü, rahat ve emin bir ifade ile yorumlarına güvendikleri kişileri, ifade etmişlerdir. Uygulamalarını yaparken, güven duyarak yorumlarına başvurdıkları kişilerin olduğu, vurgulanmıştır. Bakanlık yöneticileri tarafından; genel olarak, güvenli kişiler, kendine ilgili konuda inanan kişiler, gerçek arkadaşlar, gelen dönütler, daire çalışanları, okul müdürleri, gönüllü örgütler, sendikalar öne çıkartılmıştır. Okul yöneticilerinin %83.33'ün ise; okul arkadaşlarının yorumlarına güvendiği görülmüştür. Genel anlamda, okuldaki öğretmenler, akademisyenler, amirler, aile, okul müdürleri öne çıkartılmıştır.

Bakanlık yöneticilerinin %60'ının, okul yöneticilerinin %66.67'sinin uygulamaları ile ilgili olarak, güvenmediği kişilerden, değerlendirme almadıkları belirlenmiştir. Bakanlık yöneticilerinin %40'ının güvenmediği kişiler de olsa kendi uygulamaları ile ilgili yorumları değerlendirdiği, %20'sinin ise bu yorumları değerlendirmedeği görülmüştür. Okul yöneticilerinin %33.33'ünün uygulamaları ile ilgili olarak, güvenmediği kişilerden, değerlendirme aldıkları ancak bunları kendi içlerinde değerlendirmedikleri görülmüştür.

Eğitim yöneticilerinin %100'ünün, kendi eylemleri ile ilgili değerlendirme yaparken, bilinçli bir şekilde yaşantılarından yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların %72.73'ünün uygulama ve eylemleri ile ilgili yaşantılarını unutmamak için özel bir çalışma yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların %54.54'ünün, yaşantıları ilgili bazı detayları özel ajandasına not ettiği; %45.45'inin, özel dosya oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların %27.27'sinin ise; özel bir çalışma yapmadıkları, yaşantı anında, hafızalarında kalan yaşantılarından yararlandıkları görülmüştür.

Katılımcıların tamamının; işlerinde olumlu yaşantı yaşadıkları ve olumlu yaşantıların, kendilerine mutluluk verdiği görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin %81.81'nin kişisel olarak geliştikleri, bunun kendilerinde olumlu yaşantı oluşturduğu görülmüştür. Bakanlık yöneticilerinin %80'ninin, işlerini yaparken mutluluk duydukları, kendilerine yaptıkları işle ilgili olumlu dönüt gelmesinden mutlu oldukları, işi yapabilme duygusunun ve güzel dönütlerin de kendilerine olumlu yaşantı oluşturduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin genel anlamda; iyi iletişim kurmak, daha çok kişiye ulaşmak, kendini daha iyi kontrol edebilmek, ikna etme kabiliyetinde gelişme göstermek, özel eğitim okulu ile ilgili toplumda farkındalık yaratmak, kurumuna yenilikler kazandırmak, kurumunda demokratik düzen oluşturmak, iyi organize olmak, kararlarının arkasında durmak, sabır gösterme konusunda gelişmek, olumsuzluklar karşısında güçlenmek, olumsuz sonuçların da olabileceği bunun sadece kendisinden kaynaklanmadığını öğrenmek, durumlarının kendilerine olumlu yaşantı olarak döndüğü görülmüştür.

Bakanlık yöneticilerinin %100'nün; işlerini yaparken, sistemden ve kurumsal sorunlardan kaynaklanan sebeplerden dolayı, olumsuz yaşantı yaşadıkları görülmüştür. Olumsuz yaşantılarının; işlerin yavaş ilerlemesi, işlerin duraklaması, işlerin sonuçlanmaması, dairede çalışan uzman sayısının azlığı, sorunların çözümünü oluşturmak için uzmanı açısından kolayken yetkililerce çözülmemesi, siyasi görevlendirmelerin yapılması, sık sık siyasi idari görev değişiminin olması, bakanlıkta işi bilmeyenin de siyasi olarak idari bölümde görev alması, durumlarından kaynaklandığı görülmüştür. Bakanlık yöneticilerinin %40'nın olumsuzluklar karşısında çözüm üretmeye, olumlu düşünmeye çalıştığı görülmüştür. Bakanlık yöneticilerinin %60'nın ise; olumsuzluklar karşısında işleri yaparken, üzüldükleri ancak çözüm üretmekte çaresiz kaldıkları, görülmüştür. Okul yöneticilerinin %33.33'ünün olumsuz yaşantı yaşamadığı görülmüştür. Olumsuz yaşantı yaşayan okul yöneticilerinin genel olarak; görevlerinin ağırlığından, haksızlığa uğramaktan, velilerin kendi çocuğunu düşünerek geneli düşünmemesinden kaynaklı olduğu görülmüştür. Olumsuz yaşantı yaşadığını ifade eden %66.67 yöneticinin; yarısının olumsuz yaşantılar için çözüm ürettikleri, yarısının ise olumsuzluklar karşısında çaresiz kalıp çözüm üretmedikleri görülmüştür.

Katılımcıların yöneticilik görevleri ile ilgili gelişmeyi önemsedikleri ve bu konuda tamamının çalışma içerisinde olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin %54.54'ünün yöneticilik görevlerinde; en çok araştırma yaparak ve hizmet içi eğitim alarak kendilerini geliştirdikleri görülmüştür. Yöneticilerin; ilgili kitapları okuyarak, tecrübeli kişilerle sohbet ederek, gözlem yaparak, üst düzey eğitim alarak, yasaları araştırarak, nefes egzersizleri yaparak da kendilerini görevlerinde geliştirdikleri görülmüştür.

5.2.2. Stratejik Yönetim Anlayışı Görüşlerine Yönelik Sonuçlar

Bakanlık yöneticilerinin %60'ı tarafından MEKB'nın stratejik planı olmadığı vurgulanmıştır. Bakanlık kadrosunun eksik olup işlerin yürümesindeki sıkıntılar, eğitim adına uzun vadeli reform içeren planların yapılmadığı, kurumda sık sık bakan değişikliğinin yaşandığı, kurum çalışmalarının genelde sorunlar ortaya çıktıkça bu sorunları çözmeye yönelik yapıldığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin %100 tarafından kurumları için stratejik plan hazırlanıp, uygulandığı vurgulanmıştır. Okul yöneticilerin %83.33'nün okulunda yıllık plan yapıldığı görülmüştür. Eğitim Bakanlığı'nın çalışmalarını organize eden, uzun vadeli, eğitimde gelişmeye yönelik bir stratejik planı olmadığı; okullarda ise, her okulun kendi içinde belirlediği çalışmalara yönelik, yıllık plan oluşturduğu görülmüştür.

Bakanlık yöneticilerinin sadece %20'sinin, bakanlığın vizyonu ve misyonu ile ilgili olumlu ifade kullandıkları görülmüştür. Bakanlık yöneticilerinin %80'ninin kurum vizyonu ve misyonu ile ilgili sıkıntılı olduğuna dair, ifade kullandıkları görülmüştür. Kurumun vizyon ve misyonu ile ilgili olarak; olmadığı %40, gerçekleştirilemediği %40 olarak bakanlık yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. Sıkıntıların; sık sık bakan değişikliğinin olmasından, eğitim politikasının belirgin olmamasından, stratejilerin belirgin olmamasından, siyasilerin tek başına karar vermesinden, sadece kısa vadeli küçük işlerin yapılmasından, okullarda yalnızca ihtiyaçların giderilmesine yönelik çalışma yapılmasından, adımların yavaş atılmasından kaynaklandığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin %100'nün, kurumları için belirlenmiş; vizyon ve misyonunun olduğu ve vizyon ile misyondan kurum çalışanlarının haberdar olduğu görülmüştür. Genel anlamda vizyonlarının, okul öğrencilerinin, kendi işlerini yapabilme konusunda bağımsızlıklarını kazanmaları; misyonun da vizyona ulaşmak için öğrencilerin kendi işlerini yapabilmeleri adına,

gerekli becerilerin kazanılması olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin biri tarafından, kurumun vizyon ve misyon ifadelerinin; kurum koridoruna asılarak, kuruma gelen herkesle de paylaşıldığı görülmüştür. Eğitimin kalbi olan bakanlığın, yoluna ışık tutan, vizyon ve misyonu ile ilgili sıkıntılar yaşadığı görülürken; okullar için, hedeflerin belirgin, ulaşılacak istenilen bir vizyonunun olduğu ve atılacak olan adımları ortaya koyan misyonunun net olarak ifade edildiği görülmüştür.

Bakanlık yöneticileri tarafından, Eğitim Bakanlığı'nın; büyük bir sektöre hizmet etmesinin, büyük bir kurum olması nedeni ile doldurulabilecek fazla miktarda kadrosunun olmasının, kurumda sıkıntılara rağmen kişisel çabaları ile çalışan kişilerin kurumdaki varlığının, küçük bir ülke olması nedeni ile merkezden yönetimin yeterli olmasının güçlü yan oluşturduğu görülmüştür. Bakanlık yöneticilerinin %20'si kurumun güçlü yanının olmadığını vurgulamıştır. Kurumun güçlü yanlarından yararlanıldığını düşünen bakanlık yöneticilerinin %40 olduğu görülmüştür. Tüm olumsuzluklara rağmen kişisel çaba ile çalışmaların yapılmasının kuruma olumlu katkı oluşturduğu; kurumun taşımacılık, inşaat işleri, temizlik işleri, elektrik vb. birçok sektöre hizmet etmesinin güçlü yan oluşturduğu; bu güçlü yanlardan da olumlu yararlanıldığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin %50'si tarafından genel anlamda; okuldaki ekibin güzel çalıştığı, dinamik bir ekibin olduğu, ekip içinde iletişimin güzel olduğu, sevgi saygının ekip tarafından önemsendiği, bir ekip olunabildiği, bunun da kurumun güçlenmesine katkı koyduğu vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin, kurumları için; bölge kurumlarından, yardımsever kişilerden destek aldığı ve bunun kurumu güçlendirdiği görülmüştür. Okullarda öğrencilere yönelik hazırlanan, bireysel eğitim planı ile öğrencilerin daha iyi tanındığı ve bunun da kuruma, öğrencilerin akademik başarısı adına, güçlü yön oluşturduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin %66.66'sı tarafından; okulların birçok kurumla ve yardımsever kişilerle iyi iletişim içinde olup, destek alınarak, kuruma olumlu katkı sağlandığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin %33.33'ü tarafında da okul ekibinin olumlu ve güçlü katkısının kuruma başarı getirdiği vurgulanmıştır. Öğrencilerle yapılan bireysel çalışmaların, öğrencilerin kendi içinde gelişmesine ve kurum çalışmalarına olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

Bakanlık yöneticilerinin %100, siyasetin bakanlığın üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ve bu durumun da kurum için en zayıf yönü oluşturduğunu vurgulamışlardır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda siyasi atamaların yapılmasının, bu atamalarda iş bilmeyenlerin de görev almasının, sık sık siyasi ve bakan değişikliğinin olması sıkıntılarının; kurum çalışmalarında yenilikleri yakalamak, eksik bırakılmış çalışmaları tamamlamak, yeni tüzük çalışmaları yapmak açısından olumsuz etki yarattığı görülmüştür. Yöneticilerin %40'ı tarafından; bakanlığın kadrolarının eksik bırakıldığı, işlerin yapılmasında eksik kadroların sıkıntı yarattığı vurgulanmıştır. Bakanlıkta kurumlar arası iletişimin iyi olmadığı; kurumda denetimin yapılmadığı; kurumun stratejik planının, vizyonunun olmamasının zayıf yön ve kaos oluşturduğu; kurumun okullarla iletişimde kopukluklar yaşadığı, bu durumların da bakanlık için zayıf yön oluşturduğu görülmüştür. Bakanlık yöneticilerinin %80'i tarafından, kurumun zayıf yönü için; bakanlığın bir çalışma yapmadığı, kendilerinin de bu olumsuzluklar karşısında çaresiz kaldıkları vurgulanmıştır.

Okul yöneticilerinin %66.66'sı tarafından, okullarında özel ders öğretmeninin eksik olduğu, bu durumun kurumları için en zayıf yönü oluşturduğu vurgulanmıştır. Yöneticilerin %50'si tarafından da; okullarda yapılan çalışmalar için okul alanının fiziki olarak küçük olması nedeniyle sıkıntı oluşturduğu vurgulanmıştır. Okullarda özel ders öğretmeni eksikliğinin, okul alanının küçük olmasının, sınıf öğretmeni eksikliğinin, atölye öğretmeni eksikliğinin, okulda dil terapistinin olmamasının, okul doktorunun olmamasının, psikoloğun olmamasının, eğitim bakanlığının işleri yavaş yapmasının, okullar için zayıf yön oluşturduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin %83.33'ü tarafından, zayıf yönle ilgili olarak; bakanlıktan çözmesini bekledikleri çalışmalar olması nedeni ile en çok; Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na ilgili yazıları yazıp, takibini yaptıkları vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin kurumlarının zayıf yönlerini güçlendirmek için, bakanlığa kurumun sıkıntıları ile ilgili yazıları yazıp takibini yaptığı; eksik öğretmenler için gönüllü öğretmenlerden yararlandığı; birçok kurumdan destek aldığı, görülmüştür.

Bakanlık yöneticilerinin %80'ni tarafından, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı için en büyük tehlikenin, siyasetin bakanlık üzerindeki etkisi olduğu vurgulanmıştır. Siyasetin bakanlık üzerindeki etkisinin; bakanlığın yeni gelişmeleri takip edemeyerek, neslin gerisinde kalmasının; bakanlık içinde kimsenin birbirinden haberdar olmamasının, kurumlar arası iletişimin iyi kurulmasının; bakanlık için

tehlike yarattığı görülmüştür. Bazı yöneticilerin ifadesi ile siyasetin etkisi ile bakanlıkta adaletsiz yaklaşımların olduğu belirtilmiş, bazıları tarafından da siyasi atamalar ve sürekli yönetici değişimi ile çalışmaların verimli yürütülemediği belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin %33.33'ü; kurum için en büyük tehlikenin binanın fiziki olarak yetersiz, küçük olması vurgulanmıştır. Özel eğitim okuluna alanın dışından bir yöneticinin atanması; kurumda çalışmaları yapmak için oda eksikliği; bilinçsiz ailelerin olması; ergen yaştaki gençlerle, çocukların aynı ortamda eğitim alması; okulun تنها bir bölgede olup, okul saatleri dışında oluşabilecek yangın vb. durumların, okul için tehlike yarattığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin %16.66'sı tarafından ise; kurum için bir tehlikenin olmadığı belirtilmiştir.

Bakanlık yöneticilerinin; eğitime büyük bir bütçenin ayrılmasının, doldurulabilecek yeterli sayıda kadrosunun olmasının, kontrol edilebilir küçük bir yapısının olmasının, kalabalık bir gruba ulaşıyor olmasının, kurum adına yararlanabilecek en önemli olanaklar olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Bakanlık yöneticileri tarafından, kurumun en önemli olanağı olarak belirtilen durumların hiçbirinden kurum için yararlanılmadığı da görülmüştür. Yöneticilerin %20'si tarafından, bakanlığın yararlanabileceği bir olanağının olmadığı vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin kurumlarının en önemli olanağı için %33.33'ü; okulda güzel çalışan, uyumlu, güçlü bir ekibin olduğu; birçok kurumdan ve duyarlı kişilerden destek alındığı vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin %16.66'sı için kurumları için en önemli olanak; öğrenci ve veliler ile oluşturan samimi ortam ve kurumun doğal zenginliğin içinde yer alması olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri tarafından, kurumlarının en önemli olanağı olarak belirtilen durumların tamamından; okullarında yararlanıldığı görülmüştür.

Bakanlık yöneticilerinin %60'ı; kurumlarının gelişmesi adına; kurumdaki öngörüsüzlük ve bilinçli bir çalışma yapılmaması nedeni ile üzerinde çalışılan stratejik bir çalışmanın olmadığını vurgulamışlardır. Bazı bakanlık yöneticilerinin de okul idareleri ile bilgi alışverişi ve bilgilendirici toplantıların yapılması; özel eğitim alanının da standardın yükseltilip, daha çok bireye ulaşılması ile ilgili proje çalışmalarının olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin kurumlarının gelişmesi adına %50'si; üzerinde çalışılan stratejik bir çalışma olarak; okul için yapılması

gerekli olan durumlar ve eksiklikler için projeler oluşturduklarını, bunun gerçekleşmesi için de bakanlığa yazı yazdıklarını vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin %16.66'sı da planlarının olmadığını belirtmişlerdir. Bazı okulların da; sınıf oluşturma, kapalı spor salonu oluşturma, bireysel eğitim planını geliştirme, öğrencilerle kafe çalıştırma, öğrencilere balık tutmayı öğretme ile ilgili proje çalışmalarının olduğu görülmüştür.

Katılımcıların %90.90'nı, stratejik plan ve uygulamalarının eğitim-öğretim kalitesine sağladığı katkı ile ilgili olarak; işlerin yolunda gitmesi, gidilecek yolun bilinmesi, başarıya ulaşılması olduğu vurgulanmıştır. Katılımcıların %9.09'u tarafından da; stratejik planlama uygulamalarının sadece eğitimde değil her alanda yapılması, hükümetlerin eğitim planlarının da ülkenin tek planı altında birleşmesi gerektiği belirtilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin %54.54'ü; stratejik plan ve uygulamalar ile kendinden emin olduğu, güvende olduğu, bu etkileri ile kişisel gelişiminde olumlu katkı sağladığı vurgulanmıştır. Eğitim yöneticilerinin %36.36'sı tarafından, stratejik plan ve uygulamalar sayesinde, her zaman ileriye doğru adımların atıldığı vurgulanmıştır. Katılımcıların %9.09'u stratejik plan ve uygulamalarla; çok yönlü düşünüldüğü, fırsatlardan yararlanıldığı, araştırma yapıldığı, bu etkileri ile kişisel gelişimlerine katkı sağladığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin %18.18'de, stratejik plan ve uygulamalarının, kurumdaki sıkıntılar ve tikanıklıklar nedeni ile uygulanamadığını, bu nedenle de kişisel olarak katkısının görülmediği belirtilmiştir. Kurumdaki tikanıklık ve sorunlar nedeni ile stratejik plan ve uygulamalarla, kişisel katkı sağlayamadığını vurgulayan yöneticilerin, bakanlık yöneticileri olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin %81.82'sinin, stratejik planlama ve uygulamaları ile kişisel gelişimine olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

Eğitim yöneticilerinin %27.27'si; stratejik plan ve uygulamalarının, uzak hedefi görebilmeleri açısından, mesleki gelişimlerine katkı sağladığını vurgulamışlardır. Yöneticilerin %18.18'i stratejik plan ve uygulamaların; işlerini yaparken bir sonraki adımı görmesine katkı sağladığını, mesleğine başarı ve kalite getirdiğini vurgulamışlardır. Katılımcıların %9.09'u stratejik plan ve uygulamalarla mesleğini yerine getirirken; düşünüp fikir ürettiğini, fırsatlardan yararlandığını, planlı olduğunu ve ilerlediğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin %18.18'de, stratejik

plan ve uygulamalarının, kurumdaki sıkıntılar ve tıkanıklıklar nedeni ile uygulanamadığını, bu nedenle de mesleki anlamda katkısını göremediğini belirtmişlerdir. Kurumdaki tıkanıklık ve sorunlar nedeni ile stratejik plan ve uygulamalarla, mesleki katkı sağlayamadığını vurgulayan yöneticilerin, bakanlık yöneticileri olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin %81.82.'sinin, stratejik planlama ve uygulamaları ile mesleki gelişimine olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

5.2.3. Girişimcilik Anlayışı Görüşlerine Yönelik Sonuçlar

Eğitim yöneticilerinin %45.45'nin, girişimci eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özelliklerden en çok iletişimde iyi olmanın gerekli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Yöneticilerin %18.18'i girişimci bir eğitim yöneticisinin, yenilikleri takip etmesi gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından girişimci bir eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özelliklerle ilgili olarak; iletişimde iyi olma, yenilikleri takip etme, inisiyatif kullanma, araştırma yapma, yaratıcı olma, pratik olma, sorumluluk alma, ileriye görme, adaletli olma, iyi bir lider olma, organize yapabilme, eksiklikleri görme, kararları kurum çalışanları ile birlikte alma, girişken olma, eğitim sistemlerini yerinde gözlem yapma gerekliliği vurgulanmıştır. Eğitim yöneticileri tarafından, yöneticilerin girişimci kişisel özellikler taşıması gerektiği vurgulanmıştır.

Yöneticilerinin %45.45'i, kendilerinde belirgin olan girişimci özellikler için en çok iletişim kurmada iyi olduklarını belirttikleri görülmüştür. Katılımcıların %18.18'i ise; yenilikleri takip etmenin, kendilerinde belirgin olan kişisel özellik olduğunu belirttikleri görülmüştür. Eğitim yöneticileri tarafından kendilerinde bulunan girişimci özellikler için; iletişimde iyi olma, yenilikleri takip etme, sorumluluk alma, iyi planlama yapma, yaratıcı olma, eksiklikleri fark etme, iyi gözlemci olma, uzmanlık bilgisini iyi kullanma, ikna yeteneğinde iyi olma vurgulanmıştır.

Yöneticilerin %54.54'ünün, çalıştıkları kurumlara en çok fiziki katkı sağladıkları görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin %27.27'sinin, kurumlarındaki çalışmalarla ilgili olarak; yeni projeler oluşturdukları, kurumlarını tanıttıkları, kendileri ile çalışan bireylere kişisel olarak katkı sağladıkları görülmüştür. Yöneticilerin %18.18'inin; kuruma karşı güven oluşturdukları, kurum dışı ve içinde iyi bir iletişim ortamı sağladıkları görülmüştür. Yöneticilerin %9.09'unun da kuruma

planlı bir ilerleyiş kazandırdıkları görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin %100'nün de çalıştıkları kuruma katkı sağladıkları görülmüştür.

Katılımcıların %54.55'inin, işini yaparken her zaman, %18.18'inin, sıklıkla risk alabileceği, %27.27'sinin ise; işini yaparken, bazen risk alabileceği görülmüştür. Yöneticilerin %100'ü de başarılı olmayı önemsediklerini vurgulamışlardır. Katılımcıların %72.73'ünün, işini yaparken her zaman cesaretli olmayı önemsedikleri, %18.18'nin ise; işini yaparken sıklıkla, cesaretli olmayı önemseydiği görülmüştür. Yöneticilerin %81.82'sinin her zaman, %18.18'nin de sıklıkla, kurumları için elindeki kaynakları en iyi şekilde kullandıkları görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından işlerini yaparken; risk alabileceği, cesaretli olmayı önemsedikleri vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından başarılı olmayı önemsedikleri, tamamı olumlu ifadelerle kurumları için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullandıkları vurgulanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin %63.64'ünün her zaman, %18.18'nin de sıklıkla, kurumlarında yeni kaynakları kullanmak için fırsatlardan yararlandığı görülmüştür. Yöneticilerin %63.64'ünün sıklıkla, %36.36'sının ise; her zaman, işiyle ilgili yenilikleri takip ettiği görülmüştür. Katılımcıların %81.82'sinin her zaman, %18.18'nin sıklıkla, kurum ve kuruluşlarla iyi bir iletişim içinde oldukları görülmüştür. Yöneticilerin %54.55'inin yönettiği kurumun gelişmesi için kurum ve kuruluşlarla her zaman gerekli çalışmaları yaptıkları, %36.36'sının ise; kurum ve kuruluşlarla, kurumun gelişmesi adına gerekli çalışmaları sıklıkla yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; kurumlarında yeni kaynaklardan yararlanmak için fırsatlardan yararlanıldığı, kurum ve kuruluşlarla gerekli çalışmaların yapıldığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından olumlu ifadelerle; iş ilgili yenilikleri takip ettiği, kurum ve kuruluşlarla iyi bir iletişim içinde oldukları vurgulanmıştır.

Katılımcıların %54.55'inin her zaman, %45.45'inin de sıklıkla, öğretmenlere iyi bir rehber oldukları görülmüştür. Yöneticilerin %90.91'inin her zaman, %9.09'nun da sıklıkla, başarılı olmayı önemsedikleri görülmüştür. Katılımcıların %36.36'sının her zaman, %63.64'ünün sıklıkla, değişimi takip ettiği görülmüştür. Yöneticilerin %54.55'nin her zaman, %27.27'sinin de sıklıkla, öğrencilerin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için gerekli ortamı yarattığı,

görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; öğrencilerin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için gerekli ortamın yaratıldığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından olumlu ifadelerle; öğretmenlere iyi bir rehber oldukları, başarılı olmayı önemsedikleri, değişimi takip ettikleri vurgulanmıştır.

Yöneticilerin %63.64'ünün her zaman, %36.36'sının sıklıkla, öğrencileri için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışmayı yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların %54.55'inin sıklıkla, %45.45'inin her zaman, öğretmenlerinin kaliteli bir eğitim verebilmeleri için gerekli ortamı yarattığı görülmüştür. Yöneticilerin %54.55'nin her zaman, %36.36'sının da sıklıkla, öğretmenleri için okulda/okullarda aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışmayı yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; öğretmenleri için okulda/okullarda aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışma yaptıkları vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından olumlu ifadelerle; öğrenciler için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışma yaptıkları, öğretmenlerin kaliteli bir eğitim verebilmeleri için gerekli ortam yaratıldığı vurgulanmıştır.

Katılımcıların %63.64'ünün, öğretmenlerinin okulda/okullarda işlerini yaparken, yaratıcı fikirlerini her zaman, %27.27'sinin de öğretmenlerinin işlerini yaparken, yaratıcı fikirlerini sıklıkla, uygulayabileceği görülmüştür. Yöneticilerin %54.55'inin, öğrencilerinin okulda/okullarda, kendi fikirlerini rahatlıkla her zaman ifade edip, uygulayabileceği, yöneticilerin %45.45'inin de, öğrencilerinin kendi fikirlerini ifade edip uygulamayı, sıklıkla, yapabileceği görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; öğretmenlerinin okulda/okullarda işlerini yaparken, yaratıcı fikirlerini uygulayabileceği, vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından olumlu ifadelerle; öğrencilerin okulda/okullarda, kendi fikirlerini rahatlıkla ifade edip, uygulayabileceği vurgulanmıştır.

Yöneticilerin %45.45'inin her zaman, %45.45'inin de de sıklıkla, yöneticilik görevini yerine getirirken, eğitimin uygulanışı açısından, karşılaştığı olaylara farklı açıdan bakabildiği görülmüştür. Katılımcıların %36.36'sının bazen, %36.36'sının sıklıkla, % 27.28'nin de her zaman, iş ortamının dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri takip edip, işinde uyguladığı görülmüştür. Katılımcıların büyük bir

çoğunluğu tarafından; iş ortamının dışında gelişen yenilik ve gelişmeleri takip edip, işte uyguladıkları; yöneticilik görevini yerine getirirken, eğitimin uygulanışı açısından, karşılaşılan olaylara farklı açıdan bakabildiği, vurgulanmıştır.

Yöneticilerin %72.72'sinin her zaman, %27.28'inin de sıklıkla, kurumdaki işlerle ilgili aktif görev aldığı görülmüştür. Katılımcıların % 63.63'ünün her zaman, %27.28'inin de sıklıkla, kurumdaki işlerle ilgili görev almaya gönüllü olduğu görülmüştür. Yöneticilerin %36.36'sının her zaman, %36.36'sının sıklıkla, %27.28'inin de bazen, belirsizlik karşısında korkmadığı görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; kurumdaki işlerle ilgili görev almaya gönüllü olduğu, belirsizlik karşısında korkmadığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından olumlu ifadelerle; kurumdaki işlerle ilgili aktif görev aldığı vurgulanmıştır.

Yöneticilerin %45.46'sının her zaman, %36.36'sının ise sıklıkla, belirsizlik karşısında tolerans gösterilmesi gerektiğine inandığı görülmüştür. Katılımcıların %54.55'inin her zaman, %27.27'sinin de sıklıkla, insiyatif kullanmada tereddüt etmediği görülmüştür. Yöneticilerin %45.46'sının bazen, %27.27'sinin ise her zaman ve sıklıkla zamanı iyi yönettiği görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; belirsizlik karşısında tolerans gösterilmesi gerektiğine inanıldığı, insiyatif kullanmada tereddüt edilmediği vurgulanmıştır. Yöneticilerin %54.54'ü tarafından zamanı iyi kullandığı vurgulanmıştır.

Katılımcıların %63.64'ünün her zaman, %36.36'sının da sıklıkla, işini yaparken gelen eleştiri ve yorumları değerlendirip, duyarlılık gösterdiği görülmüştür. Yöneticilerin %90.90'ının her zaman, %9.10'nun da sıklıkla, işini yaparken kurum içi ve kurum dışında insan ilişkilerini önemseydiği görülmüştür. Katılımcıların %54.55'inin her zaman, %27.27'sinin de sıklıkla, işi ile ilgili kararlarını gecikmeden verdiği görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; işi ile ilgili kararlarını gecikmeden verdiği vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı olumlu ifadelerle; işini yaparken gelen eleştiri ve yorumları değerlendirdiği, duyarlılık gösterdiği; işini yaparken kurum içi ve kurum dışında insan ilişkilerini önemseydiği vurgulanmıştır.

Katılımcıların %63.64'ünün yöneticilik görevinde, bazen rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmediği görülmüştür. Katılımcıların %18.18'inin her zaman, %9.09'unun da sıklıkla, rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmediği görülmüştür. Yöneticilerin %63.64'ünün sıklıkla, %36.36'sının da her zaman, işi ile ilgili kendini sürekli yenilemeyi önemseydiği görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; yöneticilik görevinde bazen, rekabetçi bir tavır sergilemekten çekinmediğini vurgulanmıştır. Yöneticilerin tamamı tarafından olumlu ifadelerle; işi ile ilgili kendini sürekli yenilemeyi önemseydiği vurgulanmıştır. Yöneticilerin işi ile ilgili kendini sürekli yenilediğini ifade ettiği olumlu ifadenin, en fazla %63.64 ile sıklıkla, olduğu görülmüştür.

Katılımcıların %54.55'inin her zaman, %36.36'sının da sıklıkla, kurum kültürünü geliştirmeyi önemseydiği görülmüştür. Yöneticilerin %54.55'inin her zaman, %36.36'sının da sıklıkla, zorluklarla karşılaşınca korkmayıp, olumlu karşıladığı görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından; kurum kültürünü geliştirmeyi önemseydiği, zorluklarla karşılaşınca korkmayıp, olumlu karşıladığı vurgulanmıştır.

5.3. Öneriler

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkan öneriler iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar; araştırmaya dayalı olan öneriler ve uygulamaya dayalı olan öneriler şeklindedir.

5.3.1. Uygulamaya Dayalı Olan Öneriler

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'ndaki daire müdürleri ve üst düzey yönetiminin; siyasi atamalarla değil, konuya vakıf kişiler arasında yapılacak sınavla atanmasının, uygun olacağı önerilmektedir. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nda siyasi atanmanın olmamasının, eğitim sisteminin oluşturulması ve uygulanmasına kalite getireceği düşünülmektedir.

Bakanlığın belirgin bir vizyonunun olması ve bunun tüm kurum çalışanları tarafından bilinmesinin, kaliteli bir eğitim çalışması açısından, uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bakanlığın misyonunun tüm kurum çalışanları tarafından bilinmesinin ve uygulanmasının, kaliteli bir eğitim çalışması açısından uygun olacağı düşünülmektedir.

Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planının; mecliste belirlenerek, uzun vadeli bir plan olarak hazırlanmasının, ülkeye uygun bir plan olmasının, takibinin yine meclis tarafından yapılmasının uygun olacağı önerilmektedir. Stratejik planın, yöneticiler değişse de sürekli değişmeyen ve takip edilen bir plan olmasının, eğitim sistemine kalite ve süreklilik getireceği düşünülmektedir.

Eğitim sisteminin uygulanmasında, çalışmaların yürütülmesinde eksik kalan yasa ve tüzüklerin yürürlüğe konulabilmesi için gerekli çalışmaların erken bir zamanda yapılmasının, uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bakanlık bünyesinde; kurumlar arası iletişimin olmasının, her kurumun kendi içinde de uygun iletişimi kurmasının ve çalışanların ilgili işlerden haberdar olmasının, bakanlık işleyişi açısından uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bakanlık tarafından; okullar için gerekli olanın, sadece fiziksel ihtiyaçların giderilmesi şeklinde görülmesi yerine, kaliteli bir eğitimin sağlanması gerekliliğinin de görülmesinin, ülkenin eğitim sisteminin gelişmesi adına, olumlu olacağı düşünülmektedir.

Bakanlık üst yönetimi tarafından; bakanlık yöneticilerinin, eğitim sistemine katkı sağlayacak projeleri için gerekli fırsatların verilmesinin, yöneticilerin fikirlerini söyleyip uygulamalarını yapabilmeleri adına imkanların sunulmasının, bakanlık işleyişi ile eğitim sistemine, olumlu ve kaliteli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bakanlık ve okul yönetiminin; daha yakın ilişkiler içerisinde olmasının birbirinden haberdar olma ve yapılacakları fark etme açısından, katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Okul yönetiminin, bakanlıktan yanıt beklediği konularla ilgili; bakanlık geri dönütlerinin erken yapılmasının, uygun olacağı değerlendirilmektedir. Okullardaki fiziksel yapılar ile ilgili sıkıntıların, bakanlık tarafından erken giderilmesinin, uygun olacağı önerilmektedir.

Okulların, öğretmen ve personel ihtiyaçları için; eğitimde kalite adına, bakanlık tarafından erken çözüm üretilmesi ve ihtiyaçların kısa zamanda giderilmesinin, uygun olacağı önerilmektedir.

Özel eğitim okullarına branş öğretmenlerinin atanması ve eksik sağlık personelinin giderilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasının, eğitime kalite getireceği düşünülmektedir.

5.3.2. Araştırmaya Dayalı Olan Öneriler

Araştırmada Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın İlköğretim Dairesi yöneticileri ve bu daireye bağlı çalışan özel eğitim yöneticileri temel alınmıştır. İleriki araştırmalarda, Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu yönetici ve denetmenleri, ilkokul yöneticileri ve sendika yöneticileri ile de çalışma yapılabilir. Bakanlık bünyesinde; Genel Orta Eğitim Dairesi bakanlık yöneticileri ile bu daireye bağlı ortaokul ve lise okul yöneticileri, Mesleki Teknik Öğretim Dairesi bakanlık yöneticileri ve bu daireye bağlı okul yöneticileriyle de çalışma yapılabilir.

Araştırmada çalışma grubu olarak yöneticiler temel alınmıştır. İleriki araştırmalarda yöneticilerin yansıtıcı düşünce, stratejik yönetim ve girişimcilik anlayışının değerlendirilmesi için öğretmen ve velilerin görüşleri de alınabilir.

KAYNAKLAR

- Ada, S., ve Baysal, Z. N. (2010). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adair, J. (1983). *Etkili stratejik liderlik*. (S. Fatih Güneş, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. (Yenilenmiş 2. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akkoyunlu, B., Telli E., Çetin M. N. ve Dağhan G. (2016). Öğretmen eğitiminde yansıtıcı günlüklere ilişkin öğretmen adaylarının görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 7(4), 312-330.
- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(60), 161-185.
- Alkan, C. (2001). Türk milli eğitim sisteminin 2000’li yıllarda yeniden yapılanmasının temel esasları eğitimde yansımalar VI, *H.H. Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi*, Ankara.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları* (Yayınlanmış Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arap, K. S. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’den yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 1-30.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. (9. basım). Ankara: Hatipoğlu.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Başar, E., Altın, H. ve Doğan, V. (2013). *Girişimcilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başar M., Ürper Y. ve Tosunoğlu B. T. (2013). Anadolu Üniversitesi. Y. Ürper (Ed.). *Girişimcilik* (s. 3). T.C. Anadolu Üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1955. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bayrak, C. (2001). “*Bir sistem olarak okul,*” *öğretmenlik mesleğine giriş*. Editörler: Özcan Demirel ve Zeki Kaya. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayrak, C. ve Terzi Ç. (2004). *Okul Yöneticilerinin Girişimci Özelliklerinin Okullara Yansıması* (s.3,6). XIII. Ulusal Eğitim Bilimler Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Baytun, D. İ. ve Özerem, A. (2013). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki kadın müdürlerinin yönetim algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 221-230.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bush, T. ve Coleman, M. (2008). *Leadership and strategic management in education* California: Sage Publications Inc.
- Çağlar, A. (2001). “*21. Yüzyılda okulun değişen rolü ve yeni eğilimlere ilişkin iyimser bazı öngörüler,*” *21.yüzyılda eğitim ve türk eğitim sistemi*. İstanbul: Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık.
- Çağlar, A. (2013). *Okullarda stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının ortaöğretim kurum yöneticilerinin tutumlarına göre değerlendirilmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çevik, H. H. (2007). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Dağlı, G., Silman F. ve Birol C. (2009). Üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterlilikleri ile ilgili nitel bir araştırma (KKTC örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1237-1290.
- Dalgıç, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Yansıtıcı Düşünme Beceri ve Uygulamalarının İncelenmesi: İstanbul Kopenhag Örneği* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Day, C. (2000). Effective leadership and reflective practice. *Reflective Practice* 1(1), 113–127.
- Demirbolat, A. O. (2005). Eğitim yönetiminde stratejik planlama ve vizyon-misyon belirlenmesinde liderlik rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 58-65.
- Devlet Planlama Teşkilatı Bakanlık Yayınları. (2006). *Kamu idareleri için stratejik plan hazırlama kılavuzu*; Ankara.
- Dewey, J. (1996). *Demokrasi ve eğitim*. (Çeviren: M. Salih Otaran). İstanbul: Başarı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. (8.Basım). İstanbul: Alfa.
- Elert N., Andersson F. W. ve Wennberg K. (2015). The impact of entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance. *Journal Of Economic Behavior & Organization*. 111, 209-223.
- Erginel, S. Ş. (2006). *Yansıtıcı Düşünen Öğretmen Yetiştirme: Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde Yansıtıcı Düşünmenin Algısı Ve Geliştirilmesi* (Yayınlanmamış Doktora Çalışması). A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University.
- Erdoğan, İ. (2000). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. (1. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, Ş. E. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanmada gösterdikleri liderlik davranışları* (Yayınlanmış Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Ersözlü, Z. N. (2008). *Yansıtıcı düşünmeyi geliştirici etkinliklerin ilköğretim 5. sınıf öğrencilerinin sosyal bilgiler dersindeki akademik başarılarına ve tutumlarına etkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Gedikoğlu, E. (2015). *Yansıtıcı düşünme etkinlikleri destekli modüler eğitimin 5. sınıf bilişim teknolojileri ve yazılım dersinde öğrencilerin akademik başarılarına etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Griffin, M. L. (2003). *Using Critical Incidents to Promote and Assess Reflective Thinking in Preservice Teachers, Reflective Practice*.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güldiken, S. (2016). *Ortaokulların stratejik planlarındaki swot analizlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Greasley, K., Ashworth, P. (2007). The Phenomenology of “approach to studying”: The University Student’s Studies within the Lifework. *British Educational Research Journal*, 32(1), 819-843.
- Harvey, N. (2008). *The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools* (Master Thesis). A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Educational Leadership and Management, Unitec Institute of Technology.
- Hayward, F. M., Ncayiyana, D. J. ve Johnson, J. E. (2003). *A guide to strategic planning for african higher education institutions*. Sunnyside: Centre for Higher Education Transformation.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). “Okul ve insan hakları,” 21. yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi. İstanbul: Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık.
- Hoover, R.L. (1984). *An examination of relations between reflective thinking and psychological types*. Phd.D. diss., Ohio State University.

- Hörnqvist, M.-L. ve Leffler, E. (2014). Fostering an entrepreneurial attitudechallenging in principal leadership. *Education and Training*, 56(6), 551-561.
- İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik kültürü: Anadolu girişimciliğinden örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kendüzler, E. S. (2017). *Öğretmenlerinin ve öğretmen adaylarının bilimsel tutum ve yansıtıcı düşünme becerilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Korathagen, F. ve Vasalos, A. (2006). Levels in reflection: core reflection as a means to enhance professional growth. *Teachers and Teaching: Theory and PracticeJournal* 11(1), 47-71.
- Köstekçi, E. (2016). *Öğretmen adaylarının girişimcilik özellikleri ile yansıtıcı düşünme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Köybaşı, F. (2016). *Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz- yeterlilik ve örgütselbağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği)* (Yayınlanmış Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Lee, H.J. (2005). Understanding and assessing preservice teachers' reflective thinking. *Teaching and Teacher Education*, 21(1), 699-715.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- McGregor G. ve Salisbury, C. (1998). *The reflective principal: Principal's Project*. <http://www.pluk.org/centraldirectory/Family%20Involvement/The%20Reflective%20Principal.pdf> adresinden 26 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Özden, B. (2012). *Yansıtıcı düşünme uygulamalarının sınıf öğretmeni adaylarının yapılandırmacı öğrenme ortamı hazırlama becerilerine etkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sakallı, B. (2015). A study to analyse the main factors on the success of women entrepreneurs in North Cyprus. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 3(1), 145-147.
- Şahin, İ. ve Fındık, T. (2008). Türkiye’de mesleki ve teknik eğitim: Mevcut durum, sorunlar ve çözümler. *Türkiye Sosyal Araştırmalar (TSA) Dergisi*, 12(3), 65-86.
- Şekerci, M. ve Alpay A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkinliği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 133-160.
- Şişman, M. (1999). *Öğretmenliğe giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Sokolowski, R. (2000). *Introduction to phenomenology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tekeli, İ. (2003). *Özgür üniversite formu, Türkiye’de eğitim reformu tartışması için bir düşünce çerçevesi*. Ankara: Özgür Üniversite Yayınları.
- Temel, Ş. (2017). *Sınıf öğretmenleri ve sınıf öğretmeni adaylarının yansıtıcı düşünme eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Top, S. (2012). *Girişimcilik (Keşif süreci)*. İstanbul: Beta Basım.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.

Türk Dil Kurumu, (2018, Ocak). Yansıtma

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a704cd3dcae55.97219062 adresinden 30 Ocak tarihinde elde edildi.

Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazete, (2003). *Başbakanlık mevzuat geliştirme ve yayın genel müdürlüğü yayınları*.

Uğur, B. (2015). *Girişimcilik eğitiminin ilköğretim programlarına konulmasına yönelik model önerisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Ulucan, S. (2015). *Girişimcilik eğiliminin ve girişimcilik eğilimini etkileyen faktörlerin analizi: Ortaöğretimde lise 3. ve 4. sınıf öğrencileri üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (4. basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım.

Ünver, G. (2003). *Yansıtıcı düşünme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Wilson, J., ve Jan, W. (2008). *Smart Thinking: Developing Reflection and Metacognition*. Australia: Curriculum Corporation.

Yarım, M.A. (2016). *İlkokullarda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar: Erzurum ili örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Yenen, V. Z. ve Gözlü, S. (2003). Yüksek öğretimde müşteri beklentileri: Türkiye’den örnekler. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2(2), 28-38.

Yenipınar, Ş. (2014). *Stratejik yönetimin ilkokullarda uygulanma düzeyi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, J. S. (2015). *İlk ve ortaokullarda yöneticiler ve öğretmenlerin stratejik plan algıları* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, N. (2013). *İlköğretim matematik öğretmenlerine yansıtıcı ve düşünme becerisini kazandırmaya yönelik hazırlanan HİE kursunun uygulanması ve değerlendirilmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- York-Barr, J., Sommers, W.A, Ghere, G.S. ve Monthie J. (2006). *Reflective practice to improve schools: An action guide for educators*. California: Corwin Press.

EKLER

Ek-1 Bakanlık İzni.....	148
Ek-2 Bakanlık İzni.....	149
Ek-3 Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onay İzni.....	150
Ek-4 Katılımcıları Veri Toplama Öncesi Genel Bilgilendirme Yazısı.....	151
Ek-5 Demografik Bilgiler Formu.....	152
Ek-6 Yarı Yapılandırılmış Yansıtıcı Düşünce Formu	153
Ek-7 Yarı Yapılandırılmış Stratejik Yönetim Formu.....	154
Ek-8 Yarı Yapılandırılmış Girişimcilik Formu.....	155
Ek-9 Girişimcilik Görüşme Formu.....	156
Ek-10 Özgeçmiş.....	160

Ek 1: Bakanlık İzni**(Araştırmamanın bakanlık yöneticileri ile yapılabilmesi için alınan izin)**

**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI**

Sayı: MEB. 0. 00- *203 / 2-A / 1212*

Lefkoşa, 28 Kasım 2017

Sayın Elçin Altan
Okul Müdürü
Şht. Mehmet Eray İlkokulu
Lefkoşa.

İlgi: 23 Kasım 2017 tarihli yazınız.

İlgi yazı ve ekinde sunulan belgeler Bakanlığımıza bağlı Talim ve Terbiye Dairesi tarafından incelenmiştir. Yapılan incelemede çalışmanın gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgi edinilmesini ve çalışma sonucunun Talim ve Terbiye Dairesi'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.


Rauf ATAÖV
Müsteşar

AÖ/

Tel (90) (392) 228 3136
Fax (90) (392) 228 2334
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

Ek 2: Bakanlık İzni**(Araştırmanın okul yöneticileri ile yapılabilmesi için alınan izin)**

**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2017/İB-**3598**

Lefkoşa, 28 Kasım 2017

Sayın Elçin ALTAN ,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı okullardaki okul yöneticilerine uygulamak istediğiniz “**Eğitim Yöneticilerinin Yansıtıcı Düşünce, Stratejik Yönetim ve Girişimcilik Anlayışının Değerlendirilmesi**” konulu çalışma, 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.

Hakkı BAŞARI
Müdür Muavini
ve
Müdür (V)

/FB

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

Lefkoşa-KKTC

Ek 3: Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onay İzni


YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

05.02.2018

Sayın Elçin Altan

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2017/57 proje numaralı ve **“Eğitim Yöneticilerinin Yansıtıcı Düşünce, Stratejik Yönetim ve Girişimcilik Anlayışının Değerlendirilmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Yardımcı Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Direnç Kanol

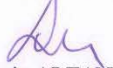
Ek 4: Katılımcıları Veri Toplama Öncesi Genel Bilgilendirme Yazısı

Sayın Daire Müdürüm/ Daire Müdür Yardımcım/ Uzmanım/ Müdürüm/Müdür Yardımcım/Sorumlu Öğretmenim

Ben, Elçin ALTAN. Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora öğrencisiyim. Eğitim yöneticilerinin yansıtıcı düşünme, stratejik düşünme ve girişimcilik anlayışının değerlendirilmesi ile ilgili doktora tezi için araştırma yapılması planlanmaktadır. Bu araştırma, sizlerin gönüllü katılımlarınızla gerçekleştirilecektir. Araştırma çerçevesinde; Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi yöneticileri ve Özel eğitim Yöneticilerinden bilgi alabilmek amacı ile görüşme yapılması, demografik formun doldurulması ve girişimcilik anlayışının değerlendirilmesi için görüşme formunun doldurulması düşünülmektedir. Araştırma yapılabilmesi ile ilgili bakanlığımızdan gerekli izinler alınmıştır. İlk olarak demografik form ile istatistiksel çözümlerler için çeşitli kişisel bilgilerinizi belirtmeniz istenmiştir. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. İkinci aşamada, verilerin toplanması için; yansıtıcı düşünme, stratejik düşünme ve girişimcilik anlayışı ile ilgili yaklaşık 45 dk. sürecek bir görüşme yapılması istenmektedir. Görüşme sırasında konuşma akışını not almadaki güçlükler, görüşmenin kesintiye uğramaması ve alınan bilginin doğru veri haline getirilmesi, talep edilen zaman limitin aşılmaması için izniniz olması durumunda, ses kaydı yapılması istenmektedir. Ses kaydı nedeniyle herhangi bir rahatsızlık duymamanız için görüşmenin ses kayıtlarında belirtilen fikir, yorum ve beyanlarınızın bilimsel veri olma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağını belirtmek isterim. Ses kayıtlarının, veri analizinde yardım amacı ile kullanılacağını, tez danışmanı dışında hiç kimsenin dinlemeyeceğini ve söylediklerinizin grup verisine dönüştürülüp, tez sunulduktan sonra, ses kaydınızın silineceğini garanti eder, bildirimlerinizden ötürü sizi rahatsız edecek hiçbir sakıncada bırakılmayacağına söz veririm. Dilerseniz görüşme sonrasında ses kaydının bir kopyasını alabilirsiniz. Üçüncü aşamada girişimcilik anlayışı üzerine hazırlanmış görüşme formunu doldurmanız istenmektedir. Lütfen formda yer alan her soruyu dikkatlice okuyarak, size uygun olan cevabı yazınız. Sorulara samimi cevaplar vermeniz, araştırmanın doğru ve gerçekçi sonuçlar üretmesi bakımından son derece önemlidir.

Araştırmada katılımcıların kimlikleri ve verdikleri bilgiler bir kod ile kaydedilerek gizlilik korunacaktır. İsmiğiniz veya size ilişkin bilgiler araştırmada kesinlikle kullanılmayacaktır. İsterseniz araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırma sonuçlandıktan sonra sizlere ulaştırılacaktır.

Sizinle yapacağımız bu çalışma, doktora tezimin veri kaynağını oluşturacağından, benim için önem arz etmektedir. Araştırmaya vermiş olduğunuz katkı ve destekten dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.


Elçin ALTAN

Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü

Doktora Öğrencisi

İletişim:elcinaltan@yahoo.com

Ek 5: Demografik Bilgiler Formu

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Kurumunuzda hangi görevi yapıyorsunuz?

- ☐ Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nda Müdür
☐ Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nda Uzman
☐ Okul Müdürü
☐ Okul Müdür Muavini
☐ Sorumlu Öğretmen

2. Kıdem yılınız aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ 10 yıl ve aşağı ☐ 11 - 15 yıl ☐ 16 - 20 yıl ☐ 21 - 30 yıl ☐ 31 yıl ve üzeri

3. Kaç yıldır yöneticisiniz?

4. Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır yöneticisiniz?

- ☐ 3 yıl ve aşağı ☐ 4 - 6 yıl ☐ 7 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

5. Cinsiyet?

- ☐ Erkek ☐ Kadın

6. Eğitim düzeyiniz nedir?

- ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

7. Yöneticisi olma kararınızı nasıl verdiniz?

- ☐ Yönetici olarak çalışmayı çok istediğim için karar verdim.
☐ Üst kademedeki çalışmak istediğim için karar verdim.
☐ Yönetici olmayı gerçekten istemeyerek zorunluluktan karar verdim.

8.Eğitim sistemimizde, genel anlamda, yöneticilerin (bakanlık ve okullardaki yöneticiler) görevlerinde yeterlilik durumunu, nasıl nitelendiriyorsunuz?

- ☐ Çok kötü ☐ Kötü ☐ Orta ☐ İyi ☐ Çok iyi

Ek 6: Yarı Yapılandırılmış Yansıtıcı Düşünme Formu

Yansıtıcı Düşünme Formu

- 1) **Yöneticilik görevinize başladığınız günden itibaren; sizde değişiklikler oldu mu? (Olduysa)**
 - Ne gibi değişiklikler oldu?
 - Bu süreç içinde güçlü ve zayıf yönlerinizi nasıl ifade edersiniz?
 - Zayıf yönlerinizi güçlendirmek için neler yapıyorsunuz?

- 2) **Kendinizi yönetim sürecinde; samimi, objektif değerlendir misiniz? (Değerlendiriyorsa)**
 - Uygulamalarınızı ve eylemlerinizi değerlendirirken kendinize hangi soruları sorarsınız?
 - Değerlendirirken, bu değerlendirme sürecinde kimlerden destek alırsınız?
 - Destek aldıklarınızdan genel ifade ile kimlerin yorumlarına daha çok güvenirsiniz?
 - Çok güvenmeyip ama mutlaka değerlendirme desteği aldıklarınız da var mı? (Varsa) Genel ifade ile kimlerdir?
 - Yönetim sürecinde kendinizle ilgili başka hangi ölçme araçlarını kullanırsınız?
 - Yaptığınız değerlendirmelerle ilgili, yaşantılarla ilgili kayıt tutar mısınız, farklı bir çalışma yapar mısınız? (Yaparsa) Nasıl bir çalışma yaparsınız?

- 3) **İşinizde yaşadığınız olumlu ve olumsuz yaşantıları nasıl ifade edersiniz? Sizde nasıl bir iz bıraktı?**

- 4) **Kendinizi, yöneticilik göreviniz ile ilgili nasıl geliştirirsiniz? Bu gelişim sürecinde nelerden, hangi çalışmalardan destek alırsınız?**

Ek 7: Yarı Yapılandırılmış Stratejik Yönetim Formu

Stratejik Yönetim Formu

Giriş: Stratejik Planlama, Vizyon, Misyon Bilgisi verilecek

- 1) **Kurumunuz için hazırlanmış bir stratejik plan var mı? (Varsa)**
 - Kaç yıl için hazırlanmış bir plan?
 - Şu an hangi aşamada?

(Yoksa)

 - Hazırlanması planlanıyor mu?
 - Hangi aşamadasınız?
- 2) **Kurumunuzun**
 - Vizyonu nedir?
 - Tüm kurum çalışanları bu vizyondan haberdar mı?
- 3) **Kurumunuzun**
 - Misyonu nedir?
 - Tüm kurum çalışanları bu misyondan haberdar mı?
- 4) **Kurumunuzun**
 - Güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
 - Kurumunuzun karşı karşıya kaldığı en önemli tehlike nedir?
 - Kurumunuzun yararlanabileceği en önemli olanak nedir?
 - Kurumunuzun zayıf yönleri için nasıl bir çalışma içerisindeyiz?
 - Kurumunuzun güçlü yönlerinden yararlanmak için neler yapıyorsunuz?
- 5) **Kurumun gelişmesi adına üzerinde çalıştığınız başka stratejik çalışmalar var mı? (Varsa) Nelerdir?**
- 6) **Kurumunuzda Sizce;**
 - Stratejik planlama uygulamaları, eğitim-öğretim kalitesine nasıl bir katkı sağlar?
 - Stratejik planlama uygulamaları, kişisel ve mesleki anlamda gelişiminize nasıl bir katkı sağlar?

Ek 8: Yarı Yapılandırılmış Girişimcilik Formu**Girişimcilik Formu**

- 1) Sizce girişimci olan bir eğitim yöneticisinde olması gereken kişisel özellikler nelerdir? Siz de belirgin olan, girişimci özellikler hangileridir?

- 2) Yöneticilik görevinizi aldığınız günden bugüne kadar hangi yenilikleri kuruma kazandırdınız?

Ek 9: Yapılandırılmış Girişimcilik Görüşme Formu**Tarih:****Girişimcilik Görüşme Formu**

- 1) İşinizle ilgili risk almayı ne derece seversiniz? Lütfen belirtiniz.
- 2) Başarıyı ne derece önemzersiniz? Lütfen belirtiniz.
- 3) İşinizi yaparken cesaretli olmayı ne derece önemzersiniz? Lütfen belirtiniz.
- 4) Elinizdeki kaynakları ne derece en iyi şekilde kullanırsınız? Lütfen belirtiniz.
- 5) Yeni kaynaklardan yararlanabilmek için ne derece fırsat kollarsınız? Lütfen belirtiniz.
- 6) İşinizle ilgili yenilikleri ne derece takip edersiniz? Lütfen belirtiniz.
- 7) Kurum ve kuruluşlarla iyi bir iletişim ne derece kurarsınız? Lütfen belirtiniz.
- 8) Okulun/Okulların eğitimsel ve fiziksel gelişimi adına, sivil-resmi kurumlarla ne derece gerekli çalışmaları gerçekleştirirsiniz? Lütfen belirtiniz.

9) Öğretmenlerinize işleri ile ilgili ne derece iyi bir rehber olursunuz? Lütfen belirtiniz.

10) Başarılı olmayı ne derece önemsiyorsunuz? Lütfen belirtiniz.

11) Değişimi ne derece takip edersiniz? Lütfen belirtiniz.

12) Öğrencilerinizin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim alabilmeleri için gerekli ortamı ne derce yaratırsınız? Lütfen belirtiniz.

13) Öğrencileriniz için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışmayı ne derece yaparsınız? Lütfen belirtiniz.

14) Öğretmenlerinizin okulda/okullarda kaliteli bir eğitim verebilmeleri için gerekli ortamı ne derece yaratırsınız? Lütfen belirtiniz.

15) Öğretmenleriniz için okulda/okullarda oluşan aksaklıkları düzeltmek için gerekli çalışmayı ne derece yaparsınız? Lütfen belirtiniz.

16) Öğretmenleriniz okulda/okullarda eğitim verirken yaratıcı fikirlerini ne derce rahatlıkla ifade edip uygulayabilirler? Lütfen belirtiniz.

17) Öğrencileriniz okulda/okullarda kendi fikirlerini ne derece rahatlıkla ifade edip uygulayabilirler? Lütfen belirtiniz.

18) İşinizle ilgili, eğitimin uygulanışı açısından, olaylara ne derece farklı açıdan bakabilirsiniz? Lütfen belirtiniz.

19) İşinizle ilgili gelişen yenilik ve gelişimleri ne derece takip eder, okulunuzda/okullarınızda uygularsınız? Lütfen belirtiniz.

20) Kurumunuzdaki işler ile ilgili ne derece aktif görev alırsınız? Lütfen belirtiniz.

21) Kurumunuzdaki işlerle ilgili görev almaya ne derece gönüllü olursunuz? Lütfen belirtiniz.

22) Belirsizlik karşısında ne derece korkmazsınız? Lütfen belirtiniz.

23) Belirsizlik için ne derece tolerans gösterilmesi gerektiğine inanırsınız? Lütfen belirtiniz.

24) İnsiyatif kullanmada ne derece tereddütlü davranmazsınız? Lütfen belirtiniz.

25) Zamanı ne derece iyi yönetirsiniz? Lütfen belirtiniz.

26) İşinizle ilgili yapılan eleştirileri yorumları ne derece değerlendirir, ne derece gerekli duyarlılığı gösterirsiniz? Lütfen belirtiniz.

27) İşinizle ilgili kurum içinde ve dışında insan ilişkilerini ne derece önemzersiniz? Lütfen belirtiniz.

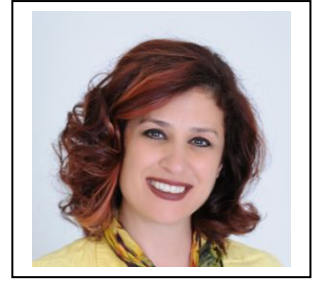
28) İşinizle ilgili kararlarınızı ne derece gecikmeden verirsiniz? Lütfen belirtiniz.

29) Yöneticilik yaparken rekabetçi bir tavır sergilemekten ne derece çekinmezsiniz? Lütfen belirtiniz.

30) İşinizle ilgili kendinizi sürekli yenilemeyi ne derece önemzersiniz? Lütfen belirtiniz.

31) Kurumunuzda, kurum kültürünü geliştirmeyi ne derece önemzersiniz? Lütfen belirtiniz.

32) Zorluklarla karşılaşınca ne derece korkmazsınız? Zorlukları ne derece olumlu karşılırsınız? Lütfen belirtiniz.

Ek 10: ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER****Soyisim, İsim** : Altan, Elçin**Doğum Tarihi ve Yeri:** 27.06.1972, İzmir**E-Posta:** elcinaltan@yahoo.com

Derece	Eğitim Kurumu	Yıl
Yüksek Lisans (MA)	Yakın Doğu Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2011-2013
Lisans (BA)	Atatürk Öğretmen Akademisi	1989-1993

Çalışma Tecrübesi

Yıl	Yer	Görev
1993-1994	Mallıdağ İlkokulu	Sınıf Öğretmeni
1994-1995	Tepebaşı İlkokulu	Sınıf Öğretmeni
1995-1998	Çatalköy İlkokulu	Sınıf Öğretmeni
1998-2011	23 Nisan İlkokulu	Sınıf Öğretmeni
2011-2014	Şehit Salih Terzi İlkokulu	Okul Müdürü
2014-2016	Haspolat İlkokulu	Okul Müdürü
2016-2017	Şehit Tuncer İlkokulu	Okul Müdürü
2017-Halen	Şehit Mehmet Eray İlkokulu	Okul Müdürü

Yabancı Diller: İngilizce**ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİLERDE YAYINLANAN MAKALELER**

- Nuri, E., Dağlı G. (2014, August). Evaluation Of School Development Approaches by Administrators at TRNC State Primary Schools, According to Administrators, Teachers and Parents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, volume 141, 1074-1078. Web adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814036040>
- Nuri, E., Topdal E.B. (2014, August). Using Drama in School Development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, volume 141, 566-570. Web adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281403523X>
- Altan, E. (2018, January). Perceptions of Educational Managers on Reflective Thinking, Strategic Thinking and entrepreneurship. *Quality and Quantity*. Web adresi: https://www.researchgate.net/publication/322466522_Perceptions_of_educational_managers_on_reflective_thinking_strategic_thinking_and_entrepreneurship

Yüksek Lisans Tez

Nuri, Elçin. “KKTC Devlet İlkokullarında Yöneticilerin Kullandıkları Okul Gelişim Yaklaşımlarının: Yöneticiler, Öğretmenler ve Velilere Göre Değerlendirilmesi”
Yakın Doğu Üniversitesi, 2013.

%6

BENZERLIK ENDEKSI

%5

İNTERNET
KAYNAKLARI

%2

YAYINLAR

%3

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikerisim.bartın.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%1

2

Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<%1

3

194.27.44.187

İnternet Kaynağı

<%1

4

docs.neu.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%1

5

eb.ted.org.tr

İnternet Kaynağı

<%1

6

KÖYBAŞI, Fatma and DÖNMEZ, Burhanettin.
"Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlik ve
Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi", İletişim
Hizmetleri, 2017.

Yayın

<%1

7

Submitted to Gaziantep Aniversitesi

Öğrenci Ödevi

<%1

8

Submitted to Ege Üniversitesi