

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

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neslihan KIZIL

Lefkoşa

Aralık, 2018

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

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN
YÖNETİM SÜREÇLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neslihan KIZIL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR

**Lefkoşa
Aralık, 2018**

ETİK İLKELER 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 bir şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../...2018

Neslihan KIZIL

ÖNSÖZ

Günümüzde değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde eğitim ihtiyacı da değişmiştir. Bu yeni eğitim anlayışı, Küreselleşen dünyamızda etkili ve kaliteli okullar yaratabilmek için öğretim liderliğinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Okulları yöneten kişilerin bu görevlerini etkili ve iyi liderler olup iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için, okulu hedeflerine ulaştırabilmeleri, öğrenci başarılarını artırabilmeleri, çevre ile ilişkilerini geliştirebilmeleri, öğretmenlerin maddi ve manevi yönden desteklenmeleri, okulda bir okul kültürü yaratabilmelerine ihtiyaç vardır. Bu araştırmada KKTC ve TC ilkokullarındaki okul yöneticilerinin yönetim süreçleri hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Yöneticilerin kendi ağızlarından birebir kendi düşünceleriyle yönetim süreçleri hakkındaki düşüncelerini öğrenme amaçlı bir araştırmadır. Küreselleşen dünyada artık uzakların yakın olduğu her iklimin birbirini etkileyebildiği, öğrenmelerin çabuk yayıldığı farklı kültürlerdeki eğitimlerin birbirlerine ulaştığı bir dönemdeyiz. Eğitimci kendini sürekli yenilemelidir. Her gün bir önceki güne göre daha gelişmiş, ilerde olmalıdır. Bu da yönetim süreçlerine gereken önem ile gerçekleşebilecektir. Yönetici iyi lider olup liderlik görevlerini layıkıyla yerine getirebilirse, mutlu ortam yaratıp öğretmenlerini öğrencilerini ve tüm çalışanlarını motive edebilir. Yönetim süreçlerinin özenle uygulanması okuldaki iklimi çok yüksek oranda etkileyecektir. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine gereken önemi vermeleri ile geleceğin gelişen okulları yaratılacaktır.

Bu araştırmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar geçen her aşamada bana destek olarak bilgi, görüş ve önerilerini esirgemeyip yanımda olan, deneyimleri ve yardımlarıyla yol gösteren tez danışmanım sayın Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR'a, asistanı uzm Nevriye Yılmaz, araştırmamda bana zaman ayıran, ayrıntılı bilgiler veren değerli okul müdürlerine, fikirleriyle bana yön veren değerli arkadaşlarım, Şerife ve Halil GAZİLER'e, Emine ÖZTÜRK'e, eğitimim sırasında bana daima destek olan bir kez olsun yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Nazan DOĞRUER ablama, babam Hasan KIZIL'a, Sadiye KIZIL ve Dr. Fatma KIZIL ahlamlara, eniştem Dr. Kıvanç YÜNEY'e ve tabi ki yeğenim Utku YÜNEY'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Neslihan Kızıl

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

KIZIL, Neslihan

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

Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR

Aralık 2018, 98 Sayfa

Çalışmanın kavramsal temelleri, yurt içi ve yurt dışındaki alanyazın incelenerek oluşturulmuştur. Çalışma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarındaki okul idarecilerinin ve Türkiye Cumhuriyeti okul yöneticileri ile yürütülmüş ve bu yöneticilerin yönetim süreçlerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma boyunca nitel araştırma desenlerinden durum çalışması ele alınmış ve katılımcılar 2017-2018 öğretim yılında KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan müdürlerden kartopu örnekleme metodu ile seçilmiş olan 10 okul müdüründen ve Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarındaki yöneticiler olan 10 müdürden oluşmaktadır. Katılımcılara açık uçlu ve yarı yapılandırıcı görüşme soruları yöneltilmiş ve yüz yüze konuşarak bilgiler elde edilmiştir. Görüşme esnasında ses kaydı alınmıştır. Elde edilen veriler nitel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Tematik analiz yöntemleri kullanılarak Nvivo İçerik analizinde çözümlenen veriler temalaştırılıp sunulmuştur.

Araştırma sonucunda okul idarecilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar incelendiğinde; örgütün yönetim süreçlerinde okul yöneticilerinin iletişiminin yüksek olmasının, empati yönünden güçlü olması gerektiği ve öğretmenler hizmet içi eğitime teşvik etmelerinin önemi üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul, Müdür, Yönetim, Yönetim süreçleri, İletişimi, Örgütlenme, Değerlendirme, Öğretim, Liderlik.

ABSTRACT

EVALUATION OF THE VIEWS OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS ON MANAGEMENT PROCESSES

KIZIL, Neslihan

**Master of Science Thesis, Department of Educational Administration,
Supervision, Economics and Planning**

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Behcet ÖZNACAR

December 2018, 98 Pages

The conceptual foundations of the study have been formed by examining the related literature in North Cyprus and abroad. The study was conducted to the school administrators and school leaders workin in the elemenatary schools in the Turkish Republic of Northern Cyprus and the Republic of Turkey. The aim of the study was determining the views of these managers about the management processes.

In the study one of the qualitative research design methods which is called case was used and the participants of the study was conducted with 10 school principals who worked at the primary schools working under the Turkish Republic of Northern Cyprus Ministry of Education during 2017-2018 Academic Year and they were selected by snowball sampling method. Also 10 directors working under Ministry of National Education of Turkish Republic were the participants of the study. Open-ended semi-structured interview questions were directed to the participants and information was obtained from face to face interviews. The interviews were recorded by the researcher. The data were analyzed by using qualitative data analysis method and the results were presented after the content analysis was completed and the themes were obtained.

When the answers of the school administrators to the interview questions were examined; the results emphasized that the high level of communication among school administrators in the management processes of the organization should be strong in terms of empathy and also the importance of encouraging teachers in-service training was highlighted.

Key words: School, Principal, Management, Management processes, Communication, Organization, Evaluation, Instruction, Leadership.

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELER UYGUNLUK BEYANI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem cümlesi	2
1.3. Alt Problemler	2
1.4. Araştırmanın Amacı	3
1.5. Araştırmanın Önemi	3
1.6. Sınırlılıklar.....	4
1.7. Tanımlar	5

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Yönetici ve Yönetim	6
2.2. Eğitim Yönetimi	6
2.2.1. Eğitim Yöneticisinin Eğitilmesi	6
2.3. Okul Yönetimi - Okul Yöneticiliği.....	7
2.3.1. Okul Yönetiminin Önemi	7
2.3.3. Okul Yönetiminin Görevleri.....	8
2.3.4. Okul Yöneticisinin Görevleri	9
2.3.5. İyi Bir Okul Yöneticisinin Özellikleri	10
2.4.Yönetim Süreçleri.....	10
2.4.1. Karar	11
2.4.1.1. Karar verme kuramları.....	12

2.4.1.2. Karar verme aşamaları.....	13
2.4.1.3. İyi bir kararın özellikleri	13
2.4.1.4. Karar verme modelleri	13
2.4.1.5. Karar vermeyi etkileyen faktörler	14
2.4.1.6. Eğitim Yönetiminde Karar Süreci	15
2.4.2. Planlama	16
2.4.2.1. Planlama ilkeleri	16
2.4.2.2. Planlama özellikleri	17
2.4.2.3. Planlamanın Aşamaları	17
2.4.2.4.Eğitim Planlaması	18
2.4.2.Örgütlenme	19
2.4.2.1. Örgütlenme Süreci Aşamaları.....	20
2.4.2.2. Etkili Organizasyon İçin İlkeler.....	20
2.4.2.3.Örgütlenme Biçimleri	20
2.4.3. İletişim	22
2.4.3.1. İletişim Türleri	22
2.4.3.2. İletişim Engelleriz.....	24
2.4.3.4. Eğitimde İletişim.....	25
2.4.4. Etkileme.....	26
2.4.4.1. Eğitim üzerindeki etkisi	27
2.4.5. Koordinasyon.....	27
2.4.5.1. Koordinasyon Sağlama Yolları.....	28
2.4.5.2.Eğitimde Koordinasyon	28
2.4.6. Değerlendirme	29
2.4.6.1. Değerlendirme süreci	30
2.4.6.2. Değerlendirmede Sorunlar	30
2.4.6.3. Değerlendirme Yaparken Uyulması Gereken İlkeler	30
2.4.6.4. Teftiş	31
2.4.6.5. Eğitimde Teftiş.....	31
2.5. İlgili Araştırmalar	32

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırma Deseni ve Modeli.....	36
3.2. Çalışma Grubu.....	37
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	38
3.4 Verilerin Toplanması.....	39
3.5. Verilerin Analizi.....	39
3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	40
3.7. Araştırmada Etik.....	41

BÖLÜM IV

BULGULAR	42
4.1. Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Nitelikleri İle İlgili Görüşler	42
4.2. Okul Müdürünün Okul Ve Eğitim İçin Yapması Gerekenler İle İlgili Görüşler	46
4.3. Okul Müdürünün Başarılı Olması İçin Neler Gereklidir İle İlgili Görüşler....	50
4.4. Okul Yöneticisi Okul Vizyonunu Geliştirmek İçin Neler Yaparsınız İle İlgili Görüşler:.....	52
4.5. Okul Yöneticisinin Okul Öğretmenlerinin Verimliliği İle İlgili Görüşler	54
4.6. Okul Yöneticisinin Sorunları Nasıl Çözdüğüne İlişkin Görüşler.....	56
4.7. Okul Yöneticisinin Okul İle İlgili Karar Alırken Dikkat Edilenlere İlişkin Görüşler:.....	58
4.8. Okul Yöneticisinin Okuldaki Öğretmenlerle İletişimine İlişkin Görüşler	60
4.9. Okul Yöneticisinin Okulda Etkili Örgütlenme İçin Yapılacaklara İlişkin Görüşler:.....	63
4.10. Okul Yöneticisinin Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşler:.....	66
4.11. Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısına İlişkin Görüşler:.....	68

BÖLÜM V

TARTIŞMA	72
-----------------------	-----------

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
6.1. Sonuçlar.....	75
6.1.1 Karar Alma Sürecine İlişkin Sonuçlar	75
6.1.2. İletişim Kurma Sürecine İlişkin Bulgular	76
6.1.3. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular.....	76
6.1.4. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular.....	77
6.1.5. İletişim Sürecine İlişkin Bulgular	77
6.1.6. Karar Alma Sürecine İlişkin Bulgular.....	78
6.1.7. Örgütlenme Sürecine İlişkin Bulgular.....	79
6.1.8. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular.....	79
6.1.9. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular.....	80
6.2. Öneriler.....	81
6.2.1. Araştırmacılara Öneriler.....	81
6.2.2. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler	81
 KAYNAKLAR	 83
EKLER.....	90
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri.....	37
Tablo 4.1.Okul müdürünün sahip olması gereken nitelikleri.....	43
Tablo 4.2.Okul Müdürünün Okul Ve Eğitim İçin Yapması Gerekenler.....	47
Tablo 4.3. Okul Müdürünün Başarılı Olması İçin Yapması Gerekenler.....	50
Tablo 4.4.Okul Vizyonunu Geliştirmek İçin Neler Yaparsınız.....	52
Tablo 4.5.Okul Öğretmenlerinin Verimliliği Hakkında.....	54
Tablo 4.6.Okul Sorunlarının Çözümüne İlişkin Görüşler.....	56
Tablo 4.7.Okul İle İlgili Karar Alırken Dikkat Edilenlere İlişkin Görüşler.....	58
Tablo 4.8.Okuldaki Öğretmenlerle İletişim Konusuna İlişkin Görüşler.....	61
Tablo 4.9. Okulda Etkili Örgütlenme İçin Yapılacaklara İlişkin Görüşler.....	63
Tablo 4.10. Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşler.....	66
Tablo 4.11.Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısına İlişkin Görüşler.....	69

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın “Giriş” bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, alt amaçları, önemi, sayılırları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Etkili okul yönetiminin etkili okul yöneticileri, öğrenme için olumlu bir örgütsel iklim yaratmaya özen gösterir, etkili okullardaki eğitim kararları meslektaşlarından daha uygun olarak algılanır. Güçlü öğretim liderlerine sahip olmak etkili okulların ortak bir özelliğidir (Gümüseli, 2014). Yönetici, tanınmış ve uygulamalı yönetim süreçleri olan bir okulun hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla eğitim ve diğer çalışanları organize eden, etkileyen, yönlendiren, doğru kişiye doğru görevi veren, koordine eden ve denetleyen okul yöneticisidir (Gürsel, 2003).

Okul yönetimi, daha sınırlı bir alanda eğitim yönetiminin uygulanmasıdır (Erdoğan, 2000). Okullar eğitim sistemi temelinde yer almaktadır. Okul yönetimi, okul ve okulların eğitim hedeflerine göre en iyi biçimde ve etkili çalışması ile ilgili kural, metod ve becerileri inceler (İlgar, 1996). Okul, bilgi üreten, hediye eden ve dağıtan bir organizasyondur (Çelik, 2002). Okullara liderlik eden eğitim yöneticileri, okul performans düzeylerini etkilemede önemli rollere sahiptir. İyi bir okulun iyi bir yöneticisi olduğu gerçeğine dayanarak, okul müdürü, okulun veya talimatın nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışlarını göstermekle yükümlüdür. Yetki, mesuliyet ve vazifelerini yerine getirmek için okul yöneticisinin alanında gerekli donanım, malumata ve yeteneğe sahip olması gerekir çünkü okuldaki eğitim kalitesini etkileyen iki önemli unsur yönetici ve öğretmendir. Eğitimi bilmeyen bir yönetim bilimcisi iyi bir eğitim yöneticisi olarak kabul edilemez (Bursalıoğlu, 2008). Bugün, okullar eğitim sürecinin en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Okul yönetiminin başlıca görevi, okulu eğitim amaçlı canlı tutmaktır. Okul yönetimi, anaokulu, ilkök, orta eğitim, okul yönetimi kategoriler altında kendi içinde tetkik edilebilir. İdari ilkelerin bilgi ve uygulanması temelde tüm eğitim kurumlarında aynıdır. Günümüz koşullarının gereksinimleri, okullarda

yönetim süreçlerinin (karar verme, planlama, organizasyon, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) sistematik olarak işleyişi olmalıdır. 'Organizasyon ekibinin hareketlerini yönlendirmede ve koordine etmede mükemmel sonuçlar elde eden yönetici, çeşitli etkilme yollarını kullanır. Yaygındır, ancak her gün cazipliğini kaybeden ve daha az vurgulanan otoritenin kullanılmasıdır' (Aydın, 2014).

Okul yöneticileri, yönetim işlerini yaparken, doğru işi yapmalı ve hataya düşmemelidir. Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde eğitim amaçlı insan ve maddi kaynakları etkin bir şekilde kullanma becerisi, bu doğrultuda yeterliliği ile yakından ilişkilidir (Ensari ve Gündüz, 2006). Tüm organizasyonlarda karar verme ihtiyacı var. Tüm yöneticiler, organizasyonun tüm üyeleri bile organizasyonel kararlar almak zorundadır (Aydın, 2014).

Eğitim politikalarını ve planlarını en üst düzeyde belirleyen ve orta düzeyde yorumlayan eğitsel yöneticilerdir. Bununla birlikte, tüm bunları uygulayanlar ve sistemi geri besleyenler ilköğretim yöneticileridir (Açıkalın, 2016).

Yukardaki bilgilerin ışığında bu çalışmanın amacı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) ve Türkiye Cumhuriyeti'nde (TC) görev yapmakta olan ilköğretim okul müdürlerinin (yöneticilerinin) yönetim süreçleri hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir.

1.2. Problem cümlesi

Çalışmanın problem cümlesi “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki ilköğretim okul Müdürlerinin (yöneticilerinin) ve Türkiye Cumhuriyeti’ndeki ilköğretim okul müdürlerinin (yöneticilerinin) yönetim süreçleri hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi”dir.

1.3. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerin ne olduğu hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin okul yöneticisinin okul ve eğitim için neler yapması gerektiği hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin okul yöneticisinin başarılı olmak için neler yapması gerektiği hakkındaki görüşleri nelerdir?

4. Okul yöneticilerinin okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için neler yapması gerektiği hakkındaki görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin okul öğretmenlerinin verimliliği hakkındaki görüşleri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin okuldaki sorunları çözme ile ilgili görüşleri nelerdir?
7. Okul yöneticilerinin okul ile ilgili kararları alırken nelere dikkat ettikleri ile ilgili görüşleri nelerdir?
8. Okul yöneticilerinin okuldaki öğretmenlerle iletişimleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
9. Okul yöneticilerinin okulda etkili bir örgütlenme için nelere yapılabileceği hakkındaki görüşleri nelerdir?
10. Okul yöneticilerinin öğretmen performanslarını nasıl değerlendirdikleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
11. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine nasıl katkı sağladıkları ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ilköğretimde yer alan okul yöneticilerinin yönetim süreçleri sırasında karşılaştıkları durumlarla ilgili düşünceleri, bu süreçlerin neler olduğu, bu durumların neler olduğu ve bu durumlarla nasıl başa çıktıkları hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır. Ayrıca bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymak da amaçlanmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okullar, eğitim sisteminin en önemli ve en vazgeçilmez parçalarıdır. Okul sisteminin başarılı olabilmesi için okul yönetiminin görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Yönetimin görevleri, okulu belirlenen amaçlara uygun olarak yaşatarak, okulda görev yapan personelin gücünden yararlanmak ve okulun maddi sermayesini en iyi şekilde kullanmaktır. Okul idarecisinin bunu başarabilmesi için okullarda yönetim süreç ve kavramlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Okul yönetiminin başarısı ile öğretmen ve öğrencilerin verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Okul yöneticileri yönetim süreç ve kavramlarını başarılı bir şekilde uygularsa, öğretmen ve öğrencilerin etkililiği de aynı oranda

başarılı olacaktır. Bu nedenle okul yönetim süreçlerinin işleyişi ve bu konuda karşılaşılan sorunların belirlenmesi okul örgütlerinin başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Okul yönetiminde başarının sağlanabilmesi için bu konunun ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde özellikle ilköğretimde eğitim veren okullardaki yönetim süreçlerinin (eşgüdüm, planlama, iletişim, karar alma, örgütleme, etki ve değerlendirme) işleyişi konusunda yöneticilerin bakış açıları hakkında bilgi sahibi olunması açısından önemli bir çalışma olacaktır. Her örgütte, her örgütsel çabada karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme mutlak öneme sahiptir (Aydın, 2014).

İlköğretim okulu müdür ve muavinlerinin eğitim yönetimi alanında ve yönetim süreçleri konusunda yeterli hizmet içi eğitimi alamamış olmaları okul müdür ve muavinlerinin yönetim konusunda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir. Okul müdürünün etkili olabilmesi için, birçok kişisel performans standartlarına sahip olması, önceden belirlenmiş ve gerçekleştirilmesi beklenen sonuçlara ulaşmak için okulun tamamlayıcısı olan program ve insanların birlikte çalışmalarını temin etmiş olması gerekir (Karşı, 2006).

Bu çalışma ilköğretim okulunda görev yapan okul müdür ve muavinlerinin kendilerini yönetim sürecinde nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde eğitim yönetimi alanında yeterli çalışma olmadığını tespit ederek bu çalışmanın alana katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Araştırma sonuçlarının ilköğretim okulu müdür ve muavinlerinin yönetim süreçlerindeki yeterliklerinin artırılması için hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'na yapılacak çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Çalışma, 2017- 2018 eğitim öğretim yılında KKTC'de ve TC'de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan örneklem grubun yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Çalışma, KKTC ve TC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız ilkokullar ile sınırlıdır.

3. Çalışma 2017-2018 eğitim öğretim yılında toplanan bilgilerle sınırlıdır.
4. Çalışma yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Aşağıda bu çalışma içerisinde yer alan eğitim ve yönetim ile ilgili kullanılan terimlerin tanımları verilmektedir.

Okul: Öğretim etkinliklerinin uygulandığı alanlardır.

İlköğretim Kurumları: Özel veya kamu içerisinde eğitim ve öğretimin yapıldığı yerlerdir.

Okul Yönetimi: Okul yönetimi, okulu belirlenen hedeflere vardırabilmek adına tüm madde ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak hedeflere yönelik politika ve kararların uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2008; Demirtaş, 2008; Şişman ve Turan, 2005; Taymaz, 2003).

Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler: Okul yönetiminde etkili olan kişi, kurum ve kuruluşları kapsamaktadır (Erdoğan, 2003; Gürsel, 2003).

Yönetim Süreçleri: Belirlenen hedeflere, doğru kişilere doğru görev paylaşımı yaparak ulaşma ya da çalışanlarına iş gördürme etkinliklerinin tümünü kapsar (Gülşen ve Gökyer, 2011). Karar verme, örgütleme, iletişim, planlama, eşgüdüm, etki ve değerlendirme alt temaları yönetim süreçlerini oluşturmaktadır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya ait kavramsal temellere yer verilmiştir. Çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler bu bölümde sunulmuştur.

2.1. Yönetici ve Yönetim

Belirli amaçlara varabilmek için yönetim, maddi varlıkları, ekipmanları, araçları ve zamanı uyumlu ve verimli bir şekilde, özellikle de insanları kullanma sürecidir. Yönetici, bir dizi bilimsel-idari ilke ve kurallara uygun olarak bir işi yöneten ve gerektiğinde politikalar, stratejiler ve taktikler belirleyecek konumda olan kişidir. Yönetim bilimi, yönetimin işleyişini inceleyen bir disiplindir. Yönetim bilimi, yönetimin iyi çalışmasına ve kaynakların el altında en verimli ve verimli şekilde kullanılmasına yardımcı olacak ilkeleri, kavramları ve Teknikleri bulmaya çalışır. Yönetim bilimi, kamu, sanayi, eğitim, sağlık vb. birçok konuda uzmanlık sağlamaktadır (Yeşilyaprak, 2008).

2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin önemli bir parçasıdır. Yönetim biliminin bir alt dalı olan eğitim yönetimi ve okul yönetimi, hükümetin belirlediği eğitim politikalarını ve hükümet yetkilileri tarafından bu politikalara uygun olarak belirlenen genel ve özel eğitim hedeflerini gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1993).

2.2.1. Eğitim Yöneticisinin Eğitilmesi

Eğitim, belirli hedeflere göre insanları yetiştirme ve geliştirme süreci olarak en genel anlamda ifade edilebilir. Çağdaş anlayışa göre, eğitimin genel amacı, ruhsal olarak sağlıklı ve topluma etkili bir şekilde uyum sağlayabilen insanları yetiştirmektir (Yeşilyaprak, 2008). Bu sağlıklı uyum süreçlerinden geçen kişinin kişiliği farklıdır. Bu değişim, eğitim sürecinde kazanılan malumat, yetenek, davranışlar ve değerler yoluyla olur (Fidan ve Erden, 1991). Eğitim, yalnızca eğitilmiş bireyleri değil, aynı zamanda tüm cemiyeti doğrudan etkileyen bir kamu

görevidir. Yönetim görevleri için eğitim yöneticilerinin eğitiminin nedenini oluşturacak bazı iç ve dış gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

2.2.1.1. İç gelişmeler:

- Nüfus çabucak arttı ve bu artış eğitim kuruluşlarının sayısında artışa neden olmuştur.
- Nüfus hareketliliği (göç), sorunların artması sonucu kentleşme, farklılıklar,
- Ekonomik eksiklikler ve sorunlar,
- Dış kaynaklardan(ekonomik, teknolojik vb.) bağımlılığından kurtulma arzusu ve çabaları) kalkınma ve gelişmiş ülkelerin düzeyine ulaşmak
- Nüfusun çoğunluğunun gençliği ve daha iyi hayat arzusu,
- Özelleştirme girişimleri.

2.2.1.2. Dış gelişmeler:

- Sıcak ve soğuk savaşlar, ideolojik çatışmalar,
- Ülke arası ekonomik yarış ve sömürgecilik,
- Bilgi patlaması, sürekli ve hızlı değişiklikler ve gelişmelerdir (İlgar, 1996).

2.3. Okul Yönetimi - Okul Yöneticiliği

Okul yönetimi, daha limitli bir alanda eğitim yönetimi, yani okul uygulamasını kapsamaktadır (Erdoğan, 2000). Okul yönetimi, okul ve okulların eğitim hedeflerine göre en iyi biçimde ve etkili çalışması ile ilgili kural, metod ve becerileri incelemektedir (İlgar, 1996).

Bugün, okullar eğitim sürecinin en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Okul yönetiminin asıl görevi, okulu eğitim amaçlı canlı tutmaktır. Okul yönetimi, anaokul, ilkokul, orta eğitim, okul yönetimi gibi kategoriler altında kendi içinde tetkik edilebilir. Her seviyedeki eğitim kurumlarının amacı farklıdır. Farklı öğrenci ve işverenlerin yönetiminde değişim gösterebilir (İlgar, 1996). Bununla birlikte, idari ilkelerin bilgi ve uygulanması temelde tüm eğitim kurumlarında aynıdır.

2.3.1. Okul Yönetiminin Önemi

Örgüt, bilgiyi üreten, aktaran, dağıtan bir organizasyondur. Okullara liderlik eden eğitim yöneticileri, okul performans düzeylerini etkilemede önemli rollere

sahiptir. İyi bir okulun iyi bir yöneticisi olduğu gerçeğine dayanarak, okul müdürü, okulun veya talimatın nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışlarını göstermekle yükümlüdür. Yetki, mesuliyet ve vazifelerini yerine getirmek için okul yöneticisinin bu alanda gerekli malumat ve donanımına sahip olması gerekir. Çünkü okuldaki eğitim kalitesini etkileyen iki önemli unsur yönetici ve öğretmendir. Eğitimi bilmeyen bir yönetim bilimcisi iyi bir eğitim yöneticisi olarak kabul edilemez (Çelik, 2002).

2.3.2. Okul Yönetimindeki Unsurlar

Bir okulun idaresinde rol oynayan unsurlar iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç unsurlar idareciler, öğreticiler, öğrenenler ve diğer çalışanları içerir. Dış unsurlar öğrenen ebeveynleri, yönetim grupları, yerel idare, işgücü piyasası ve merkezi organizasyon olarak listelenebilir.

2.3.3. Okul Yönetiminin Görevleri

İlgar (1996) okul yönetiminin çalışmalarını aşağıdaki gibi listeler:

- **Fiziksel durumla ilgili işler:** yönetim odalarından okulun çevresine herhangi bir yer olsun, kalite ve miktarın ihtiyaçlarını karşılar,
- **Eğitim durumuna yönelik aktiviteler:** ders materyallerinin korunması ve bakımı, günlük ve yıllık planların hazırlanması, yıllık ders dağıtım çizelgelerinin uygunluğu, sosyal faaliyetler rehberlik ve eğitim kulübü faaliyetleri,
- **Ofis işleri:** tutulması gereken kitaplar, dosyalar, kayıtlar, yazışmalar ve duyuru dosyaları,
- **Öğrenci işleri:** öğrenci kayıtları, köpek etiketi kitapları, yabancı öğrencilerin okul ve kayıtları arasındaki öğrenci transferleri, öğrenci katılım ve takip çalışmaları, öğrenci zihinsel dosya işleme, başarı durumunun belirlenmesi, diploma, takdir, rapor, kayıt silme, vb. iş dakikalarının uygunluğu, bazı derslerden muaf tutulacak öğrencilerin usulleri,
- **Personel işleri:** öğretmenlere, memurlara ve diğer personele yönelik prosedürlere devam etmek, devamsızlıkları ve kayıtları tutmak, kişisel dosyaları tutmak, ilgili makamlara öğretmenlerin ve yöneticilerin başlama ve ayrılma işlemlerini bildirmek. Ders dağıtım çizelgelerini hazırlamak ve ilgili

makamları bilgilendirmek, stajyer öğretmenlerle ilgili prosedürler, görevleri teslim etmek, ilgili personel (kantin-kafeterya vb.) periyodik sağlık muayeneleri, rehber öğretmenlerin mevzuata uygun olarak çalıştırılması, memurların görevinin programa uygun olarak yapılması. Okul yöneticileri, hizmet ettikleri okulların hedeflerine ulaşmak için çalışan ve okulun gelişimi için gerekli kaynakları sağlamayı amaçlayan ve personelini iyileştirmeyi amaçlayan etkinlikler düzenleyen okulun etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için çalışan liderlerdir.

Okul Bütçesi ve İşletme Yönetimi: muhasebe, bütçe yapma, satın alma ve kantin yönetimi gibi görevleri içermektedir.

2.3.4. Okul Yöneticisinin Görevleri

Okul yöneticisi, okul hedeflerine ulaşmak için bazı konulara dikkat etmelidir. Bunca konular genel olarak aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Okul yöneticisi okul başarmak istediği tam bilgiye sahip olmalıdır.
- Okul yöneticisi, okulun bulunduğu yerlerde kabul edilen okul ve kuralları düzenleyen düzenlemelere uymalıdır.
- Okulun yönetiminde rol oynayan iç ve dış unsurlar hakkında bilgi sahibi olur ve davranışlarını bu unsurların özelliklerine göre şekillendirir.
- Okul dikkatli olmalı ve kişisel çıkarlarını kullanmak isteyenlere karşı korunmalıdır.
- Okulun başarı durumu, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personelin performansı bu yönde gerekli önlemleri sürekli olarak gözlemler, değerlendirir ve alır.
- Okul yöneticisi kişisel ilgi ve davranışlardan kaçınmalıdır.
- Okulun başarısı için, tüm fırsatlar zorlanmalı, zorluklara karşı korkutulmamalıdır.
- Okul yöneticisi zamanında ve yerinde yapılması gereken şeyi yapmalı, gecikmemeli ve göz ardı edilmemelidir.
- Okul idarecisi modern çağın okul ve idare kavramını bu bilgiler ışığında uygulamalıdır (Erdoğan, 2002).

2.3.5. İyi Bir Okul Yöneticisinin Özellikleri

- Organizasyonu ve hedeflerini tanır ve yürürlükteki kanunlara, planlara, programlara ve yönetmeliklere uygun olarak kuruluşun politikasını belirler.
- Çevredeki insanlar, öğrenciler ve hatta basın ve vatandaşlar ile iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendi başlarına gelmesini beklemez, problemleri kendileri arar.
- Çalışmalarını sorumluluk duygusu ile yürütür.
- Önerilerini ve programlarını dikkatlice planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneri savunur, ya da yapılan itirazları dikkatle dinleyip, yanıtlar.
- Demokrasiye inanır ve okul yönetiminde uygular.
- Tüm tartışmalar ve kararlarda samimi, tarafsız ve dürüst ve meslektaşlarını böyle olmaya teşvik eder.
- Çalıştığı kuruluşun hedefleri, başarıları ve araçları üzerine dürüst malumat verir.
- Eğitime inanır ve her şeyden önce öğrencilerin faydalarını korur.
- Düşünceleriyle konuşur ve görüşlerini ikna edici bir şekilde uygun bir şekilde ifade eder.
- Meslektaşlarının ruhlarını her fırsatta yükseltmeye çalışır ve onları övmekten korkmaz.
- İş arkadaşlarının çabalarını nasıl organize edeceğini bilir.
- Yetkilerini ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir. (Erdoğan, 2000).

2.4.Yönetim Süreçleri

Binbaşıoğlu'na (1983) göre yönetim süreci, başkaları tarafından tanımlanan hedeflere ulaşma veya başkalarının faaliyetlerini yönetim süreçlerinin toplamı olarak yapma sürecidir, örgütsel yapı, hedefe ulaşmak için, belirli bir yöntemin çalıştırılmasıyla ilgili tüm faaliyetlerdir. Yönetim süreçleri söylendiğinde, yönetim sürecinde gerçekleştirilen işi anlamak gerekir.

Yönetim süreçlerini oluşturan unsurlar hakkında birçok farklı görüş vardır. İlk girişim Henry Fayol'dan geldi. Ona göre, yönetim süreçleri şunlardır:

Planlama: geleceği araştırmak için yapılan çalışmalar, operasyonel planın hazırlanmasıdır. Ayrıca belirtilen amacın gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işin ayrıntılı hazırlanması, takip etme yolları ve kullanılacak yöntemlerdir.

Organizasyon: organizasyonun insan ve maddi kaynakların amacı gerçekleştirmek olacak şekilde düzenlenmesi ve yapılandırılması. Belirtilen amaca ulaşmak için kuruluşun yetki ve sorumluluk yapısını belirlemek, alt birimleri aynı yönde düzenlemek, tanımlamak ve koordine etmek. Diğer bir deyişle işe alma, eğitim ve personel için uygun çalışma koşulları sağlamaktır.

Koordinasyon: organizasyondaki tüm faaliyetleri entegre etmek ve ilişkilendirmek. Diğer bir deyişle kurumda yapılan iş arasındaki ilişki.

Kontrol: her şeyin önceden belirlenmiş ilkelere uygun olarak yapıldığından emin olunur.

Oryantasyon: kararları belirli emirlere dönüştürmek ve organizasyona liderlik hizmeti vermek işidir.

Bütçeleme: finansal planlama, muhasebe ve kontrol işlemlerini yapmaktır (Erdoğan, 2000).

Süreçler 'hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir dizi eylem' olarak tanımlanabilir. Örgütsel süreçler işlevsel veya denetlenebilir. Ana idari süreçler organizasyon, iletişim, kontrol, liderlik, planlama ve karar verme süreçleridir. Bununla birlikte, bu listenin destekleyici veya kolaylaştırıcı eylemlerin eklenmesiyle oldukça çeşitlendirilebileceği belirtilmektedir; ya da bazı eylemleri başkalarının veya alt bölümlerin aşamaları olarak kabul ederek daha karmaşık olabilir.

Başaran (1988), problem çözme veya karar verme, planlama, organizasyon, koordinasyon, iletişim ve denetim gibi altı başlık altında yönetim süreçlerini toplarken, karar verme, planlama, organizasyon, iletişim, eşgüdümleme (koordinasyon), etki, değerlendirme yedi aşamada incelemiştir (Kuğuoğlu, 1997).

2.4.1. Karar

Karar verme, bir sorunu çözmenin mümkün olan en iyi yolunun seçimidir. Karar verme, çeşitli amaçlar, araçlar ve onlara ulaşmak için araçlar (Tosun, 1990)

arasında seçim yapma ve seçimde yer alan zihinsel, fiziksel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Bir soruna Olası çözümlerden birini seçmek zorunda olan yöneticiden, seçeneklerden en iyi olanı değil, en iyi olanı seçmek bekleniyor (Ergun ve Polatoğlu, 1988). Bir kuruluşun Yasası, alınan kararların doğruluğuna ve yöneticinin doğru kararı verebileceği gerçeğine bağlıdır. Çözüm adımları hakkında da bilgi verilir. Modern yönetimlerde uzmanlar seçimler hazırlar ve yöneticiye karar verirler (Türkmen, 2003). Karar ile ilgili olarak, organizasyon üyelerinin beklentileri, algıları yönetim Yöneticisi açısından şaşırtıcı bir ortam yaratır. Katılımcıların ve karardan etkilenenlerin en yaygın çelişkilerinden biri, kararın hem rasyonel hem de tarafları tatmin edeceği beklentisidir (Açıkalın, 1995). Kararların doğası, kurumun hiyerarşik yapısına bağlıdır. Genel olarak, taktik kararlar üst düzeyde yapılır (stratejik) alt düzeyde taktik kararlar (operasyonel) alt düzeyde yapılır (Erdoğan, 2000). Diğer bir deyişle, üst ve alt düzeylerde planlama için kararlar alınır ve orta ve alt düzeylerde uygulama için kararlar alınır. Karar süreci en önemli süreçlerden biridir, yani yönetimin kalbidir. Yönetim süreçlerinin kalitesi, karar verme süreci ile yakından bağlantılıdır. Çünkü diğer tüm süreçler karar verme ile inşa edilmiş ve entegre edilmiştir (Erdoğan, 2000). Karar verme yöneticilerin en önemli sorumluluğudur. Karar, eylemi etkileyen herhangi bir sonuçtur. Değerlendirmeden sonra karar verme sürecidir (Taymaz, 2003). Karar her zaman her yerde gerçekleşir. Karar verme veya karar verme yetkisine sahip olmak gereklidir. Bir yöneticinin hangi konularda (ilgi alanları) karar verebileceği mevzuatta belirtilmiştir.

2.4.1.1. Karar Verme Kuramları

Karar verme konusunda iki teori vardır. Normatif veya rasyonel görüş teorisi: karar vermeyi bir amaç, bir ihtiyaç veya bir problemle başlayan bir süreç olarak görür. Karar verme mantıklı ve kademeli bir süreçtir. Karar verici, etkili bir çözümlüğe neden olan bir dizi adımı takip eder. Karar vericinin bu süreçte adımları takip etmek mantıklı olacağı varsayılmaktadır.

Betimsel Teori: karar vericinin kişiliği, duyguları, değerleri ve deneyimleri yerine sebep veya sebepten etkilenmesi düşünülmektedir. Karar vericinin hangi şekillerde yapması gerektiği konusu yerine, gelecekte hangi adımları atacağı düşünülmektedir. Karar vericisinin gerçekten rasyonel veya mantıklı olup olmadığı sorgulanır (Taymaz, 2003).

2.4.1.2. Karar Verme Aşamaları

Karar verme süreci aşağıdaki aşamalarda gerçekleşir:

- Sorunu anlamak
- Sorun hakkında bilgi toplama
- Bilginin analizi ve yorumlanması
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- En uygun seçeneği bulma
- Uygulama kararı
- Değerlendirme (Kıral, 2015).

2.4.1.3. İyi Bir Kararın Özellikleri

İyi bir kararın özellikleri aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Karar mümkün olduğunca bilimsel olmalıdır.
- Karar örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Karar; açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabilecekleri nitelikte olmalıdır.
- Kararlar, yapılabildiği ölçüde, kısa zamanda verilmelidir.
- Karar hukuksal, yani mevzuata uygun olmalıdır.
- Karar verilirken örgütte çalışan diğer kişilerin görüşleri de önemsenmelidir (İlgar,1996).

2.4.1.4. Karar Verme Modelleri

Karşılaşılan sorun ve ihtiyacın durumuna ve ortama göre kararlar aşağıdaki modellerden biri esas alınarak verilir.

- **Kişisel – otokratik;** yönetici kararları tek başına verir.
- **Danışma yoluyla;** yönetici uzman veya astlarına danışır.
- **Grupla çalışma;** yönetici grupla birlikte karar verir veya gruba karar verir. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalır.
- **Yetki devri;** Yönetici astlarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder (Taymaz,2003). Karar verirken izlenen diğer yaklaşımlar da aşağıdaki gibidir:

- **Geleneksel yaklaşım;** Karar verirken mantıksal neden, kişisel deneyim ve otoritelerden yararlanmaya dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre daha önceki karar verme süreçlerinde takip edilen yollar dikkate alınır.
- **Rasyonel karar verme;** Genel amaçların, karar ortamındaki güçlerin ve koşulların dikkate alınması ile alınan kararlardır.
- **Beyin fırtınası;** Değişik çözüm yollarını üretmek için yaratıcı bir karar verme tekniğidir. Grup ile neşeli ve informal bir ortamda bir lider öncülüğünde gerçekleştirilir. Beyin fırtınasına katılan grubun üyeleri konu ile ilgili olarak mümkün olduğunca çok fikir ileri sürerler. Dile getirilen her çözüm teklifi grubun diğer üyelerinin yeni düşünceler üretmelerini sağlar. Ancak ortaya atılan düşüncelerin ayrıntılı olarak açıklanması ve savunulması istenmez. Düşünceler hızlı bir şekilde ifade edilir, yazıya geçirilir ve değerlendirilir.
- **Karar ağacı analizi;** Karar ağacı analizi tekniğine göre her bir alternatifin avantajları ve dezavantajları belirtilir. Daha sonra en büyük değere sahip olan alternatif seçilir. Karar ağacı analizi bireylere kendi düşüncelerinin yapılandırılması, ihtiyaç duyulan bilgilerin tanınması için bir düzenek sağlar (Erdoğan, 2000).

2.4.1.5. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar vermeyi etkileyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. Erdoğan (2000) bu faktörleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

- **Algısal Engeller:** Karar vericinin problemi veya problemi çözmek için gerekli bilgileri açık bir şekilde algılamasını etkileyen engellerdir.
- **Entelektüel Engeller:** Sözlü ve yazılı ifade, çözüm üretme, lisanı kullanma, soyut düşünebilme gibi alanlardaki yetersizlikler bu türden engellerdir.
- **Kalıplanma:** Kalıplanmış bir kişinin kendi kalıplarının dışında hareket etmesi ve düşünmesi zordur. Kalıplanmış kişi, dıştan denetimli olması nedeniyle dış çevrenin onayını almak için davranır. Bu özellikler ise karar vermeyi olumsuz yönde etkiler.
- **Aşırı Koruyuculuk:** Aşırı koruyuculuğun olduğu bir kurumda özgüven ve inisiyatif kullanma gibi özelliklerin gelişmesi zordur. Bu da yöneticilerin karar verme gibi inisiyatif gerektiren bir süreci gerçekleştirmelerini engeller.

2.4.1.6. Eğitim Yönetiminde Karar Süreci

Okul yöneticisinin karar süreci açısından ilk girişimi, okul yönetimini bir karar organı olarak etkileyen unsurların her birini görmek ve kabul etmektir. İkincisi, karar sürecine katılım ilkesinin önemini anlamalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın ne kadar çok kişi veya grup etkilenirse, karar verme sürecine daha fazla katılımcı katılır (Bursalıoğlu, 1982).

Herhangi bir yönetici gibi, eğitim yöneticisinin karar vermede takip etmesi gereken ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Yönetici;

- Grup dinamiklerini anlamalıdır, ancak kullanmaya çalışmamalıdır.
- Bu sürücüler, uzlaştırır ve koordinatları bir eylem göstermelidir.
- Karar sürecinde, astlara ve kararı etkileyenlere katılma fırsatı vermelidir.
- Etrafında demokratik bir ortam yaratmalıdır.
- Grup çalışması amacını kaybetmemelidir.
- Kooperatif yöntemlerin önemini kavrar
- Grup kararlarının sınırlarını çizin.
- Kararlarda fikir birliğine ulaşmaya çalışın.
- Grubun başarısı ve sürekliliği hedeflenmelidir.
- Organizasyonun yapısı iyi kurulmalıdır.
- Grup değerleri ve davranışları dikkate alınmalıdır.
- Takdir hakkına sahipken, kamu menfaatini gözlemlemelidir.

Merkezileşme derecesi eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış faktörler arasında en güçlüsü. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezilik, karar verme yetkilerinin ve görevlerin rasyonel dağılımını engeller. Bununla birlikte, bu görev ve güçler, ilgili adımlarda olmalıdır. Merkezi eğitim kuruluşuna bağlı kurumların karar yetkilerini belirtmek de gereklidir. İllerdeki eğitim yöneticilerinin bu yetkileri, merkezi eğitim organizasyonu ile il yöneticileri arasında bir denge kurabilecek şekilde belirlenmelidir. Bu şekilde, ülkedeki Eğitim Müdürü birlikte kalmaktan kurtarıldı ve otorite tarafından gerekli temsil ve yürütme yetkisini kazanmıştır (Bursalıoğlu, 1994). Öğretmenlerin karar verme sürecine katılmaları teşvik edilir. Öğretmenler kurulu, öğretmenlerin doğrudan okul kararlarına katıldıkları önemli kurullardır (Sarpkaya, 1997).

2.4.2. Planlama

Yönetimde yapılan kararları uygulamak için yapılması gereken işi tasarlamak ve belirlemek gereklidir. Bu nedenle, yönetim süreçlerindeki kararın ardından ikinci süreçtir (Taymaz, 2003). Genel olarak, planlama bir hedefe yönelik düzenli bir çalışmadır. Organizasyonun faaliyetlerinin yönü ve gelişimi, hedeflere ulaşmak için uygulanan genel yaklaşımları planlayarak belirlenir. Planlama, daha önce düşünmeyi öngören bir zihin çalışmasıdır (İlgar, 1996). Bursalıoğlu'nun (1994) övenlerin gözünde koordinasyonu planlamasına göre, yerlerin gözlerinde kolektivizm bir araçtır. Eğitim bilimcilere göre planlama, özünde bir seçim ve bu seçimin eylem halidir. Tatbik etmeden önce bilinçli olarak düşünmeyi gerektiren bir ilerleyiştir. Yönetimde planlama, organizasyonun amacının gerçekleşmesi için gerekli tüm çalışmaları ve kaynakları Koyma ve genel anlamda uygulanacak yöntemleri belirleme sürecidir. Kuruluşun faaliyetleri bir plana bağlı olmadığında, şeylerin tesadüfi veya arzu edildiği anlamına gelir. Önceden ne yapılacağını bilmek, gerekli önlemleri zamanında almak sadece planlama ile yapılabilir. Zaman, emek ve sermaye (kapital) yönetiminde, planlama gibi avantajlardan yararlanmak gibi maddi ve manevi kaynaklar ile olabilir (Binbaşioğlu, 1983). Planlamanın amacı yararlı bilgiler ve koordineli eylem yapmaktır. Planlama ve yöneticiler geleceğe bakar, olayları, harita olaylarını tahmin eder (Erdoğan, 2000). Yöneticiler, Çevresel Özellikleri ve mevcut koşulları dikkate alarak planlamalarını yapar. Ancak, sadece plan başarı sağlamaz. Bu amaçla, iyi bir planlama, üstlenilen görevi ve üstlenilen işin sonucunu elde etme zamanını içermelidir (Türkmen, 2003).

2.4.2.1. Planlama ilkeleri

Planlamanın etkisi aşağıdaki ilkelere bağlıdır. Özetle bu ilkeler (Bursalıoğlu, 1994):

- Her plan ve sonuçları, kuruluşun hedeflerinin gerçekleştirilmesine olumlu katkıda bulunmalıdır.
- Planlama, yönetim süreçlerinde kaçınılmaz bir adım için plan ve kontrol ayrılmaz.
- Planlama her idarecinin vazifesidir, bu vazifesi olmayan kişinin yönetimi tartışmaya açıktır.

- Planlama basamağı adımı, idareciyi besleyen ve moralini motivasyonunu arttıran faktörlerden biridir.
- Planlama, üstlenilen yüklerin amaca varmasını tahmin etmek için uzun süre içermelidir.
- Planlar kontrolsüz çevresel değişkenleri barındıracak kadar esnek olmalıdır. Esneklik derecesi yükün oyuyla doğrudan orantılıdır.
- İdareci, plan tatbikini (uygulanışını) devamlı olarak çek edebilmeli ve planı başlangıçta belirlenmiş hedeflere göre değiştirebilmelidir.

2.4.2.2. Planlama özellikleri

- Planlama organizasyonun geleceği üzerine bir çalışmadır
- Sadece çevre hakkında değil, aynı zamanda organizasyonla ilgili bilgilerin planlanması, yeterli, doğru ve gerçekçi olmasını sağlar.
- Planlama süreci rastgele yerine rasyonel eylemler tarafından oluşturulabilir.
- İletişim planlama sürecinde büyük önem taşımaktadır.
- İşçilerin planlama sürecine katılımı birçok yönden yararlıdır.
- Planlama sürecinde, planın uygulanmasını sağlayacak yetki, sorumluluk da düzenlenmelidir (Başaran, 1989).

Başarılı planlama yukarıdaki niteliklere sahip olmalıdır. Buna ek olarak, planlama, organizasyonun ihtiyaç ve önceliklerinin belirlenmesini gerektirir, uygulamalardaki esnekliği önler ve yönetim değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Kaya, 1993).

2.4.2.3. Planlamanın Aşamaları

Avrupa Konseyi üyesi olmayan bir üye devlet durumunda, Avrupa Konseyi üyesi Devletler ve diğer Devletler Avrupa Kültür Sözleşmesi'ne (bundan böyle "üye devletler" olarak anılacaktır. Taraf, ekonomik, sosyal ve Kültürel Haklar Komitesinde oy kullanma hakkına sahiptir:

- Mevcut durumu belirleyin
- Hedefleri belirleme
- Kaynak kaynakları
- Arama uygulama seçenekleri

- Karar verme, modelleme
- Plan tasarımı
- Söz konusu görüşün alınması
- Kontrol, geliştirme (Taymaz, 2003).

Hazırlanan planın uygulanmasında, İcra organizasyonunda çalışan insanları etkiler ve başarıyı uygulamak için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirir (Bursalıoğlu, 2008).

Propaganda yapmak.

Teşvik; karar, yetiştirme, faydaların açıklanması, algının eklenmesi.

Liderlik; rehberlik, destek, uygun yöntemlerin seçimi, konum ve süre tayini.

Baskı; sipariş verme, etkileme, pazarlık yapma, yetki kullanma.

2.4.2.4.Eğitim Planlaması

Eğitim planlaması, rasyonel ve düzenli analiz tekniklerinin eğitim sürecine uygulanması, eğitimin öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve hedeflerine ulaşmada daha etkili ve verimli hale getirilmesi (Gürsel, 1997). Gümüş ve Şişman (2014)'a göre eğitim planlaması, eğitim sektöründe yenilik sürecidir. Bu reform süreci de karar verme sürecidir. Bu anlamda, bir eğitim planlaması, planın 'analitik karar verme', 'kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına izin veren mekanizma' ve 'kaynak tahsisi mekanizması' olduğu gerçeğini içerir. Bir eğitim planı da uygulanacak eğitim politikasının kararlarına dayanmaktadır. Eğitim planlamasında takip etmenin yolları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Sistemin amacı, eğitim sisteminin ürünü için pazar sağlamaktır. Bu amaçla, bu ürünün stok ve akımları iyice incelenmeli ve üretim programları buna göre hazırlanmalıdır. Sistemin ürünü ve bunların değeri, bu değerlendirmeyi en doğru hale getirecek ilk ve daha sonra halka aittir. Sistemin üzerinde çalıştığı madde, çeşitli bilgi ve becerilere göre eğitilecek nüfusun becerilerinin dağılımını gerektirir.

Üretim teknikleri; programların uyum ve sürekliliği, bu programlara göre öğrencilerin seçimi, öğretmen eğitimi ve yerleşimi, eğitim örgütlerinin türleri, Öğretim Yöntemleri ve Benzerleri bu aşamada dikkate alınacaktır. Analizlerinde veya bileşiminde dikkate alınması gereken en önemli nokta maliyet fayda ilişkisidir.

Kurulacak sistemin yapısı esas olarak kaynakların kullanımı, yatırım programları, bina, öğrenci gibi güncel konular ile ilgilidir.

Sistemin verimliliğinin değerlendirilmesi, eğitimde kazanılan faydaların belirlenmesinin sonunda, sistemin parçalarını birbirleriyle veya sistemin diğer sistemleriyle karşılaştırarak elde edilebilir. Eğitimin birey, toplum ve ekonomiye faydalarının değerlendirilmesi teknik ve ekonomik bilgi gerektirir (Bursalioğlu, 1994). Mevcut eğitim planımızda, okul yöneticisinin eğitim planlamasına katılımı imkanı yoktur. Bununla birlikte, planlama, her türlü uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken bir hazırlıktır. Yönetim süreci karardan sonra gelir, ancak iletişim ve koordinasyon gibi diğer aşamalardan önce gelir. Bu nedenle, okul yöneticisi tarafından alınan her karar bir planlama eylemine uymalıdır. Buna ek olarak, planlama çeşitli programlama çalışmalarının temelidir. Böylece, bir okul yöneticisi, okulun eğitim programlarını uygulanmadan çok önce bir plana bağlamalıdır (Bursalioğlu, 1994).

2.4.2.Örgütlenme

Planların verimli ve ekonomik şekilde uygulanması için gerekli koşulları sağlamak ve sürdürmek için faaliyetleri organize etmek çağrılır (Gürsel, 1997). Tortop'a (1990) göre, organizasyon hedefe ulaşmak için gerekli araçları ve tesisleri toplamaktır. Başka bir tanıma göre, organizasyon, bina, personel ve ekipman eylemleri vardır. Yapıyı kurmak için organizasyonda yetki ve sorumluluk derecesini ve aralarındaki ilişkileri belirtmek gerekir (Türkmen, 2003).

Organize, bozukluktan düzen yaratma sürecidir. Organizasyon sürecinin sonunda oluşan yapı farklı faydalarla sağlanır. Her şeyden önce, organizasyonla hedeflere ulaşmak daha kolaydır. Maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımı etkilidir. Bu şekilde verimlilik artar. Dahası, kurumdaki bireylerin sorumluluklarını daha iyi yerine getirmesi sağlanır. Bireyler arasındaki çatışmayı azaltır bireylerin görev ve sorumlulukları daha belirgin hale gelir.

İyi bir organizasyon oluşturmada iki nokta önemlidir. Birincisi gelişmiş bir iletişim sistemidir. İkincisi, bireysel ihtiyaçları karşılamak için kuruluşun hedeflerinin kurulmasıdır. Organizasyon iki boyuttan oluşur: resmi ve gayri resmi. Sipariş ve tutarlılık için ve yoğun ve dinamizm için gereklidir (Erdoğan, 2000).

2.4.2.1. Örgütlenme Süreci Aşamaları

- Amaçları belirlenmiş ve faaliyetleri planlanmış bir organizasyon aşağıdaki süreçlerle oluşturulmuştur.
- Hedeflerin belirlenmesi ve sıralaması
- Politikaları ve planları formüle
- Zorunlu iş etkinliğinin belirlenmesi
- Faaliyetlerin analizi ve sınıflandırılması
- Faaliyetlerin gruplandırılması
- Her etkinlik için görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- Etki, ilişki ve iletişim sistemlerinin kurulması
- Örgütsel modelin belirlenmesi (Taymaz, 2003).

2.4.2.2. Etkili Organizasyon İçin İlkeler

- Etkin bir organizasyonun gerçekleşmesi için, organizasyonun üyeleri arasında amacın ne olduğu konusunda ortak bir farkındalık olmalıdır.
- Her görevin ne yapılması gerektiği açıkça belirlenmelidir. Aynı yönde, örgütteki bireylerin yetkilileri ve sorumlulukları belirlenmelidir. Her bireyin kime ve kime karşı sorumlu olduğunu göstermek için hiyerarşik bir yapı tanımlanmalıdır. Bununla birlikte, yetkililer ve sorumluluklar eşit ve eşit olarak dağıtılmalıdır.
- Organizasyonun sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için bireyler arasında bir komuta birliği olmalıdır.
- Örgüt üyeleri arasındaki görevler, üyelerin niteliklerine göre verilmelidir. Bu anlamda, görevler uzmanlık alanlarına ve emeğin bölünmesinin sağlanmasına göre dağıtılmalıdır.
- Organizasyonun merkezileşme derecesi iyi ayarlanmalıdır.
- Organize etmek yerine, esnek ve bürokratik bir şekilde yapılandırılmalıdır (Erdoğan, 2000).

2.4.2.3.Örgütlenme Biçimleri

Dikey organizasyon: üstten alta doğru giden yönetim sürecini ifade etmektedir. Sipariş, komut zincirini izlemeye dayanan bir modeldir. Bu tür

organizasyonlarda, otorite tepede toplanır ve karar çabucak yapılır. Sorumlulukları tanımlamak ve disipline etmek kolaydır. Bununla birlikte, bu tür kuruluşların başarılı olabilmesi için yöneticinin iyi bilgilendirilmesi gerekir.

Yatay organizasyon: bu tür organizasyonun önemli görevi etkili bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu organizasyon modeli, başka bir yöneticiyle bağlantılı olarak çalışan personele bir yöneticinin yardımına açıktır. Bu organizasyonda, güçlerin ve güçlerin egzersizinden kaynaklanan sorumluluklar paylaşılır. Ekip çalışmasını sağlar ve esneklik sağlar. Bununla birlikte, organizasyonun gerçekleştiği kurumlarda Denetim sağlamak zor olabilir.

Dikey ve personel organizasyonu: bu tür organizasyonlarda, organizasyon yapısına yönetici ve danışma organları dahildir. Yürütme organı, organizasyonun amacının gerçekleştirilmesinden sorumlu görevleri kapsayacaktır.

Komite tipi organizasyon: karar verme ve yürütme yetkilerinin bir gruba devredildiği organizasyon türü. Böyle bir organizasyonda, organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişiler vardır (Erdoğan, 2000).

2.4.2.4.Eğitimde Örgütlenme

Organizasyon, Eğitim yönetimi açısından önemli bir faaliyettir. Eğitim yöneticilerinin organizasyon faaliyetleri, eğitim mevzuatında açıkça tanımlanmıştır. Eğitim mevzuatı açıkça organizasyonda birçok yapı ve ilişkileri gösterir ve söz konusu olanlar bu yapılar ilişkilerine uymak istenir. Okul müdürü yetkili ve sorumlu olduktan sonra, bu kişiler birbirleriyle olan bağlantılarını belirleme yetkisine sahiptir. Yönetici, bunları belirlerken eğitim kurumunda çalışan herkese aşina olmalı ve aşina olmalıdır. Bu teşhisten sonra, işveren bunu yaparsa başarılı olacak görevi belirler. Daha sonra, bu işi yapanların ilişkili olduğu kişiler, araçlar ve yerler (iş yeri) belirlenir (İlgar, 1996). Bu bağlamda, okul müdürü yaratıcı olmaktan ziyade kalıplaşmış kararları takip eder. Okul yöneticilerimizin yaratıcı olması bekleniyorsa, örgütsel otoritelerini arttırmak zorunludur. Anlayışın sorumluluğu, Davranış Bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve yetenekli olmalarını gerektirir (Bursalıoğlu, 1994). Yönetici davranışının önemli olduğu eğitim kurumlarında yöneticiler bürokratik çıkmazdan kaçınmalı ve yasal yaptırımlardan ziyade yönetsel performanslarını geliştirmelidir (Yardibi, 1991).

2.4.3. İletişim

İletişim, Latince’ den türemiş olan ortak mirasın anlamı iki birim arasındaki mesajların değişimi şeklinde tarif edilmektedir (Cüceloğlu, 1993). İnsan ilişkilerinde çok önemli bir araç olan iletişim, kişilerarası ilişkilerin başlatılması, değiştirilmesi ve sona erdirilmesi için en önemli unsurdur. Organizasyonda kişilerarası etkileşim süreci iletişimdir. İletişim olmadan hiçbir örgütsel eylem veya yönetim süreci gerçekleştirilemez (Kaya, 1993).

İnsanlar doğal olarak etraflarında neler olduğunu öğrenmek ve anlamak isterler. Aynı şekilde, insanlar duygularını ve düşüncelerini birbirlerine iletme isterler. Bu özelliklerden dolayı, "iletişim" adı verilen süreç insanlar arasında ortaya çıkar (Erdoğan, 2000). İnsan davranışını değiştirmek, organizasyonda bir iletişim ağı kurmak, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek, otoritenin görevlerini yerine getirmek ve etkili koordinasyon sağlamak için kullanılır (Bursalıoğlu, 1994).

İletişim, kaliteleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Burada vurgulanacak nokta, iletişimde tek yönlü olmayan bir bilgi akışının varlığıdır (Açıkalın,1995). Bu durumda, iletişimi, emir, bilgi, fikir, açıklama ve soruları bireyden bireye veya gruba grup haline getirme ve bunları iletişim kurma süreci olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 2000). Planlama, karar verme, organizasyon ve denetim gibi süreçlerin başarısı iletişime bağlıdır.

2.4.3.1. İletişim Türleri

2.4.3.1.a. Bilgi Akışına Göre

Dikey iletişim: organizasyondaki komut zincirini takip eden iletişim. Hiyerarşinin üst seviyesinden emir ve direktiflerle akar. Daha düşük seviyelerde istek ve şikayetler iletilir. Bilgiler yazılır, böylece değişmez. Dikey iletişim planlı ve rasyonel.

Yatay iletişim: genellikle organizasyondaki doğal gruplar arasındaki iletişim türü. Söylentiler aynı seviyede çalışanlar arasında yatay ve sözlü olarak iletilir. Yazılmadıkları için, kulak kulaktan kulağa akar ve bireylerin algılarına ve hedeflerine göre değişir.

2.4.3.1.b. Kullanılan Araca Göre

Jestler - jestler yani davranışlar: endişeli davranış veya sürekli herkesin yüzünde bir ezmek için gösterilecek sorunların bir göstergesidir.

Yazılı iletişim: yukarıdan aşağıya doğru doğrudan emir ve direktifler ve alttan üste gelen raporlar, dilek ve şikayetler genellikle yazılır.

Sözlü iletişim: işçilerle konuşarak iletişim, en etkili iletişim türüdür. Sözlü iletişim davranışları, inançları ve duyguları değiştirmede etkili bir araçtır. Bununla birlikte, sözel iletişimde, konuşmacı kendini diğer kişinin konumuna koyarak ve tepkilerini tüketerek konuşmalıdır.

2.4.3.1.c.İletişim Yönüne Göre

Tek yönlü iletişim tek yönlü iletişim sadece iddia edilen vizyonu açıklar. Bu iletişim, astlara yanıt beklemeden direktifler (siparişler) veya radyo - TV s vermek için yönetici tarafından bir örnek olarak verilebilir.

Çift yönlü iletişim: tek yönlü iletişimin aksine, karşıt görüşlerin veya diğer görüşlerin açıklanmasına izin verilir. Tek yönlü iletişim hızlı iki yönlü iletişim daha sağlıklıdır. Çift yönlü iletişimin en önemli riski, tarafların birbirlerinin hatalarını bulmaları ve anında tepki vermesi ve duyguları harekete geçirmesidir. Tek yönlü iletişimin (ilgi alanları) yanlış anlaşılma olasılığı daha yüksektir (İlgar,1996).

2.4.3.2. İletişim Elemanları

Bursalıoğlu (1994) ' ye göre, iletişim sürecini oluşturan öğeler aşağıdaki sırayla incelenmeli ve düzenlenmelidir.

Amaç: iletişimin yönü ve iletişimin etkisi, amacın gerçekleşme oranı ile ölçülür.

Verici: anlam iletir. Bu bağlamda, donör yasal ve güvenilir olmalıdır. Bunların olmaması yönlendirme işlemini zorlaştırır.

Kapsam: olaylar, fikirler, semboller, değerler vb. sembolleri. Bunlarla ilgili bilgiler çevreye göre entegre edilmelidir.

Kanallar: resmi kanal hiyerarşisi oluşturur. Gayri resmi kanallar kişilerarası ilişkiler yaratır.

Aracı: sözlü veya yazılı, insancıl veya mekanik olabilir.

Alıcı: kapsamı kendi bakış açısıyla değerlendirir ve kabul eder veya buna göre kabul etmez.

Etki: alıcının yanıtı, alıcının tutumu ve önerileri sonuç olarak anlaşılabilir.

2.4.3.2. İletişim Engelleriz

Organizasyon içinde ve dışında birçok engel iletişim sürecini zorlaştırır ve bazen tamamen durur. Ortak bir dil kullanmadan, farklı anlamları kavramlara yüklemekten veya anlaşılabilir bir şekilde konuşmadan iletişimi engeller (Üstüner, 1993). Uzunoğlu (1994)," yönetim sürecinin analizi "üzerine yaptığı araştırmada," genel olarak tüm iletişim sorunlarının tek yönlü iletişim operasyonundan kaynaklandığına " karar vermiştir.

Bu engelleri aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır (Bursalıoğlu ve Yapı,1994).

Psikolojik: Verici ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanlar, klişeleşmiş kavramlar, saplantılar.

Semantik: Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar.

Statü: Verici ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleki gelişme farkları, kaynak sorunu ve ayırımı.

Korunma: Vericinin bazı yüklemeler altına girmesi durumunda önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları.

Alan: İletişim merkezleri ile birimleri arasındaki uzaklık.

Hiyerarşi: Üst-ast ilişkilerinde çatışmalar, yetkinin oldukça az veya aşırı derecede aktarılması, fazla dar yahut geniş kontrol alanı, düzensiz enformasyon akımı.

Uyutma: Karar sürecine katılma olanağı verilmeyen uygulayıcıların, emirleri savsaklaması veya önemsiz sayması.

Sınırlama: Örgütün amaçları ve görevleri gereği, bazı kapsamın sınırlandırılması veya gizli tutulması.

2.4.3.4. Eğitimde İletişim

Eğitim yöneticileri bir iletişim kaynağıdır. Kuruluşunda sağlıklı bir iletişim sistemi uygularken, Eğitim Müdürü iletişimin özelliklerini düşünmelidir. Çünkü iletişim, insan davranışını etkileyen en önemli süreçlerden biridir ve tüm yönetim süreçleri temelinde yatmaktadır. Eğitim kuruluşlarının atmosferindeki doğal iletişimin rolü çok büyüktür. Bu nedenle, Eğitim Müdürü, insanlar ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bulmalı ve örgütsel hedefe yönlendirmelidir. Okulda iletişim, okuldaki bireylerin veya grupların okulun amaçları için yaptığı bilgi, duygu ve kavramların değişimidir. Okulda idari eylemler yürütmek, sorunları çözmek ve kendi kendine yeni bir şey elde etmek mümkündür (Açıkalın, 1995).

Organizasyon içinde etkili bir iletişim akışını sağlamak ve sürdürmek için yönetici, etrafındaki insanlara kendisini / kendisini benimsemeli, yeterli iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır.

Eğitim Müdürü tarafından takip edilecek iletişim stratejisi ve ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Diğerleri önce inisiyatif taşıma,
- Yapıcı iletişim ile başlayan,
- Çevrelerindeki insanların katılımını ve işbirliğini sağlamak,
- Çevre liderleri dahil,
- Motive edici katılımcılar,
- Başarılı işleri ileri koyun,
- Gereksinimi ve memnuniyeti arasında bir denge kurmak,
- Gerçeği söylentiler önlemek için,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Başkalarının görüşlerine saygı gösterin.,
- Önemli haberleri tekrarlamak,
- Her iletişim aracı yararlanın,
- Destek ve karşıt güçleri tanıyın,
- Sürekli iletişim (Bursalıoğlu ve Yapı, 1994).

2.4.4. Etkileme

Üst düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilerin kararlarını etkilemek için üst düzey yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkilemek için çağrılır (Gürsel, 1997). Davranış bilimlerinin yönetime getirilmesi ile etkinin önemi artmıştır. Otoritenin amacı karar verme sürecidir ve bu bağlamda, organizasyonun anatomisinden daha fizyolojiyle ilgilidir. Organizasyonun fizyolojisi, üst adımların alt adımlarla yapılan kararları etkilediği yolları zaten kapsar. Yetki, bilgi ve hizmet içi eğitimin dış yolları; bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için iç yollar, karar sürecine katılma fırsatı ve kuruluşun üyeleri benimsemek. Komuta ve kontrol sadece otoriteye dayansa da, özellikle eğitim girişiminde çeşitli etki yolları önemlidir. Etkinin amacı karar verme sürecidir. Etki açısından, otorite belki de uygulanacak son çare ve yönlendirilmiş veya kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılabilir. Diğer süreçlerde bile, tek başına kullanıldığı bazı durumlarda yetkilendirme etkisiz olabilir. Bir organizasyon ve üyeleri yalnızca otorite tarafından yönetilemez (Bursalıoğlu ve Yapı, 1994).

Bir organizasyonda çalışan üyeleri etkileme yollarından biri teşviklerdir. Teşvik öğeleri mali ve ruhsal olarak gruplandırılabilir. Birinci grupta, çoğunlukla maaş, ücret vb. faydaların karşılığında, ikincisi, statü ve rol gibi manevi tatmin araçlarını içerir. Bu iki yoldan herhangi birinden etkilenmeyen üyeler organizasyonda uzun süre kalmazlar (Gürsel, 1997).

Örgütün üyelerini etkilemek için başka bir yol da karara katılmaktır. Kuruluşun üyelerini etkileme kararına katılımın faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir::

- Karar katılım üyelerin motive olmasına yardımcı olur
- Karar verme sürecine katılım bireylerin tutum ve alışkanlıklarını değiştirmek ve yeni fikirleri benimsemek için etkili bir araçtır.
- Karar verme, örgütsel hedefleri kişisel amaçlar için dengelemede önemli bir rol oynamaktadır.
- İşverenin sağladığı üstün ahlaki seviyenin bir sonucu olarak karara katılım, işten çıkarmanın terk edilmesine ve azaltılmasına neden olur.
- Son olarak, çalışanın yönetimin aldığı kararlara açık veya gizli bir şekilde itiraz etmesini asgariye indirir (Eren, 1993).

2.4.4.1. Eğitim üzerindeki etkisi

Eğitim yöneticisi ayrı faktörler ve davranışlar yaratmalı ve anlayışın boyutu, yapıyı inşa etmek veya işletmek yerine yöneticinin rehberidir. Çalışanların eğitim hedefleri ve planları hakkında düşünmelerini ve yaratıcılıklarını teşvik etmeli ve bireyleri kişisel ve genel becerilerini geliştirmeye teşvik etmelidir. Organizasyonda, kuruluşun hedeflerine ve diğer çalışanlara bağlılık, birey için etki kaynağıdır (Kuğuoğlu, 1997). Son derece merkezci olan eğitim kuruluşlarında, etki dikkate alınmaz ve yönetim süreçlerinin yalnızca resmi otoriteye dayalı emirlerle gerçekleştirildiği varsayılır. Bu yanlış varsayım nedeniyle, karar verme sürecine katılım dağılır. Sonuç olarak, bu tür siparişlerin gönderildiği alt seviyedeki yöneticiler, "uyku" diyebileceğimiz bir tutum alırlar. ‘Ya bu emirleri daha düşük seviyelere gönderirler ya da her yere iterler’. Onların etkisini bilmeyen veya kullanmayan üst düzey yöneticiler, en şiddetli emirlerin bile etkisiz kalmasına rağmen şaşkınlığa devam ediyorlar. Okul yöneticisi farklı etki yollarını denerse ve beklediği sonucu elde etmezse, otoriteye son çare olarak başvurmalıdır. Okulu etkileyen okul dışı öğelere yön vermek mümkün değildir. Okuldaki öğelerden beklediği davranış, durumlar yaratarak teşvik edilebilir. Eğitim kurumlarının gayri resmi yapısı ve havası, yöneticileri görevlerini teşvik etmeyi ve anlamayı zorunlu kılmaktadır (Bursalıoğlu ve Yapı, 1994).

2.4.5. Koordinasyon

Emeğin bölünmesi yoluyla çeşitli bölümlere ayrılan örgütsel faaliyetlerin koordinasyonu, çeşitli birimlerin çalışanları tarafından örgütsel hedeflere uygun olarak harcanan çabaların birleşimidir (Kaya, 1993). Başka bir deyişle, koordinasyon bölümler arasındaki işbirliği kalitesini ifade eder. Bu kalite yüksekse, bölümler arasındaki çatışma, çatışma ve hedef yönelimi gibi sorunlar azalacak, işbirliği seviyesi ve anlayış artacak, koordinasyon o ölçüde gerçekleştirilecektir (Eren, 1993). Bursalıoğlu ve Yapı (1994) ' ye göre, organizasyonda malzeme ve insan kaynaklarının birleşmesi, bilgi ve becerilerin mutabakatı ve örgütsel hedeflerin bu şekilde gerçekleştirilmesi için yürütülen faaliyetleri koordinasyon kapsar. Koordinasyon, iki görevin atanması ve yönlendirilmesidir. Koordinasyon, birbirlerinin eylemlerinin farkında olmak için bir girişimde bulunanları gerektirir. Uzmanlık tarafından yaratılan bağımlılık, koordinasyon ihtiyacını artırır.

Koordinasyon süreci bazı ilkelere bağlıdır. Doğrudan ilişki ilkesi, kişilerarası ve yatay ilişkiler yoluyla koordinasyon gerektirir. Ergen ilkesi, politika ve planlarla başlamak için koordinasyonu gerektirir. Etkileşim ilkesi, koordinasyon durumlarında faktörlerin etkileşim çalışmalarını oluşturur. Koordinasyon için kullanılacak güçler arasında şunlar bulunur: yasalar, gelenekler, bilgi, beceri, etik ve rol. Koordinasyonun gerçekleşmesini etkileyen faktörler, hedefler, alan, personelin yeterliliği ve organizasyonun zaman ögesidir. Birçok kuruluşun bir piramit yapısına girmesinin nedeni, bireysel davranışların koordine edilmesi ve kontrol alanının sınırlı olması gerektiğidir (Bursalıoğlu ve Yapı, 1994).

2.4.5.1. Koordinasyon Sağlama Yolları

Bir organizasyonun yapısı içinde koordinasyon üç şekilde sağlanır:

1. Dikey koordinasyon: bu tür koordinasyon, organizasyonun farklı seviyeleri arasındaki koordinasyondur. Denetim ve kontrol aletleri ile otoritenin transferi yoluyla elde edilebilir.
2. Yatay Koordinasyon: aynı örgütsel düzeyde bölümler arasında sağlanan koordinasyon. Bir kurumun kurumları arasında aynı paralel olarak ve aynı niteliklere sahip farklı ve ayrı kuruluşların kuruluşları arasında yatay koordinasyon sağlanabilir.
3. Çapraz koordinasyon: küçük bir organizasyonda, yakın ilişkiler ve kısa iletişim kanalları aracılığıyla farklı bölümler arasındaki koordinasyon kolaylaştırılır. Büyük bir organizasyon söz konusu olduğunda sorunlar daha karmaşıktır. Projelere dayalı büyük organizasyonlarda çapraz koordinasyon gereklidir. Çapraz Koordinasyonda, organizasyon zinciri projeler için kullanılan özel birimlerle değiştirilir (Can, 1992).

2.4.5.2.Eğitimde Koordinasyon

Bir eğitim organizasyonunda koordinasyon çok önemlidir. Çünkü Eğitim girişimine katılan gruplar çok farklı ve çok aktiftir. Örneğin, çevredeki insanlar, mesleki kuruluşlar, ebeveynler, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler birbirlerine karşı bilgi ve değerler taşıyabilirler. Okul yöneticisinin görevi, bu çelişkileri ortadan kaldırmak ve okulun hedeflerine ulaşmak için bu bilgileri ve değerleri kullanmaktır (Gürsel, 1997).

Bir eğitim organizasyonunda koordinasyona yardımcı olacak bazı koşullar şu şekilde özetlenebilir: (Bursaloğlu ve Yapı, 1994))

- Fonksiyonel idare yapısı,
- Görevlerini ve ilişkilerini net veren bir kuruluşun semantiği,
- Genel politikalar ve yönetmelikler,
- Etkili iletişim,
- Eş güdümlü Birimi ve işinin uzmanı çalışanlar,
- Önceden hazırlanmış planlar ve projeler,
- Otoritenin kavramları ve ilkeleri içinde kullanılması,
- Düzenli raporlar ve kayıtlar,
- Sorunların uzman komiteleri,
- Ahlaki eğitim.

2.4.6. Değerlendirme

Değerlendirme, kuruluşun programı ve gerçekleştirmeye çalıştıkları faaliyetleri ne kadar iyi gerçekleştirdiğini veya ne kadar iyi gerçekleştirdiğini belirlemektir (Erdoğan, 2000). Başka bir tanıma göre, değerlendirme, öğretim süreci hakkında kararlar almak için uygun verileri toplama ve yorumlama sürecidir (Doğan, 1997).

Değerlendirmenin amacı, başvurunun başarı derecesini objektif olarak belirlemektir. Değerlendirme, okul organizasyonunun hizmet verimliliğini ve verimliliğini artırır (Boydak, 2006). Ayrıca, araştırma irdeleme faaliyetlerinden önce yapılır ve daha sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin objektif olabilmesi için, uygulama başlamadan önce değerlendirme ölçüsünün hazırlanması gerekir. Değerlendirme, yöresel veya idari, özel yada genel, durağan olmayan veya aralıklı, harici ya da dahili olarak yapılabilir. Değerlendirmenin resmi önlemleri yetkinlik ve kıdemdir, gayri resmi önlemler üstleri ve meslektaşları ile iyi ilişkiler ile uyumludur. Teknik yetkinliğe verilen önem, hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru azalırken, uyum için verilen önem, alttan üste artar (Bursaloğlu ve Yapı, 1994).

2.4.6.1. Değerlendirme süreci

Değerlendirilecek olanın belirlenmesi: değerlendirilecek olanın belirlenmesi, tartışmayı gerektiren katılım üzerine kuruludur. Entelektüel bir çaba gerektiren bu aşama, değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması çok önemlidir.

Bir standart, değerlendirilecek şeyden sonra bir ölçüm olarak tanımlanır. Bu aşamada, değerlendirme yapmak için kullanılacak standartlar gerçekçi ve doğrudur.

Ölçüm: enstrümanlar (yöntemler), belirtilen standartlara ulaşılan ölçüde belirlemek için belirlenir ve ölçülür. Ölçmek için farklı araçlar kullanılabilir.

Sonuçların belirtilen standartlarla karşılaştırılması: bu aşamada, daha önce belirlenen standartlara göre ölçülerek elde edilen sonuçlar karşılaştırılır.

Yeniden değerlendirme: elde edilen sonuçlar daha önce belirlenen standartları karşılayamıyorsa, değerlendirme sürecinin yeniden değerlendirilmesi gerekir.

Değerlendirme ve düzeltme (çözüm): değerlendirme sonuçları hedefli performansın sağlanmadığını gösteriyorsa, çözüme ulaşılabacaktır. Başka bir deyişle, hedeflenen performansı elde etmek için yapılması gerekenler konusunda öneriler geliştirilmiştir (Erdoğan, 2000).

2.4.6.2. Değerlendirmede Sorunlar

Erdoğan (2000) değerlendirmede karşılaşılan sorunları aşağıdaki gibi listeledi::

- Tek kriterleri kullanma
- Tolerans: gerçekleştirilenden daha fazla değer verin
- Hale etkisi: iş arayanların belirli bir alanın mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda mükemmel olacağına dair bir görüş verin
- Objektif olmayan önyargı

2.4.6.3. Değerlendirme Yaparken Uyulması Gereken İlkeler

- Değerlendirme amaçlı olmalı, amaçları açık olmalıdır.
- Değerlendirme planlı olmalıdır.

- Değerlendirme anlaşılmalı olan konu üzerinde olmalı. Yani değerlendirme tesadüfî olarak yapılmamalıdır. Değerlendirmede iş görenin özel yaşamı değil, örgütsel yaşamı temel alınmalıdır.
- Bir kişinin veya bir kurumun yaptığı değerlendirmeler yanlılığa ve yanılığa açıktır. Bu nedenle değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilmelidir.
- Değerlendirme süreklilik içinde olmalıdır. Hızla değişen dünya ve insan doğası, değerlendirme yargılarının uzun dönem geçerli olmasını zorlaştırmaktadır.
- Değerlendirme sürecinde, değerlendirilmek istenen toplam etkinliğin değerlendirilecek kısmının belirlenmesi, tanımlanması önemlidir.
- Değerlendirme sürecinde tek tek eylemlerle birlikte bütün de gözetilmelidir.
- Değerlendirme yaparken çevre değişkenleri de gözetilmelidir.
- Değerlendirme yargıları için kullanılacak ölçüt sayısı çoğaldıkça değerlendirmenin nesnelliği artar. Bu yüzden kullanılan ölçüt sayısı mümkün olduğunca birden fazla olmalıdır.
- Değerlendirme sürecinde, ilgili verilerin doğru yorumlanmasına dikkat edilmelidir.
- Değerlendirme, bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmelidir.
- Değerlendirme korkutucu değil özendirici olmalıdır.

2.4.6.4. Teftiş

Denetim, örgütsel eylemlerin kararlaştırılan hedeflere uygun olarak belirlenen ilke ve kurallara uyup uymadığını anlama süreci olarak düşünülebilir. Başka bir tanıma göre, muayene, kamu yararı adına davranışları kontrol etme yöntemi olarak tanımlanabilir. İncelemenin amacı, organizasyonun hedeflerinin gerçekleşme derecesini belirlemek, gerekli önlemleri almak ve daha iyi sonuçlar elde etmek için süreci iyileştirmektir. Bu amaca ulaşmak için, bir bütün olarak organizasyonel işleyiş sürekli olarak izlenir, planlanır ve programlanır, eksik yönler belirlenir, düzeltilir ve böylece daha sağlıklı bir işleyişe teşebbüs edilir (Gürsel, 1997).

2.4.6.5. Eğitimde Teftiş

Eğitimde denetim yollarından biri denetimdir. Düzenleyici mekanizmaların en yaygın kullanılandır. Çünkü önleyici ve düzeltici eylemler uyumu sağlamak için

ilk koşuldur. Bu bağlamda, Müfettiş son çare olarak kendisine dayatılan yaptırıma başvuracak bir öğretmendir. Denetim, yönetim sürecinin ve dolayısıyla okul yönetiminin bir unsurudur. Önceden belirlenmiş eğitim ve öğretim hedeflerinin gerçekleşme derecesini bulmaya yardımcı olur. Buna ek olarak, müfettişin davranışı grubun verimliliğini etkiler ve aynı zamanda hedeflerin gerçekleşme derecesini de etkiler. Her şeyden önce, eğitimde muayene düşünölmeli ve fikir ve eylemlerin bir kombinasyonu olarak uygulanmalıdır. Denetim belirli durumlarda istenen sonuçlar hakkında kararlar içeren çeşitli teoriler aracılığıyla tahmin edilen sonuçları birleştiren bir süreçtir. İlk grupta öğrenme, kişilik ve davranış teorileri bir araya gelir. İkincisi yasal ve politik teoriler, bilgi ve grup dinamikleri teorilerini içerir. Üçüncüsü organizasyon, yönetim, iletişim ve rol teorileri. Bu nedenle, muayene, profesyonel bir gelişme yoluyla edinilebilecek üstün bir görüş gerektirir. İncelemenin amacı eğitim ve öğretim amacıyla en uygun değerleri ve prosedürleri bulmaktır (Bursalıoğlu ve Yapı, 1994).

2.5. İlgili Araştırmalar

Park, Henkin & Egley (2005), ekip çalışmasının öğretmen ekipleri üzerindeki etkisi ve öğretmen takımlarının güçlenmesine olan bağıllığı üzerine yaptığı bir çalışmada, ekip çalışmasının öğretmen takımlarının güçlenmesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Henkin & Wanat (1994) “problem çözme ekipleri ve okullarda örgütsel performansın geliştirilmesi” adlı çalışmasında etkin takım çalışması ve iletişim işbirliği ve önceden belirlenmiş amaç ve görevlerle bağlantılı olabilecek iletişim için önemli olan ekiplerin okullarının ihtiyaçlarına yönelik araştırmaların ekip çalışmasının etkinliğini arttırmada önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Ertopçu (1998) “İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel becerilere ilişkin algıları ve beklentileri” adlı çalışmada, öğretmenler yöneticiler tarafından gösterilen örgütsel becerileri düşük seviyede değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır

Akçay (2000),”okul müdürleri öğretmenleri etkileyebilir ” adlı araştırmasında ortaokul yöneticilerinin öğretmenleri yeterli düzeyde etkileyemediği sonucuna varmıştır.

Çalışmalarında Taşdan ve Oğuz (2007), “ortaokullarda takım çalışması”, adlı araştırmasında okullardaki takımların ruhunda yönetici ve öğretmenlerin hareket ettiğini ortaya koymuştur. Ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyeti, görev süresi, eğitim durumu gibi kişisel özellikleri, takım çalışması ile ilgili algı düzeylerinde fark olmadığını göstermiştir.

Coşkun (2006) “Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışlarının Öğretmen Verimliliğine Etkisi Üzerine Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri” adlı çalışmasında öğretmenlerin yönetim süreçleri ile ilgili davranışların uygulanma derecesini orta düzeyde buldukları ve bu yargının demografik faktörlerden bağımsız olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut’un (2005) “Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İncelenmesi” adlı nitel çalışmalarında öğretmenler yüz yüze iletişime önem verdiklerini, öğretmenler arasında iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştiğini, toplantılarda olumlu bir iletişim sağlandığını belirtmiştir.

Yıldız (1996) “Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararlara Katılma İstekleri ve Derecelerinin Belirlenmesi” adlı çalışmasında öğretmenler genel olarak eğitim öğretimle ilgili kurul kararlarına katılmak istediklerini, para ile ilgili kararlara ise katılmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Demirtaş, (2008) “Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmalarında öğretmenler, kurul toplantılarının etkililiğinin orta düzeyde olduğu ve kurul toplantılarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, branş, kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Uygun Takmaz’ın (2009) “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin okulda karara katılma davranışları arttıkça örgütsel iletişim algılarının arttığı, karara katılmanın örgütsel iletişim düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakmak (2008) “İlköğretim Okullarındaki Bazı Kurulların Etkililiği Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmasında zümre öğretmenler kurulu öğretmenleri ile yarı yapılandırılmış bir görüşme yapılmış okullarda yürütülen yöneltme çalışmaları

konusunda öğretmenlerin ilgi ve bilgi düzeylerinin yetersiz olduğu, zümre öğretmenler kurulunun okulların fiziki durumundan kaynaklanan ve kurulda alınan kararların diğer zümre öğretmenlerine sağlıklı bir şekilde duyurulmaması gibi sıkıntılar yaşadığı, ZÖK toplantısının daha fazla sayıda yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. .

Özcan (2010) “Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Yönetiminin Karar Verme Sürecine Katılımlarının İncelenmesi (Beypazarı örneği)” çalışmasında öğretmen ve yöneticilerin geneli, karara düşük düzeyde katıldıkları ve yüksek düzeyde katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ve öğrenciler öğretimsel boyuttaki kararlara yönetsel boyuttaki kararlardan daha çok katılmak istediklerini belirtmiştir

Ağın Önal (2011) “Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri” adlı çalışmasında Anadolu lisesi öğretmenlerinin cinsiyet ve kıdem yılı değişkenlerinin okul müdürlerinin etkileme becerilerine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Gökçer (2011) “İlköğretim Okulu Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Gerçekleşme Düzeyi” adlı çalışmasında ZÖK toplantılarında öğrenci başarısına yönelik konuları en sık görüldüğü, ölçme ve değerlendirme konularının ise daha az ele alındığını tespit etmiştir. ZÖK toplantılarının gerçekleşme düzeyi ise yüksek olarak bulunmuştur.

Sezer, Albez, Akan ve Ada (2014) “İlköğretim Okullarında Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Etkililiği Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmada zümre öğretmenler kurulunun takım çalışması düzeyi ve zümre öğretmenler kurulu çalışmaların etkililiği boyutunda anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Zümre çalışmalarının genellikle etkili ve takım ruhuyla gerçekleştiği, okul yöneticisinin takım bilincinin oluşmasında etkili olamadığı, bireysel çalışmaların ön plana çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çelik (1997) “İlköğretimde Karara Katılma ve Öğretmenler Kurulu” adlı çalışmasında müdürlerini demokratik olarak tanımlayan öğretmenler otokratik olarak tanımlayan öğretmenlere göre karara daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sarpkaya (1996) “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri” adlı çalışmada öğretmenlerin yönetime katılma konusunda yöneticilere göre algılarının düşük ancak beklentilerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin beklentilerinin en düşük olduğu boyutun yönetsel kararlara katılma, en yüksek boyutun ise demokratik işleyiş boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lolis (2014) “Newyork Eyaletinin Öğretmen Değerlendirme Politikalarının 4. Sınıf Öğretmenleri Arasındaki İşbirliğine Etkisi” adlı çalışmada öğrencinin öğrenmesinde en önemli araç olan öğretmenler arasındaki işbirliğinin öğretim uygulamalarında ve öğrencinin başarısının artırılmasında önemli olduğu ve bu konuda politika yapıcılarının öğretmenler arası işbirliğini dikkate almaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem kısmında, araştırma süresince kullanılan metod çalışma grubu, araştırmanın bilgi alma yolları ile elde edilen verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi, geçerlilik güvenirlik ve etik kurallara yönelik açıklamalar sunulmuştur. Örgüt yönetimi süreçleri genel olarak farklı durumları ifade ediyor gibi görünseler de özde birbiriyle iç içe geçmiş bir bütünü oluşturmaktadırlar. Bu açıklamaya göre araştırmada okul yönetimi süreçlerinin oluşturulması aşamasında okul müdürlerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın derinlemesine inilmesi ve sosyal olguları bağlı bulundukları ortama yönelik araştırmaya ve anlamaya olanak tanımasından dolayı bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.1. Araştırma Deseni ve Modeli

Bu çalışmada, örgüt müdürlerinin liderlik tutumlarını öğretme konusundaki görüşleri araştırıldığı için nitel araştırma metodu kullanılmıştır. Nitel araştırma, röportajlar, gözlem, belge analizi ve veri toplama gibi veri toplama araçlarının doğal bir ortamda analiz edildiği bir araştırma düzenini içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada nitel durum çalışması modeli işlenmiştir. Bu yöntem, duruma ilişkin faktörleri ayrıntılı ve bütün olarak inceler ve durumu nasıl etkilediği veya etkilediği üzerine odaklanmaktadır. Görüşme tekniği, katılımcıların konuyla ilgili bakış açılarını ifade eden ve konuyu derinlemesine incelemelerini sağlayan çok yaygın bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Eldeki çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme aracı kullanılarak yürütülmüştür. Bu görüşme tekniğinde sorulacak sorular çalışmanın başında oluşturulup ve katılımcılara sunulmuştur. Katılımcılar herhangi bir şekilde yönlendirilmemiş ve kendi düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanınmıştır. Görüşme tekniği, katılımcıların konuyla ilgili bakış açılarını ifade eden ve konuyu derinlemesine incelemelerini sağlayan çok yaygın bir yoldur (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu, belli kaideler ışığında, seçilen ve seçildiği çalışma grubunu simgelediği kabul edilen küçük kümedir.

Araştırmanın çalışma grubu, 2018 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görevli yöneticilerden oluşmaktadır. Kullanılan metod kartopu yöntemiyle seçilen KKTC 10, TC 10 toplam 20 yönetici araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Araştırmaya etki edebilecek bir kişiye ulaştıktan sonra, arka arkaya tavsiyeden tavsiyeye ulaşılan müdürlerin katılımıyla kartopu metodu oluşturulmuştur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). KKTC' yalnızca kartopu yöntemi kullanılmış ve TC'de amaçlı örneklemin kartopu örneklemeyle kolay erişilebilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2011), kartopu örnekleme yöntemi sayesinde probleme çözüm getirecek yanıtlara vardırabilir. Aynı zamanda çok iyi derecede bilgi sağlayabileceğimiz en etkili yöntemlerden biridir.

Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik özellikler aşağıdaki tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcıların demografik özellikleri

	<i>n</i>	<i>f (%) (KKTC)</i>	<i>n</i>	<i>f (%) (TC)</i>
Cinsiyet				
Kadın	5	% 50	4	% 40
Erkek	5	% 50	6	% 60
Yaş				
40-45	2	%20	3	% 30
46-55	5	% 50	6	% 60
56-60	3	% 30	1	%10
Kıdem				
1-10 yıl arası	2	% 20	2	% 20
11-15 yıl arası	5	% 50	4	% 40
16-26 yıl arası	3	% 30	4	% 40
Seminer/ kurs katılma				
Katılım	10	% 100	10	%100
Lisansüstü eğitim durumu				
Yüksek lisans	6	% 60	2	%20

Tablo 4.1. incelendiğinde, KKTC’de görev yapan katılımcıların %50’si kadın % 50’si ise erkek, TC’de katılım gösteren yöneticilerin %40’ı kadın %60’ı ise erkektir. Katılımcıların yaş oranları KKTC’de %20’si 40-45, %50’si 46-55 ve %30’u ise 56-60 yaş; TC’deki katılımcılar da 30’u 40-45, % 60’i 46-55 ve % 10’u ise 56-60 yaş aralığındadır. Katılımcıların kıdem durumları ise KKTC’de % 20’si 1-10 yıl, % 50’si 11-15 yıl ve %30’u 16-26 yıl; TC’de ise % 20’si 1-10 yıl, % 40’ı 11-15 yıl ve % 40’ı 16-26 yıl aralığındadır. Katılımcıların seminer ve kursa katılma durumları her iki ülkede de eşit olarak %100 oranında katılım gösterdikleri ve Lisansüstü durumlarında KKTC’de % 60 ve TC’de %20 yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile bilgi toplanmıştır. (Ek 2). Bu teknikte, sorulacak soruları içeren bir görüşme formu hazırlanmıştır. Sorular, literatür taramasının gözden geçirilmesinin sonunda oluşturulmuştur. İlk olarak 11 açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Araştırmacı ihtiyaç duyduğu takdirde, yeni alt sorular ekleyerek araştırmanın daha ayrıntılı bir incelemesini yapabilmektedir (Türnüklü, 2000).

Okul idarecilerinin yanıtlayacağı sorular uzman fikri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Alınan fikirler sonrası ilk önce 2 müdüre uygulanmıştır. Bu mülakatlar sonrası güvenilir veriler elde edilmesinin sonrasında da asıl mülakatlar uygulanmıştır.

Okul yöneticilerine sunulan görüşme forumunda yer alan 11 tane açık uçlu soru sorular aşağıda verilmiştir. Bu sorular;

- Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
- Sizce okul yöneticisi, okul ve eğitim için neler yapmalıdır?
- Sizce okul yöneticisinin başarılı olması için neler gereklidir?
- Okul yöneticisi olarak okul vizyonunu geliştirmek için neler yaparsınız?
- Okulunuzun öğretmenlerinin verimliliği sizce nasıldır?
- Okul Yöneticisi olarak sorunları nasıl çözersiniz?
- Okul ile ilgili karar alırken nelere dikkat edersiniz?
- Okuldaki öğretmenlerle iletişiminiz nasıldır?

- Okul müdürü olarak okulunuzda etkili bir örgütlenme için neler yaparsınız?
- Öğretmenlerinizin performanslarını nasıl değerlendirirsiniz?
- Öğretmenlerinizin mesleki gelişimlerine nasıl katkı sağlarsınız?

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmaya başlamadan önce KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'ndan izin alınmış ve mülakat yapılacak yöneticilerin bulunduğu okullara izin belgeleri sunulmuştur (Ek 1). Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Mülakat teknikleri ile katılımcılar bilgi, duygu, düşünce ve davranışlarını ve neden bunları yaptığını kolayca öğrenebilirler. Sözlü anlatım, bilginin daha kısa sürede ve daha hızlı bir şekilde alınmasına izin verir. Ayrıca, katılımcılar ile yüz yüze görüşmelerde bilgi, beden dili ve jestlerden kolayca elde edilebilir. Bu, etkili ve önemli bir yöntemdir çünkü araştırma için ne kadar bilgi verildiğini ve gerçek dışı bilgilerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Karasar, 2006). Yüz yüze görüşme, esnek soruların sorulmasına, sorulara daha kolay ve daha duyarlı bir şekilde yanıt vermesine ve konuyla ilgili daha ayrıntılı ve derin bilgilere olanak sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formu yöntemi, aynı konu hakkında, farklı kişilerden aynı tür bilgileri alarak, insanlarla röportaj yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek 2011). Katılımcılar ile görüşmeler 45 dakika sürmüştür. Görüşme sırasında elde edilen veriler sadece araştırma kapsamında kullanılmış ve katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Eldeki çalışmada görüşme formundaki sorulara ilişkin katılımcı görüşleri toplanarak içerik analizi ile sonuçlar elde edilmiştir. Verileri temalaştırma, pek çok sözcüğü bir arada ele alan metinleri kategorilere ayıran bir yöntemidir (Stemler, 2001). Ulaşılan ham verilerin anlamı ve bir çerçevedeki verilerin düzenlenmesi, amaç ve kodların ve kategorilerin belirlenmesi ise içerik analizinin kapsamında yer almaktadır (Yaman, 2010). Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmış ve kavramlar tanımlanmış ve yorumlanmıştır (Ağiroğlu Bakır vd., 2017). Burada her katılımcıya bir sayı verilir ve görüşme belgeleri oluşturulmuştur, sonuçlar elde edilen veriler ve çalışma kapsamında analiz edilip, bölümler ile ayrılır ve her bölümün

kavramsal olarak ifade edildiği şekilde adlandırılıp kodlanmıştır. Araştırma soruları ve kavramsal çerçeveyi dikkate alarak kod listesinde toplanan verileri gözden geçirdikten sonra son rakam ortaya çıkmıştır. Bu liste, kodları ayrı kategorilere ayırdıktan sonra, veriler düzenlenirken anahtar ifadeye baktıktan sonra temalar ortaya çıkmıştır. Ayrıca, araştırmada elde edilen verileri gruplamak ve kategorize etmek için NVIVO 11.0 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. NVIVO 11.0 programı ile geniş bir içerik yelpazesi kolayca kodlanabiliyor ve karmaşık bilgiler basitçe düzenlenebiliyor, böylece tüm veriler yargılanabiliyor. NVIVO 11.0 programı kodlama yaparken hızlı geri çağırma ve daha sonra analiz sağlar. Bu yazılım, aynı soruya verilen cevaplar arasında benzer ifadeleri bulmayı çok kolaylaştırmıştır. Katılımcıların yanıtları bu bölümde basit ve anlaşılır bir şekilde açıklanmaktadır. Mülakat notları, tırnak işareti ve italik olarak katılımcıların ifadelerinde hiçbir değişiklik yapılmadan birebir sunulmuştur. Daha sonra parantez içinde ve görüşme notu altında alıntı yapıldığına göre, hangi katılımcının ait olduğu belirtilir. Kodlama sistemi aşağıdaki gibidir. ‘(Y:3)’.

3: 3 numaralı katılımcı

5: 5 numaralı katılımcı

Böylece çalışmanın bu bölümünde detaylı olarak verilen veriler, araştırmacı tarafından yorumlanarak araştırmanın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Eldeki çalışma kapsamında yöneticilerle yapılan mülakatların süresi uzatılmış ve güvenilirliği yükseltilmiştir. Bu güvenilirlik, verilerin tutarlılığının kontrolü ile geliştirilmeye çalışılmıştır. Bulguların kavramsal çerçeveye uyumlu olup olmadığını kontrol ederek güvenilir bilgiye ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini arttırmak için araştırmacıların ve nitel araştırma çalışmasında deneyime sahip öğretim elemanlarının kodlama ve karşılaştırma yoluyla tutarlı olup olmadığı hesaplanmıştır. Araştırmanın katılımcılarının araştırmanın dış güvenilirliğini arttırmak amacı ile araştırmaya konu olan çevrenin detayları belirtilmiştir. Miles ve Huberman (1994) formülü çalışmanın güvenilirliği için kullanılmış ve ortalama% 89 olarak hesaplanmıştır. Temalar, kodlamadaki örtüşen

kodlarla meydana getirilmekte ve güvenilirlik hesaplarında 90'ın üzerinde bir skor güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır (Özberk, 2015).

3.7. Araştırmada Etik

Bir çalışmayı yürütürken etik kurallara uymak ilk koşuldur. Araştırmacılar ayrıca araştırmalarında kullandıkları bilgilerden de sorumludur. Bilgiler kesinlikle çarpıtılmayıp etik kurallara uygun bir biçimde ifade edilmelidir. Çalışmadaki alıntılar, gerekli referansların yapılması ve kaynaklara atıfta bulunulmasıyla belirtilmiştir. Bu çalışmada; aşırıya yer verilmemiş ve kaynaklar kurallar doğrultusunda etik bir biçimde kaynakça ve literatür içerisinde yer verilmiştir. Buna göre bilgiler kurallara uygun olarak gösterilmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın dördüncü bölümü olan bulgular kısmında katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir. Bu çalışmada yönetim süreçlerinde yer alan Karar verme, Planlama, Örgütlenme, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme temalarından yararlanılmış ve görüşme formunda yer alan sorular hazırlanmıştır. Her bir bölümde katılımcıların görüşleri ayrı ayrı incelenmiştir.

4.1.Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Nitelikleri İle İlgili Görüşler:

Araştırmanın birinci boyutunda ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin okul müdürünün nitelikleri ile görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci sorusunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?” sorusu sorulmuş, bu soruya verilen yanıtlar araştırmacı tarafından temalar haline getirilmiştir. Katılımcıların görüşleri Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.

Okul müdürünün sahip olması gereken nitelikleri

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Okul müdürünün iletişiminin iyi olması	7	70	9	90
Okul müdürünün kararlara katılımı sağlaması	6	60	3	30
Okul müdürünün demokratik olması	4	40	8	80
Okul müdürünün vizyon sahibi olması	2	20	3	30
Okul müdürünün çözüm üretebilir olması	6	60	5	50
Okul müdürünün teknolojiyi kullanma becerisine sahip olması	6	60	5	50
Okul müdürünün empati kurma yeteneği	4	40	6	60

4.1.1. ‘Okul Müdürünün İletişiminin İyi Olması Görüşüne İlişkin Bulgular:

Tablo 4.1 incelendiğinde Türkiye Cumhuriyet’indeki okul müdürlerinin kendilerinin değerlendirmesine göre %70’i kendi iletişimlerinin iyi olması gerektiği görüşüne sahiptir. Aynı şekilde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde görev yapan okul müdürlerinin cevapları incelendiğinde bu oranın %90 olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinden biri *‘okul yöneticisi inisiyatifli kullanabilmeli, insan ilişkileri konusunda iyi olmalı, kararlı olmalı, dengeleri iyi ayarlayabilmeli TC (Y:1)’*diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerimle iletişim içerisinde olmaya özen gösteririm, İletişim koparsa tüm denge bozulur. Okulumuzda sürekliliği, verimliliği, motiveyi sağlamak zorundayım bu da iletişimle olur. Ayrıca adil davranmalı ve Okulunu peşinden sürüklemelidir. KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.1.2. ‘Okul Müdürünün Kararlara Katılımı Sağlaması’ Görüşüne İlişkin Bulgular:

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi birinci boyuta yönelik sorulan “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticilerinin % 60’ı, KKTC okul yöneticilerinin % 30 ’u ‘kararlara katılımı sağlaması’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Yönetime mümkün olduğunca öğretmenleri de katarak okulu huzur ortamına kavuşturarak sorunları çözerim TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenimi kararlara katıldığını hissetmesini isterim bu nedenle toplantılar yapar fikirlerini alırım fakat en son kararı yine ben veririm KKTC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.1.3. ‘Okul Müdürünün Demokratik Olması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticilerinin %40’ı, KKTC okul yöneticilerinin %80’i ‘okul müdürünün demokratik olması gerektiğinin’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘ Tüm çalışanlarımla birlikte takım ruhuyla hareket eder. Alınacak kararlarda yeri geldiğinde kararları çalışanlarımla birlikte alırım TC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Çalışanlarımla en alt kademe ve en üst kademe dahil fikirlerini dikkate alırım. Ayrıca okuluma dilek kutusu koydum. Dilek kutusuna hem velilerim, hem öğrencilerim fikirlerini yazıp bana ulaştırmaktadır KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.1.4. ‘Okul Müdürünün Vizyon Sahibi Olması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticilerinin %20’i, KKTC okul yöneticilerinin % 30 ’u ‘okul müdürünün vizyon sahibi olması gerektiğinin’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘Okul vizyonumu geliştirmek için okulumda TKY oluşturdum. Bunun için belirli sayıda kişilerden oluşan takımlar kurdum. Örneğın OGYE(okul gelişim yönetim ekibi) ekibi, Ölçme değerlendirme ekibi gibi TC (Y:3)’diyerek görüşünü belirtmiştir.*

Okul yöneticilerinden biri *‘Okul vizyonunu geliştirmek için yaratıcı fakat ulaşılabilir hedefler belirleyip (bazen uzun bazen kısa vadeli) bunları bir takım ruhu ile gerçekteştirmeye çalışırım KKTC (Y:3)’ diyerek görüşünü belirtmiştir.*

4.1.5. ‘Okul Müdürünün Çözüm Üretebilir Olması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere birinci boyut kapsamında sorulan “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticilerinin %60’ı, KKTC okul yöneticilerinin % 50 ‘i ‘ okul müdürünün çözüm üretebilir olması gerektiğı’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘okulun iş ve işlemlerinde çıkan sorunları çalışanlarımın da fikirlerini alarak çözmeye çalışırım TC (Y:3)’ diyerek görüşünü belirtmiştir.*

Okul yöneticilerinden biri *‘iyi bir lider zeki olmalı ve sorunlara anında çözüm üretebilmelidir KKTC (Y:10)’ diyerek görüşünü belirtmiştir.*

4.1.6. ‘Okul Müdürünün Teknolojiyi Kullanma Becerisine Sahip Olması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticilerinin %60’ı, KKTC okul yöneticilerinin % 50’si okul müdürünün teknolojiyi kullanma becerisine sahip olması gerektiğı’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘bilgili ve teknolojik donanımlı olmalı TC (Y:6)’ diyerek görüşünü belirtmiştir.*

Okul yöneticilerinden biri *‘eğitim için, öncelikle öğretmenlerin verdiğı eğitimin herhangi bir noksanlığı veya yanlışlığı varsa tespit edip uyarmalı. Daha iyi bir eğitim verebilmek ve alabilmek için günümüz teknolojilerini kullanma imkanı*

sağlamalı. Örneğin projeksiyon gibi... Öğretmeninin istek ve temennilerini imkanlar çerçevesinde karşılamalıdır KKTC (Y:1)' diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.1.7. ‘Okul Müdürünün Empati Kurma Yeteneği’ Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi sorulan “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticilerinin % 40’ı, KKTC okul yöneticilerinin % 60’ı ‘okul müdürünün empati kurma yeteneğine sahip olması gerektiği’ yanıtını vermiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘empati kurmak önemlidir. Bir sorun karşısında sorunu yaşayan kişiyi dinleyip anladığımı hissettirmek her zaman işe yarıyor TC (Y:3)’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘Okul yöneticisi öncelikle iletişim becerileri yüksek, empati yapabilen anlayışlı, kendine güvenen ve bilgili olmalıdır. öğretmenimin bir sorunu varsa anlamaya çalışırım. Çözmek mümkünse ona yardımcı olmaya çalışırım KKTC (Y: 3)’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.2. Okul Müdürünün Okul Ve Eğitim İçin Yapması Gerekenler İle İlgili Görüşler:

Araştırmanın ikinci boyutunda ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin okul müdürünün yapması gerekenlerle ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci sorusunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Sizce okul yöneticisi, okul ve eğitim için ne yapmalıdır?” sorusu sorulmuş, bu soruya verilen yanıtlar araştırmacı tarafından temalar haline getirilmiştir. Katılımcıların görüşleri Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.2.

Okul Müdürünün Okul Ve Eğitim İçin Yapması Gerekenler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Çalışanları motive etmeli	4	40	4	40
Huzurlu, sosyal, fiziki ortam sağlamalı	4	40	6	60
Müfredatın planların uygulanmasına özen gösterme	3	30	6	60
Veli öğretmen çocuk ilişkilerini sağlamalı	7	70	4	40
Okulunu hedeflerine ulaştırmalı	3	30	3	30

4.2.1. ‘Okul Müdürünün Çalışanlarını Motive Etmesi’ Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi hem TC okul yöneticilerinin % 40’ı, hem de KKTC okul yöneticilerinin % 40’ı ‘Okul yöneticilerinin çalışanlarını motive etmesi gerekir’ yanıtını verdi. Eşit bir durum ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinden biri ‘*çalışanları motive etmeli, mesleki alanla ilgili öğretmenlerin gelişmelerine olanak sağlamalı, fırsat eşitliklerinden yararlanıp sistemine çabuk adapte olabilmelidir.*’ TC (Y:3) diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri ‘*okul yöneticisi, iyi bir planlama yaparak okulunu geliştirmek için bir vizyon hazırlamalı. Buna ulaşabilmek için liderlik yapmalı. Öğretmenlerini ve velileri motive ederek koordinasyonu sağlayıp çalışmalarını gerçekleştirmelidir.*’ KKTC (Y:2) diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.2.2 ‘Okul Müdürünün Huzurlu, Sosyal, Fiziki Ortam Sağlaması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de de görüleceği gibi Türkiye Cumhuriyetinde okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %40’ı okul müdürlerinin kendilerinin huzurlu, sosyal, fiziki ortam sağlaması gerektiği görüşüne sahiptir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde ise bu oran %60 olarak çıkmıştır.

Okul yöneticilerinden biri *‘okul yöneticisi okul ve eğitim için; her şeyden önce okulunda bulunan eğitim seviyesini arttırmaya yönelik çalışmalar (sosyal-kültürel) yapmalı, öğretmenlere huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmalı, yönetime tüm öğretmenleri katmalıdır TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘okulu ve eğitim için sürekli kendini geliştirmeli, yeni bilgiler, yeni yöntemler edinmeli. Çocuklara problem çözme yeteneği kazandıracak ve yaratıcılıklarını geliştirecek huzurlu, sosyal, fiziki eğitim ortamları yaratmalı KKTC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.2.3 ‘Okul Müdürünün Müfredatın Planların Uygulanmasına Özen Gösterme’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de görüleceği gibi Türkiye Cumhuriyetinde okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okul müdürlerinin kendilerinin müfredatın planların uygulanmasına özen göstermesi gerektiği görüşüne sahiptir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde ise bu oran %60 olarak çıkmıştır.

Okul yöneticilerinden biri *‘Okulundaki eğitim seviyesini artırmak, müfredatı geliştirmek için çalışmalar yaparım’ TC (Y:1).’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinden biri *‘ okul ve eğitim için kurallara, müfredatın yani planların uygulanmasına dikkat etmelidir. Okul binasına, içine ve dışına çok önem vermelidir. Bakanlıkla yazışmalara, veli-öğretmen-çocuk ilişkilerine dikkat etmelidir. Öğretmenlerle iletişim kurmalı, denetlemeli, şeffaf olmalıdır KKTC (Y:4).’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.2.4 ‘Okul Müdürünün Veli Öğretmen Çocuk İlişkilerini Sağlaması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de görüleceği gibi Türkiye Cumhuriyetinde okul müdürlerinin kendilerinin değerlendirmesine göre %70’i okul müdürlerinin kendilerinin veli öğretmen çocuk ilişkilerini sağlamak gerektiği görüşüne sahiptir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde ise bu oran %40 olarak çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘okul ve eğitim için öğrenci, veli ve öğretmen uyumunun sağlanmasına, kararlı ve çözüm odaklı olmaya özen göstermelidir TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘okulun eğitim, öğretim ve fiziki altyapısı ile ilgili geliştirici olabilmeli. Ayrıca öğretimin geliştirilebilmesi için öğretmenleri motive etmeli. En önemlisi de öğrenci velileri ve okul çevresinden katkıların yapılmasını sağlayabilmelidir. Yani okulun her türlü gelişimi için gerekli kaynakları sağlamalıdır KKTC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.2.5 ‘Okul Müdürünün Okulunu Hedeflerine Ulaştırma Becerisine Sahip Olması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin kendilerinin değerlendirmesine göre okul müdürlerinin %30’u kendilerinin okulunu hedeflerine ulaştırma becerisine sahip olması gerektiği görüşüne sahiptir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde ise bu oran eşit olarak %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Okulunu hedeflerine ulaştırmak için yaratıcı fikirlere sahip olmalı, araştırmalı, yeri geldiğinde kural bozan olmalıdır. Hedef yoksa başarı da beklenmemelidir TC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘okulunu hedeflerine ulaştırma da başarılı olmak için, fark yaratması, belirlenen hedeflere okulunu vardırması gerekmektedir. Bunun için eğitimde yönetim süreçlerini iyi bilmeli ve uygulamalıdır KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.3. Okul Müdürünün Başarılı Olması İçin Neler Gereklidir İle İlgili Görüşler:

Araştırmanın üçüncü boyutu okul müdürünün başarılı olabilmesi için yapması gerekenler ile ilgili görüşlerin ortaya çıkması amaçlanmıştır. 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Sizce okul yöneticisinin başarılı olması için neler gereklidir?” sorusu sorulmuştur ve Tablo 4.3’de görüşleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.

Okul Müdürünün Başarılı Olması İçin Yapması Gerekenler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Organize yeteneği, takım ruhu, karara katma ve ekip çalışması	9	90	7	70
Huzurlu çalışma ortamı, adil-eşit mesafe, empati kurma	6	60	6	60
Hoşgörülü, sağduyulu, sorumluluk sahibi	3	30	4	40
Mesleğini seven, bilgili ve eğitici	3	30	6	60

4.3.1. ‘Organize yeteneği, takım ruhu, karara katma ve ekip çalışması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.3’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %90’ı okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için organize yeteneği yüksek, takım ruhuna sahip, çalışanları karar alma sürecine dahil eden ve ekip çalışmasına önem veren kişiler olarak tanımlamışlardır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %70 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri ‘*Yönetime mümkün olduğunca öğretmenleri de katarak okulu huzur ortamına kavuştururum TC (Y:1)*’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri ‘*öğretmenlerle devamlı olarak fikir alışverişinde bulunurum KKTC (Y:4)*’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.3.2 ‘Huzurlu çalışma ortamı, adil-eşit mesafe, empati kurma’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.3’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %60’ı okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için huzurlu bir çalışma ortamı yaratması, herkese adil-eşit mesafede durması ve empati kurması gerektiği görüşünü paylaşmışlardır. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Bir yöneticinin başarılı olması için mesleğini sevmesi, adil olması, herkese eşit mesafede durması, huzurlu bir çalışma ortamı yaratması gerekmektedir TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Bir yönetici çalışanların haklarını korumalı, sorunlarıyla ilgilenmelidir KKTC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.3.3 ‘Hoşgörülü, sağduyulu, sorumluluk sahibi’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.3’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u başarılı okul yöneticisi özellikleri arasında hoşgörülü, sağduyulu ve sorumluluk sahibi olması olduğunu söylemişlerdir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda bu oran %40 olarak belirlenmiştir.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Bir yöneticinin başarılı olması için eğitici, hoşgörülü, sağduyulu, özgürlükçü ve sorumluluk sahibi olmalı TC (Y:3)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Bir yöneticinin başarılı olması için hoşgörülü, demokratik, sabırlı ve anlayışlı olması gerekmektedir KKTC (Y:6)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.3.4 ‘Mesleğini seven, bilgili ve eğitici’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.3’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u başarılı okul yöneticisinin mesleğini seven, bilgili ve eğitici olması gerektiği görüşündedirler. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda bu oran %60 olarak belirlenmiştir.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Bir yöneticinin başarılı olması için gerekli bilgi donanımına ve yönetim becerilerine sahip olması gerekir TC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Bir yöneticinin başarılı olması için işini severek yapmalı ve örnek olmalı KKTC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.4. Okul Yöneticisi Okul Vizyonunu Geliştirmek İçin Neler Yaparsınız İle İlgili Görüşler:

Araştırmanın dördüncü boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Okul yöneticisi olarak okul vizyonunu geliştirmek için neler yaparsınız?” sorusu sorulmuştur ve görüşler Tablo 4.4’de aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.4.

Okul Vizyonunu Geliştirmek İçin Neler Yaparsınız

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Aile – öğretmen – öğrenci – çevre işbirliği	5	50	6	60
Teknoloji kullanma	4	40	6	60
Ekip çalışması	6	60	7	70
Atatürk ilke ve inkılaplarını benimseme	3	30	3	30

4.4.1. ‘Aile – öğretmen – öğrenci – çevre işbirliği’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.4’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %50’si okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için aile-öğretmen-öğrenci-çevre işbirliğinin gerekliliğine inanmaktadırlar. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Okul yöneticisi olarak okul vizyonunu geliştirmek için öğretmen ve velilerle işbirliği yapardım TC (Y:5)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerimin katılımı ve velilerin beklentisini de dikkate alarak milli eğitimin amaçlarından sapmadan bir vizyon belirlerim KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.4.2 ‘Teknoloji kullanma’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.4’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %40’ı okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için teknolojiyi etkin kullanmasının gerekliliğine inanmaktadırlar. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Okul yöneticisi olarak okul vizyonunu geliştirmek için değişikliklere açık olmalı ve teknolojiye yenilikleri takip etmelidir TC (Y:9)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Okul yöneticisi olarak okul vizyonunu geliştirmek için yeni teknolojilerden faydalanmak için kaynak araştırıp bulmalı, yeni eğitim yöntemlerinden faydalanmalı KKTC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.4.3 ‘Ekip çalışması’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.4’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %60’ı okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için ekip çalışmasının önemli olduğuna inanmaktadırlar. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %70 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Yapılacakların belli bir plan dahilinde iyi bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekmektedir TC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Bulunduğu kurumda personel arasında gerekli takım ruhunu sağlayabilmelidir. Başarının sırrı takım çalışmasıyla gerçekleşmektedir KKTC (Y:7)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.4.4 ‘Atatürk ilke ve inkılaplarını benimseme’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.4’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için Atatürk ilke ve inkılaplarını benimsemesi gerektiğine inanmaktadırlar. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Eğitim Atatürk İlke ve İnkılaplarına uygun olarak yürütülmesini sağlayarak eğitim cazip hale getiririm TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Atatürk İlke ve Devrimlerini benimserim KKTC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.5. Okul Yöneticisinin Okul Öğretmenlerinin Verimliliği İle İlgili Görüşler:

Araştırmanın beşinci boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Okulunuzun öğretmenlerinin verimliliği sizce nasıldır?” sorusu sorulmuştur ve Tablo 4.5’te katılımcıların görüşleri temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

Tablo 4.5.

Okul Öğretmenlerinin Verimliliği Hakkında

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Çalışkan ve başarılı	4	40	6	60
Üst düzey verim	3	30	5	50
Özverili – fedakar – motive	3	30	6	60
Değişime açık değil	3	30	3	30

4.5.1. ‘Çalışkan Ve Başarılı’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.5’te Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %40’ı okuldaki öğretmenlerin verimliliği ile ilgili öğretmenleri çalışkan ve başarılı görmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Hepsinin ellerinden geleni yaptıklarını ve çok çalıştıklarını düşünüyorum TC (Y:6)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Atatürk İlke ve Devrimlerini benimserim KKTC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.5.2 ‘Üst Düzey Verim’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.5’te Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okuldaki öğretmenlerin verimliliğinin üst düzeyde olduğunu söylemektedirler.. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %50 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Oldukça verimliler. Okula mutlu geldikleri için iyi çalışıyorlar TC (Y:5)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Tüm öğretmenler çalışkandır, yüreklidir, başarılıdırlar. Müfredatı uygular, program yaparlar. Etkinliklerde başarılıdırlar TC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.5.3 ‘Özverili-Fedakar-Motive’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.5’te Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okuldaki öğretmenlerin verimliliğinin özverili – fedakar –motive olduğunu söylemektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Hepsi görevlerini büyük bir özveri ile yerine getirirler TC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Çok motivedirler. Birlikte çalıştığım öğretmenler işbirlikçi ve yenilikçi ayrıca yaratıcıdırlar KKTC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.5.4 ‘Değişime Açık Değil’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.5’te Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okuldaki öğretmenlerin verimliliğinin değişimden olumsuz etkilendiği ve değişime açık olmadığı görüşüne sahiptirler. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Ne yazık ki çoğu öğretmen yeniliklere ve gelişmeye açık değil. Klasikleşmiş bireylerdirler TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Değişen müfredat ve yeni atanan öğretmenlerden dolayı sıkıntılar yaşanabilmektedir KKTC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.6. Okul Yöneticisinin Sorunları Nasıl Çözdüğüne İlişkin Görüşler:

Araştırmanın altıncı boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Okul yöneticisi olarak sorunları nasıl çözersiniz?” sorusu sorulmuştur ve Tablo 4.6’da katılımcıların görüşleri sunulmuştur.

Tablo 4.6.

Okul Sorunlarının Çözümüne İlişkin Görüşler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Etkili iletişim	9	90	10	10
Herkesi karara katma	5	50	5	50
Sorun kaynağı tespit etme	2	20	8	80
Alternatif çözüm önerileri	4	40	8	80

4.6.1. ‘Etkili İletişim’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.6’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %90’ı okuldaki sorunların çözümünde etkili iletişimi önemli görmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %100 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘OAB, öğretmen ve yönetici arasında sıkı bir iletişim olmasına önem veririm TC (Y:9)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Sorunu çözmek için ilgili kişilerle diyaloglar kurarım KK TC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.6.2 ‘Herkesi Karara Katma’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.6’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %50’si okuldaki sorunların çözümünde herkesi karara katmayı önemli görmektedirler. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %50 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Kendi fikirlerimin yanında okulumdaki öğretmenler ve diğer çalışanlarla konuşarak çözmeye çalışıyorum TC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Ortak bir noktada birleşerek karar almaya çalışırım KKTC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.6.3 ‘Sorun Kaynağı Tespit Etme’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.6’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %20’si okuldaki sorunların çözümünde sorun kaynağını tesbit etmeyi önemli görmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %80 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Okul çalışanları ile bir araya gelerek sorunlar tesbit edilir. Herkesin görüşü alınır. En doğru olabilecek sonuç uygulanır TC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Okul yöneticisi olarak sorunları en iyi şekilde analiz edip, sorunun çözümü için uğraş sarf ederim KKTC (Y:9)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.6.4 ‘Alternatif Çözüm Önerileri’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.6’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %40’ı okuldaki sorunların çözümünde alternatif çözüm önerilerinin ortaya konmasını önemli görmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %80 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Çoğunlukla paylaşarak çözüm yollarını belirler, en uygun olanı uygulayım TC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Herkesin görüşünü alıp, ortak bir çözüm yolu bulmaya çalışırım KKTC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.7. Okul Yöneticisinin Okul İle İlgili Karar Alırken Dikkat Edilenlere İlişkin Görüşler:

Araştırmanın yedinci boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Okul ile ilgili karar alırken nelere dikkat edersiniz?” sorusu sorulmuştur ve Tablo 4.7.’de katılımcıların görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 4.7.

Okul İle İlgili Karar Alırken Dikkat Edilenlere İlişkin Görüşler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Taraflarla iletişim	7	70	8	80
Tarafların katılımı	7	70	90	90
Okulun olanaklarını göz önünde bulundurma – uygulanabilirlik	3	30	4	40
Taraflara faydalı	3	30	60	60
Yasaların elverdiği	1	10	2	20

4.7.1. ‘Etkili İletişim’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.7.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %70’i okul ile ilgili karar alırken taraflarla iletişimi önemli görmektedir. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %70 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerin fikirleri önemlidir onlara danışırım. Ayrıca, veli toplantısı yapıp onların fikirlerini de alırım. TC (Y:5)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘İletişime önem veririm. Fikir alışverişinde bulunurum. Çoğunluğun fikirlerini ön planda tutarım KKTC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.7.2 ‘Tarafların Katılımı’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.7.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %70’i okul ile ilgili karar alırken tarafların katılımının önemli olduğunu düşünmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %90 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Tek başıma hiçbir zaman karar almam. Okul çalışanlarının gerekirse öğrenci ve velilerin fikrini alarak karar üretirim TC (Y:3)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Okulla ilgili kararlar alırken en önemlisi katılımcı olmasıdır. Ayrıca velileri de ilgilendiriyorsa OAB Yönetim Kurulu’nun görüşleri de karara katılır KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.7.3 ‘Okulun Olanaklarını Göz önünde Bulundurma - Uygulanabilirlik’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.7.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okul ile ilgili karar alırken okulun olanaklarını göz önünde bulundurmayı, bir başka deyişle uygulanabilirliği önemli görmektedir. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %40 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘ Okulun total potansiyeline bakarım TC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Gerek eğitim, gerek altyapı, gerekse sosyal aktivite konularının uygulanacak programlarla örtüşmesine dikkat ederim KKTC (Y:5)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.7.4 ‘Taraflara Faydalı’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.7.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okul ile ilgili karar alırken taraflara faydalı kararların önemli olduğunu

düşünmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Tüm taraflara fayda sağlayabilecek kararlar almaya çalışırım TC (Y:7).’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘O karardan kimlerin nasıl etkileneceğine. Kararın ne kadar verimli ve birleştirici olacağına bakarım KKTC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.7.5 ‘Yasaların Elverdiği’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.7.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %10’u okul ile ilgili karar alırken yasalara uyumlu olmasını önemli görmektedir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %20 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Çalışan personelin fikrini alarak, yasal olan durumları dikkate alırım TC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Paylaşımçı olmaya dikkat ederim. Bu kararın demokratik ve yasal olmasına öncelik veririm KKTC (Y:6)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.8. Okul Yöneticisinin Okuldaki Öğretmenlerle İletişimine İlişkin Görüşler:

Araştırmanın sekizinci boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Okuldaki öğretmenlerle iletişiminiz nasıldır ?” sorusu sorulmuştur ve katılımcıların görüşleri Tablo 4.8.’de sunulmuştur.

Tablo 4.8.

Okuldaki Öğretmenlerle İletişim Konusuna İlişkin Görüşler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Sorunsuz	6	60	9	90
Sevgi ve saygıya dayalı	5	50	7	70
Demokratik – şeffaf	3	30	5	50
Aktif dinleme	2	20	3	30
Otoriter	1	10	1	10

4.8.1. ‘Sorunsuz’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.8.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %60’ı okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini sorunsuz olarak değerlendirmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %90 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Ben iyi olduğumu düşünüyorum. Öğretmenlerden gelen herhangi bir eleştiri, olumsuz tavır veya davranışla karşılaşmadım TC (Y:3)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Çok iyi olduğuna inanıyorum KKTC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.8.2 ‘Sevgi ve Saygıya Dayalı’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.8.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %50’ı okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini sevgi ve saygıya dayalı olarak değerlendirmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %70 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Her öğretmenimle iyi ilişkiler içindeyim. Çalışmalarımızı yardımlaşarak yürütüyoruz TC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenleri dinlerim. Saygı ve sevgiyi ön planda tutarım. Karşılıklı anlayış, sevgi ve saygıya çok çok önem veririm KKTC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.8.3 ‘Demokratik ve Şeffaf’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.8.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini demokratik ve şeffaf olarak değerlendirmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %50 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Şeffaflık ve doğruluk ilkeleri çerçevesinde arkadaş gibiyiz TC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Bence iyidir. Ama bu sorunun cevabını öğretmenlerim vermelidir KKTC (Y:6)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.8.4 ‘Aktif Dinleme’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.8.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %20’si okuldaki öğretmenlerle ilişkilerinde aktif dinlemenin öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Sorunlarını dinlemeye çalışırım çünkü mutlu öğretmen eşittir mutlu çocuklar TC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Okuldaki öğretmenlerle iletişimim bence iyidir. Zaman zaman ufak tefek çatışmalar yaşasak da bu çatışmaları öğretmenlerimle birebir görüşerek çözümlemekteyiz. Çoğu zaman da bu çatışmaları okulumuzun menfaatine olacak bir sonuca döndürmekteyiz KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.8.5 ‘Otoriter’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.8.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %10’u okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini otoriter olarak değerlendirmişlerdir. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %10 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Okuldaki öğretmenlerle iletişimimiz gayet güzeldir. Beni hem severler, hem örnek alırlar hem de çekinirler TC (Y:5)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Yöneticiler öğretmenlere görevlerini yerine getirmenin gerekliliğini hissettirir KKTC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.9. Okul Yöneticisinin Okulda Etkili Örgütlenme İçin Yapılacaklara İlişkin Görüşler:

Araştırmanın dokuzuncu boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Okul müdürü olarak okulunuzda etkili bir örgütlenme için neler yaparsınız ?” sorusu sorulmuştur ve katılımcıların görüşleri Tablo 4.9.’da verilmiştir.

Tablo 4.9.

Okulda Etkili Örgütlenme İçin Yapılacaklara İlişkin Görüşler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Karar Sürecine Katılım	8	80	2	20
Motivasyon	7	70	3	30
Değerlendirme	7	70	3	30
Takım Çalışması	6	60	6	60
Doğru kişi – doğru görev	4	40	6	60
Net Yetki ve Sorumluluk	3	30	4	40

4.9.1. ‘Karar Sürecine Katılım’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %80’i okullarında etkili örgütlenme için tarafların karar sürecine katılımının öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %20 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Tüm çalışanlarla ortak kararlar alırım TC (Y:6)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri '*Çalışanlarımı motive eder karar sürecinde onların da olmasını sağlarım ki bir parçası oldukların hissetsinler (Y:3)*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.9.2. 'Motivasyon' Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.'da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %70'i okullarında etkili örgütlenme için tarafların motivasyonunun artırılmasının öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri '*Her zaman moral ve motivasyon desteği sağlarım TC (Y:2)*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri '*Sosyal faaliyetler iletişimi artırıyor ve öğretmenlerimin motivasyonunu olumlu etkiliyor (Y:6)*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.9.3. 'Değerlendirme' Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.'da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %70'i okullarında etkili örgütlenme için değerlendirmenin öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri '*Öğretmenleri dinlerim. Adil davranırım. Sorunlarında neler yapabiliriz karşılık fikir alışverişi yaparız TC (Y:5)*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri '*Değerlendirme yapabilmek için öğretmenlerle toplantılar düzenler, OAB'inin etkin çalışmasını sağlarım KKTC (Y:4)*' diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.9.4. 'Takım Çalışması' Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.'da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %60'ı okullarında etkili örgütlenme için takım çalışmasının öneminden bahsetmişlerdir. Aynı şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda da bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Birbirimizle sıkı bir iletişim içinde, birlikte hareket ederiz TC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘ Her şeyin başı takım ruhu oluşturabilmektir. Eğer gerekli takım ruhunu oluşturduysanız örgütlenme sizin için çok kolay olur KKTC (Y:7)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.9.5. ‘Doğru Kişi – Doğru Görev’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %40’ı okullarında etkili örgütlenme için doğru kişilere doğru görevlerin verilmesinin öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Kurul ve komisyonları kurarak düzgün çalışmalarına gayret gösteririm TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Etkili bir örgütlenme için öğretmenlerimin hangi ders kolunda ya da dalda başarılı olabileceklerini tespit ettikten sonra onları en verimli olabilecekleri noktalara yerleştiririm. Ayrıca diğer okul personeli için de aynı şeyleri yaparım KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.9.6. ‘Net Yetki ve Sorumluluk’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u okullarında etkili örgütlenme için doğru kişilerin yetki ve sorumluluklarının net olmasının öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %40 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Sorumluluk ve sahiplenme durumunu oluştururum TC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlere gerekli durumlarda sorumluluk verilir KKTC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.10. Okul Yöneticisinin Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşler:

Araştırmanın onuncu boyutunda 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Öğretmenlerinizin performanslarını nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu sorulmuştur ve Tablo 4.10’da katılımcıların görüşleri sunulmuştur.

Tablo 4.10.

Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	n	%
Sınıfta gözlem yaparak	4	40	7	70
Ders planlarına bakarak	2	20	4	40
Öğrenci başarı durumlarına bakarak	1	10	3	30
İletişim Becerileri	2	20	4	40
Kişisel gelişme verdiği önem	3	30	1	10

4.10.1. ‘Sınıfta Gözlem Yaparak’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.10.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %40’ı öğretmenlerin performans değerlendirmesinde sınıfta gözlem yapmanın öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %70 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri ‘*Değerlendirme ölçütü olarak sınıf içi gözlem ve araştırmayı kullanırım TC (Y:7)*’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri ‘*Öğretmenlerimin performanslarını değerlendirmek için zaman zaman etkinliklere onlarla birlikte girmeye gayret eder gözlemler yaparım (Y:9)*’ diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.10.2. ‘Ders Planlarına Bakarak’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.10.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %20’si öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğretmenlerin hazırladıkları ders planlarına bakmanın öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %40 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Çalışmalarını izlerim. Öğrenmeye meraklı olup olmadıklarını incelerim. Planlarına bakarım TC (Y:5)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Sınıfta verdiği derse hazırlanması. Verdiği dersi ilginç hale getirmesi ve böylece motivasyonu artırması (Y:3)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.10.3. ‘Öğrenci Başarı Durumlarına Bakmak’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.10.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %10’u öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğrencilerin başarı durumlarına bakmanın öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Velilerden ve çocuklardan geri dönüşlere bakarak TC (Y:6)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerin performansların onları gözlemleyerek, öğrencilerin gelişimin takip ederek, velilerden aldığım tepkilerle değerlendiririm KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.10.4. ‘İletişim Becerileri’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.10.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %20’si öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğretmenlerin çevre, öğrenci ve veli ile iletişim becerilerine bakmanın öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %40 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Öğrenci, veli ve öğretmen işbirliği ve aralarındaki uyumu gözleyerek TC (Y:4)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğrencilerle, ailelerle iletişimine dikkat ederim (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.10.5. ‘Kişisel Gelişime Verdiği Önem’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.10.’da Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30’u öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğretmenlerin kişisel gelişimlerine verdikleri öneminden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %10 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Yenilikleri takip edip, uygulayıp uygulamadığını gözlemleyerek TC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerimin kendilerini geliştirmek için ne kadar çaba gösterdiklerini gözlemlerim KKTC (Y:10)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.11. Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısına İlişkin Görüşler:

Araştırmanın on birinci boyutunca 10 TC ilkokul okul yöneticisi ve 10 KKTC okul müdürüne “Öğretmenlerinizin mesleki gelişimlerine nasıl katkı sağlarsınız?” sorusu sorulmuştur ve Tablo 4.11.’de katılımcıların görüşleri temalarla belirlenmiş, bu görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

Tablo 4.11.

Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısına İlişkin Görüşler

TEMA	YÖNETİCİ			
	TC		KKTC	
	n	%	N	%
Tecrübe ve bilgi paylaşımı yaratma	7	70	6	60
Araştırmaya teşvik ederek	5	50	3	30
Hizmetiçi eğitime teşvik	3	30	7	70
Seminer veya kurslara katılmaya teşvik	3	30	4	40
Okulda seminerler/hizmetiçi eğitimler düzenleyerek	1	10	3	30

4.11.1. ‘Tecrübe ve Bilgi Paylaşımı Yaratma’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.11.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %70’i öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak tecrübe ve bilgi paylaşımının olacağı bir ortamın yaratılmasının gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %60 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Boş zamanlarda meslek ile ilgili olumlu, olumsuz durumlar üzerinde tartışma. Hizmetiçi seminerlerine katılan öğretmenlerin öğrendiklerini paylaşımları sağlanarak TC (Y:8)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Öğretmenlerimizin mesleki gelişimlerine katkı sağlayabilmek için deneyimlerini paylaşır, öz değerlendirmeler yaparak gelişimimiz için nelere ihtiyacımız olduğunu koyarız KKTC (Y:9)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.11.2. ‘Araştırmaya Teşvik Ederek’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.11.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %50’si öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak

araştırmaya teşvik etmekten bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *'Seminerlere yönlendiriyorum. Kitap vs. Almalarını söylüyorum TC (Y:5)'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *'Okul kütüphanesine güncel kaynaklar olarak öğretmenlerimi araştırmaya ve yenilikleri öğrenmeye teşvik ederim KKTC (Y:4)'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.11.3. 'Hizmetiçi Eğitime Teşvik' Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.11.'de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30'si öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak hizmetiçi eğitime teşvik etmekten bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %70 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *'Hizmetiçi veya özel seminerlere katılmalarını teşvik ederim TC (Y:3)'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *'Hizmetiçi eğitimlere gitmelerini teşvik eder, hepsine giderek onlara örnek olurum KKTC (Y:3)'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.11.4. 'Seminer veya kurslara katılmaya teşvik' Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.11.'de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %30'si öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak seminer veya kurslara katılmaya teşvik etmekten bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %40 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *'Kurslara ve seminerlere katılmalarını teşvik eder, kitap okuyup araştırma yapmaları konusunda onları motive ederim TC (Y:7)'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *'Bakanlığın veya çeşitli kurumların düzenlediği kurs veya seminerlere katılmaları için öğretmenlerimi teşvik ederim KKTC (Y:6)'* diyerek görüşünü belirtmiştir.

4.11.5. ‘Okulda Seminerler/Hizmetiçi Eğitimler Düzenleyerek’ Görüşüne İlişkin Bulgular

Tablo 4.11.’de Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre %10’si öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak okulda seminerler/hizmetiçi eğitimler düzenlemekten bahsetmişlerdir. Diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oran %30 çıkmıştır.

TC okul yöneticilerinden biri *‘Yardım istedikleri her konuda sonuna kadar destekleyerek, gerekli seminer ve çalışmaları okuluma getirerek TC (Y:1)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

KKTC okul yöneticilerinden biri *‘Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’ndan öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda kurs açılması için gerekli çalışmaları yaparım KKTC (Y:2)’* diyerek görüşünü belirtmiştir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Hem Türkiye Cumhuriyeti'ndeki okul müdürlerinin, hem de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki okul müdürlerinin cevaplarının değerlendirilmesinde taraflarla iletişimlerinin iyi olması gerektiği görüşüne sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Benzer bir şekilde yaptıkları çalışmada, Uygun ve Takmaz (2009), yöneticilerin yüksek örgütsel iletişim algılarına sahip olmasının önemli olduğu sonucuna vardıkları görülmektedir. Ayrıca, Yılmaz ve Tosun (2013) etkin iletişimin organizasyonlarda iletişim konusundaki çalışmalarında örgütsel hedeflere ulaşmada iletişimin önemli bir araç olduğu sonucuna varmıştır. DeGraaff, Tilley ve Neal (2001), organizasyondaki iletişim sorunları nedeniyle, organizasyonun enerjisinin gereksiz yere harcandığını vurgulamıştır. Buna ek olarak, Helvacı (2010) tarafından ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının seviyeleri ile ilgili yapılan araştırmanın, okul yöneticileri için olarak yöneticilik tutumlarını sergileyeceği üzerinde durmuştur. Taylor (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, etkili bir çalışma lideri olmak için yöneticinin etkin bir dinleyen rolünde olması gerektiğini de savunmuştur.

Hem Türkiye Cumhuriyeti'ndeki okul yöneticileri hem de KKTC'deki okul yöneticileri 'okul yöneticilerinin çalışanlarını motive etmesi gerektiği ' konusunda eşit görüşte oldukları belirlenmiştir. Benzer bir çalışmada Özkan (2010) öğretmenlerin ve ilkokul yöneticilerinin hizmetkar liderliğinin düşük gönüllü boyutuyla ilgili görüşleri kategorize edilir. Bu kategorilerin bir sonucu olarak, okul yöneticisi hizmetkarın düşük gönüllü boyutuyla ilgilidir; öz eleştiri, takım çalışması / kooperatif, statüye dikkat etmemek, sorumluluk sahibi olmak, motive etmek / ödüllendirmek, başkalarına bakmak / fedakarlık yapmak, insan ilişkilerine bakmak, karaktere sahip olmak ve insanlara rehberlik etmek/rehberlik etmek ortaya çıkmıştır. Bulgulara dayanarak, hizmetkar liderinin bazı özelliklere sahip olması ve okulda mütevazı olmak için buna göre hareket etmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu özelliklerin liderin kişiliğinin daha karakteristik olduğu görülmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'ndeki okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nden katılımcıların yarısı ve Türk Cumhuriyeti'nden katılımcıların yarısından fazlası, okul yöneticisinin okul vizyonunu iyileştirmek için aile-öğretmen-öğrenci-çevre işbirliği ihtiyacına inandığı sonucuna vardı. Bu sonuca paralel olarak, ilkokul yöneticilerinin düşük gönüllülük boyutuyla ilgili olması gereken hizmetkar liderliğinin özelliklerinden biri takım çalışması / işbirliğidir. Çelik (2001), etkili okulda karar verme konusundaki çalışmasında, okul kararları alınırken, okul yöneticilerinin çalışanları sürece katılmalı ve işbirliği içinde olmalıdır. Yine, Çelik (2013) okul yöneticilerinin okul içinde takım ruhu yaratması gerektiğini belirtti. Organizasyon içinde verimliliği artırmak ve paylaşmak için bir takım ruhunun oluşması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti okul yöneticileri Türkiye Cumhuriyeti okul yöneticilerine göre daha yoğun bir oranda 'okul müdürü empati kurma yeteneğine sahip olmalıdır' görüşünü ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde yaptıkları çalışmada, Özdemir ve Sezgin (2002), okul yöneticisinin çalışanlarıyla öğretim lideri olarak empati kurması ve onları anlamaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle, okul müdürlerinin sağlıklı bir şekilde empati kurmasının önemli olduğu görüşünün altını çizerler. Şimşek ve Altınkurt (2009), okul müdürlerinin empati becerilerinin iletişim becerileri araştırmalarında ılımlı olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada, okul müdürlerinin çalışanlarıyla yüksek düzeyde empati kurmaları gerektiği üzerinde durulmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti'ndeki okul yöneticilerinin değerlendirilmesine göre, hemen hemen tüm katılımcıların, karar verme ve takım çalışmasına dikkat etme konusunda yer alan bir takım ruhu ile başarılı olmak için yüksek organize kabiliyete sahip bireyler olarak tanımlandığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada, başarıya ulaşmanın ana yollarından biri örgüt içinde olumlu bir iletişim ortamı sağlamak olduğu vurgulandı. Açıkalın ve Turan (2011), eğitim kurumlarında, özellikle de okul yöneticilerinde çalışanların özelliklerine yol açan iletişim becerilerinin altını çizdi. Özdemir ve Sezgin (2002), okul yöneticisinin etkili iletişim kurmak için okulu yönetmesi gerektiğini belirtti. Bu nedenle, kuruluşların varlığını geliştirmesi, geliştirmesi ve sürdürmesi için, okul müdürleri etkili iletişim becerilerini bir beceri haline getirmelidir.

Türkiye Cumhuriyeti ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti katılımcıları, okul müdürlerinin mesleki bilgilerinin yüksek olmasının önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer bir çalışmada, Çelik (2013), okul yöneticilerinin mesleği ile ilgili alan hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini ve Üstün ve Bozkurt (2005), okul yöneticilerinin meslek içindeki problem çözme becerilerini geliştirmek için alan hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği sonucuna vardı.

Türkiye Cumhuriyeti'nde, katılımcıların yarısından daha azının öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak hizmet içi eğitim öğretmeye teşvik edildiği ve diğer taraftan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nden katılımcıların daha yüksek oranlara sahip olduğu ve hizmet içi eğitimin yarısından fazlasının desteklendiği sonucuna varılmıştır. Başka bir temada, Türkiye Cumhuriyeti'ndeki okul müdürlerinin değerlendirilmesine göre, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nden katılımcıların çok düşük bir yüzdesinin, öğretmenlerin yaklaşık yarısının mesleki gelişiminin bir parçası olarak okulda seminerler/hizmet içi eğitimler düzenlendiği ve Türkiye Cumhuriyeti'nde daha ileri çalışmalar yapıldığı sonucuna varılmıştır. Benzer bir çalışmada Johnson, Scholes ve Whittington (2008), öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etmenin ve desteklemenin öğretmenler, öğrenciler ve bu nedenle okullarda öğretim kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bir çalışmada, Aslanargun ve Bozkurt (2011) öğretmen liderlik davranışlarının öğretmenlerin gelişimi ve desteği bağlamında okul müdürleri tarafından ihmal edildiğini veya bilinmediğini tespit ettiler.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yönetim süreçleri bağlamında yer verilmektedir.

6.1.1 Karar Alma Sürecine İlişkin Sonuçlar

Türkiye Cumhuriyeti’ndeki okul müdürlerinin kendilerinin değerlendirmesinde kendi iletişimlerinin iyi olması gerektiği görüşüne sahip oldukları ve aynı şekilde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde de görev yapan okul müdürlerinin cevapları incelendiğinde iletişimlerinin iyi olması gerektiği görüşünün yüksek oranda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularına ait birinci boyut kapsamında sorulan “Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusuna TC okul yöneticileri KKTC okul yöneticilerine göre daha yoğun bir oranda ‘kararlara katılımı sağlaması’, ‘Okul müdürünün çözüm üretebilir olması gerektiği’, okul müdürünün teknolojiyi kullanma becerisine sahip olması gerektiği’, ‘okul müdürünün empati kurma yeteneğine sahip olması gerektiği’ yönünde görüş bildirdikleri sonucuna yönetim süreçlerinden karar alma bağlamında ulaşılmıştır. Yine bu bulguya ek olarak ele alınan yöneticinin sahip olması gereken niteliklere TC okul yöneticilerine göre KKTC okul yöneticilerini daha fazla oranda ‘okul müdürünün demokratik olması gerektiği’ görüşüne yönelik düşüncelerini bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgularına ilişkin TC okul yöneticilerinin ve KKTC okul yöneticilerinin görüşlerinden oranı en düşük olan görüş ‘okul müdürünün vizyon sahibi olması gerektiği’ olarak belirlenmiştir. Okul yöneticisinin demokratik olması gerektiği yönünde görüş fazlalığı bulunmasına rağmen, karara katılma süreci düşük bulunmuştur.

6.1.2. İletişim Kurma Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırma bulgularının ikinci boyutunda hem TC okul yöneticilerinin hem de KKTC okul yöneticileri eşit oranda ‘Okul yöneticilerinin çalışanlarını motive etmesi gerekir’ yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna ilişkin diğer görüşler ise “okul müdürlerinin kendilerinin huzurlu, sosyal, fiziki ortam sağlaması gerektiği”, “okul müdürlerinin kendilerinin müfredatın planların uygulanmasına özen göstermesi gerektiği”, “okul müdürlerinin kendilerinin veli öğretmen çocuk ilişkilerini sağlamak gerektiği”, “okul müdürlerinin kendilerinin veli öğretmen çocuk ilişkilerini sağlamak gerektiği” yönünde görüş bildirmişlerdir.

Diğer bir bulgu da ise, Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların tamamına yakını okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için organize yeteneği yüksek, takım ruhuna sahip, çalışanları karar alma sürecine dahil eden ve ekip çalışmasına önem veren kişiler olarak tanımlamışlardır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise bu oranın daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı konuya ilişkin başka bir görüşte ise, her iki ülkede de eşit oranda Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için huzurlu bir çalışma ortamı yaratması, herkese adil-eşit mesafede durması ve empati kurması gerektiği görüş birliğine ulaşılmıştır. Diğer bir sonucunda Türkiye Cumhuriyetinde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ne göre Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre daha az oranda başarılı okul yöneticisi özellikleri arasında hoşgörölü, sağduyulu ve sorumluluk sahibi olması olduğuna ulaşılmıştır. Bu temaya ilişkin “Mesleğini seven, bilgili ve eğitici” ifadesinde Türkiye Cumhuriyeti’ndeki katılımcıların yarısından azı bu yönde görüş bildirirken Kuzey Kıbrıs’taki katılımcıların yarısından çoğu bu görüşü bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin aktif ve başarıya ulaşmaları için organize yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

6.1.3. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguya göre Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesinde katılımcıların yarısı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların yarısından fazlası okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için aile-öğretmen-öğrenci-çevre işbirliğinin gerekliliğine inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir temada ise Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin

değerlendirmesine göre katılımcıların yarısından azı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların ise yarısından çoğu okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için teknolojiyi etkin kullanmasının gerekliliğine yönelik görüş bildirmişlerdir. Yine Türkiye Cumhuriyetinde Okul katılımcılara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların yüksek olduğu oranda okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için ekip çalışmasının önemli olduğuna inanmaktadırlar. Başka bir temaya göre Türkiye Cumhuriyetindeki katılımcılarla Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki katılımcılar eşit oranda okul yöneticisinin okul vizyonunu geliştirmek için Atatürk ilke ve inkılaplarını benimsemesi gerektiğine inandıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticisinin vizyon sahibi bir lider olması okulun hedeflerine ulaşmasında ve okulu başarıya taşıması konusunda oldukça önemli olduğuna inanılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları, liderin özellikler ve vizyonu sürme konularıyla betimlenmektedir.

6.1.4. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguya göre Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarısından azı, Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise yarısından çoğu okuldaki öğretmenlerin verimliliği ile ilgili öğretmenleri çalışkan ve başarılı görmekte olduklarının sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir temaya göre, Türkiye Cumhuriyeti'nde katılımcıların yarısından azı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarında ise tam olarak yarısı okuldaki öğretmenlerin verimliliğinin üst düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir temaya ilişkin olarak Türkiye Cumhuriyetindeki katılımcıların yarısından azı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise yarısından çoğu okuldaki öğretmenlerin verimliliğinin özverili – fedakar – motive olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine diğer temaya göre Türkiye Cumhuriyetinde ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eşit oranda okuldaki öğretmenlerin verimliliğinin değişimden olumsuz etkilendiği ve değişime açık olmadığı görüşünü ortaya koymuşlardır.

6.1.5. İletişim Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguya göre Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların tamamına yakını ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların tamamı okuldaki sorunların çözümünde etkili

iletişiminin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya ilişkin Türkiye Cumhuriyetinde ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki katılımcılar eşit oranda Okul müdürlerinin değerlendirmesinde okuldaki sorunların çözümünde herkesin karara katılmasının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir temaya göre Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların azı ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların ise tamamına yakını okuldaki sorunların çözümünde sorun kaynağını tespit etmeyi önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir temaya göre, Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarısından azı ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların tamamına yakını okuldaki sorunların çözümünde alternatif çözüm önerilerinin ortaya konmasının önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

6.1.6. Karar Alma Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguya göre, Türkiye Cumhuriyetinde ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki katılımcılar eşit oranda Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre okul ile ilgili karar alırken taraflarla iletişimi önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir temada ise, Türkiye Cumhuriyetine göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre yarısından fazlası okul ile ilgili karar alırken tarafların katılımının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir temaya göre Türkiye Cumhuriyeti ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki katılımcıların yarısından azı Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre okul ile ilgili karar alırken okulun olanaklarını göz önünde bulundurmayı, bir başka deyişle uygulanabilirliğinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine başka bir temaya göre Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre yarısından azı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcıların yarısından fazlası okul ile ilgili karar alırken taraflara faydalı kararların önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir tema sonucuna göre ise, Türkiye Cumhuriyeti Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların çok azı okul ile ilgili karar alırken yasalara uyumlu olmasını önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Başka bir bulguda Türkiye Cumhuriyeti'nde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarısından fazlası, Kuzey Kıbrıs Türk

Cumhuriyeti’nden olan katılımcıların ise neredeyse tamamı okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini sorunsuz olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer temaya göre, Türkiye Cumhuriyetinde okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarısı diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan yarısından fazlası katılımcılarda okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini sevgi ve saygıya dayalı olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Diğer temada ise Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre her iki ülkede eşit oranda çok düşük oranda okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini otoriter olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

6.1.7. Örgütlenme Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguda ise Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların tamamına yakını ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde ise yarının altında çok düşük oranda okullarında etkili örgütlenme için tarafların karar sürecine katılımının öneminden bahsettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir temada Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların çoğu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde ise katılımcıların yarısından azı okullarında etkili örgütlenme için tarafların motivasyonunun artırılmasının öneminden bahsetmişlerdir. Diğer bir temada ise, Türkiye Cumhuriyetinde ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki katılımcıların yarısından çoğu eşit oranda Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre okullarında etkili örgütlenme için takım çalışmasının önemini ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer temada ise, Türkiye Cumhuriyeti’nde ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki katılımcıların yarısından okullarında etkili örgütlenme için doğru kişilerin yetki ve sorumluluklarının net olmasının öneminin sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin birçoğunun okul gelişimi ve eğitim öğretimle ilgili görevlerini istenilen düzeyde yerine getirmediikleri yapılan çalışmanın bulgularıyla ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yetki yetersizliğiyle birlikte okul niteliklerinden kaynaklanan eksikliklerin de neden olduğu düşünülmektedir.

6.1.8. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguda Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarısından azı öğretmenlerin performans değerlendirmesinde sınıfta gözlem yapmanın önemini ortaya koydukları sonucuna

ulaşılmıştır. Başka bir temada ise her iki ülkede de katılım gösterenlerinden yarıdan az oranında öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğretmenlerin hazırladıkları ders planlarına bakmanın önemini ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir temada performans değerlendirmesinde öğrencilerin başarı durumlarına bakmanın öneminden her iki ülkede de düşük oranda ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir temada Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarıdan azı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ise yarıya yakını öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğretmenlerin çevre, öğrenci ve veli ile iletişim becerilerine bakmanın önemini ortaya koymuşlardır. 21. yüzyıl yöneticilerinin, okulların çağın gereksinimlerine uygun olarak rekabet edebilen, yaşamını devam ettirebilen bir örgüt olabilmesi için bir takım lider özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca okul lideri, her öğretmeni ayrı bir değer olarak görmeli ve ondan istifade etme yollarını aramalıdır.

6.1.9. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

Başka bir bulguda ise Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre katılımcıların yarısından azı öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak hizmet içi eğitime teşvik ettikleri ve diğer yandan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılarda ise oranın daha yüksek olup yarıdan fazlası hizmet içi eğitimi destekledikleri sonucuna varılmıştır. Başka bir temada ise Türkiye Cumhuriyetinde Okul müdürlerinin değerlendirmesine göre çok düşük oranda ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinden olan katılımcılardan yarıya yakını öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olarak okulda seminerler/hizmet içi eğitimler düzenledikleri ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bu konu ile ilgili olarak daha fazla çalışmalar yapıldığı sonucuna varılmıştır. Hizmet içi eğitim etkinlikleri, çalışanların eğitim ihtiyacını karşılamak ve kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada iş görenden daha çok istifade etmek üzere gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili yeterince hizmet içi eğitim alması onların performansını iyileştirdiğine inanılmaktadır.

6.2. Öneriler

Bu bölümde çalışmanın bulguları ışığında araştırmalara öneriler ile araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler ortaya konmuştur.

6.2.1. Araştırmacılara Öneriler

1. Alan yazında yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda çalışmalar çeşitli değişkenlere göre yürütülebilir.
2. Araştırma ilköğretim müdürleri ile yürütülmüştür. Benzer araştırmalar lise veya ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerle yürütülebilir.
3. Araştırma devlet okullarında yürütülmüştür. Özel okullarda benzer çalışmalar yürütülebilir. Devlet okullarını ve özel okulları kapsayan karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.
4. Çalışma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyeti'ne yönelik karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Benzer bir araştırma çeşitli ülke ve şehirler arasında karşılaştırmalı biçimde yürütülebilir.
5. Bu araştırma nitel araştırmada Nvivo nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Benzer bir çalışmada konunun derinlemesine inilmesi açısından karma yöntem tercih edilebilir.

6.2.2. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler

1. Araştırma sonuçlarına yönelik okul yöneticilerinin vizyon sahibi olma durumları düşük bulunmuştur. Bu sonucun sebepleri araştırılabilir.
2. Okul yöneticilerinin iletişim kurma becerilerinin artırılmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılabilir.
3. Okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi ve eğitim kadrosunu başarıya ulaştırabilmesi için gerekli sorumlulukları yerine getirmesi önem taşımaktadır.
4. Okul yöneticilerinin yeniliklere açık olmasını sağlamak amacıyla çeşitli konferanslar ve hizmet içi eğitimlere katılmaları önem taşımaktadır.
5. Okul yöneticilerinin karar alma sürecinde başarılı olabilmeleri için çalıştıkları okulların mevcut durumunun ve milli eğitim yasalarının gerekli şekillerde düzenlenmesi gerekmektedir.

6. Okul yöneticilerin öğretmen performans değerlendirme sürecine yönelik farkındalıklarının sağlanması için çeşitli değerlendirme tekniklerini uygulaması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (2016). Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. *Pegem Atıf İndeksi*,1-176.
- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2011). Bir anlam köprüsü inşa etme aracı olarak okullarda etkili iletişim. *Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri*.
- Ağın Önal, P. (2011). Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Maltepe Üniversitesi
- Ağiroğlu Bakır, A., Uğurlu, C. T., Köybaşı, F. ve Özyazıcı, K. (2017), Kadın Okul Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Curr Res Educ* 3(1), 1-14
- Akçay, A. (2000). Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale*.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1988). Eğitim Yönetimi (5. Baskı). Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1989). Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). Eğitim Yöneticiliği. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Boydak, Ö. M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 24, 153 – 160.
- Bursalıoğlu, Z. ve Yapı, O. Y. Y. (1994). Davranış. Ankara: *Pegem Yayınları*.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). New Structure and Attitude in School Management. *Ankara: Ankara University Publications*.

- Bursalıoğlu, Z. (2008). okul yönetiminde yeni yapı ve davranış . Ankara: Pegem A.
- Can, H. (1992). Yönetim ve Organizasyon, 2. Basım. Ankara: Adım Yay.
- Coşkun, Z. (2006). Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara
- Cüceloğlu, D. (1993). Yeniden insan insana. *İstanbul: Remzi Kitapevi.*
- Çakmak, Ö. (2008). Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi 11, 33-41*
- Çelik, K. (1997). İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Çelik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri. 2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. *Ankara: Başkent Öğretmen Evi, 407-411.*
- Çelik, V. (2002). Sınıf yönetimi. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.*
- Demirtaş, Z. T. (2008). İlköğretim okulları öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları ile kurum içi iletişim algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*
- DeGraaf, D. G., Tilley, C. ve Neal, L. L. (2001). *Servant-leadership characteristics in organizational life.* Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Doğan, H. (1997). *Eğitimde program ve öğretim tasarımı.* Önder Matbaacılık.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. *İstanbul: Beta Yayınları.*
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği (1. Baskı). *İstanbul: Sistem Yayıncılık.*
- Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde değişim yönetimi, *Ankara : PegamA Yayıncılık.*

- Erdoğan, İ. (2003). Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı, İstatiksel yöntemler, Analiz ve yorum. Ankara: Erk Yayınları.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertopçu, N. (1998). İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine ilişkin Algı ve Beklentileri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Ensari, H. ve Gündüz, Y. (2006). İlköğretim okullarında yönetim ve kalite. *İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.*
- Fidan, N. ve Erden, M. (1991). Eğitime Giriş, Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Gökkyer, N. (2011). İlköğretim okullarındaki okul gelişim yönetim ekibi üyelerinin görevlerine ilişkin algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 345-358.
- Gümüş, E. ve Şişman, M. (2014). *Eğitim Ekonomisi ve Planlaması*. Ankara: Pegem Akademi
- Gülşen, C. ve Gökkyer, N. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara : Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). Eğitim ve öğretim yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gürsel, M. (2003). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri. *Konya: Eğitim Kitabevi.*
- Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi. *Konya: Mikro Yayınları.*
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.

- Henkin, A. B. ve Wanat, C. L. (1994) Problem-solving Teams and the Improvement of Organizational Performance in Schools (Problem Çözme Ekipleri ve Okullarda Örgütsel Performansın Geliştirilmesi). *School Organisation*, 14:2, 121-139
- İlgar, L. (1996). Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi. İstanbul: Beta.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. New Jersey : Printice-Hall
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi (9. Bask.). *Ankara: Nobel Yayınları*.
- Karslı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Kuğuoğlu, İ. H. (1997). Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi. *Yayımlanmış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kaya, Y. K. (1993). *İnsan yetiştirme düzenimize yeni bir bakış: eğitimde model arayışı*. Ankara : Bilim Yayınları.
- Lolis, Eveleyn, J. (2014) “How Does The Newyork State Teacher Evaluation Policy Impact Collaboration Among 4 th grade Teacher” Hofstra University Proquest Dissertation Publishing 2014. Miles, M, B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Park, S., Henkin, A. B. ve Egley, R. (2015). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations (Öğretmen takımı bağlılığı, takım çalışması ve güven: ilişkilerini araştırma). *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462-479
- Özcan, E. G. (2010). Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Yönetiminin Karar Verme Sürecine Katılımlarının İncelenmesi (Beypazarı örneği). *Yayınlanmamış yüksek Lisans tezi*, Ankara : Gazi Üniversitesi.

- Özdemir, S. ve Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özkan, R. (2010). Türk eğitim sisteminde himayeci değerler: İlköğretim ders kitapları örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1124-1141.
- Sarpkaya, R. (1996). Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Sarpkaya, R. (1997). Yönetime katılmanın yararları, sakıncaları ve eğitim örgütleri açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Sezer, Ş., Albez, C., Akan, D. ve Ada, Ş. (2014). İlköğretim okullarında zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği üzerine bir inceleme. eprints.odu.edu.tr sayfasından 17 Mayıs 2018 tarihinde alınmıştır.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), 137-146.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik bakış*, 17, 1-16.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.*
- Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2007). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(13), 87-103.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve orta öğretim okul müdürleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları.* Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, N. (1990). Yönetim Bilimlerinin Temel İlkeleri. Ankara: TODAİE Yayınları

- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası, 1. cilt*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Bursa : Alp Yayınları.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Uzunoglu, Z. Ş. (1994). *İletişim sürecinin analizi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Uygun Takmaz, Ş. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Üstüner, M. (1993). *Yönetim Sürecinin Analizi*. Malatya: İnönü Üniversitesi
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilyaprak, B.(2008). *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Yardibi, N. (1991). *Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara : Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ve iklimine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 449-578.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*. Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Nitel araştırma yöntemleri. (7. Baskı). *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Yıldız, S. (1996). Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararlara Katılma İstek ve Derecelerinin Belirlenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, K. ve Tosun, M. F. (2013). Öğretmenlerin eğitim inançları ile öğretmen öğrenci ilişkilerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 205-218.

EKLER

EK 1. Görüşme Soruları

Sayın Yönetici,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Süreçleri Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: KKTC ve TC Örneği” konulu tez çalışması yapmaktayım.

Görüşme iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler ile okula dair bilgiler, ikinci bölümde ise görüşme soruları bulunmaktadır. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük ilkelerine bağlı kalınarak yapılacaktır. İzin verdiğiniz takdirde ses kaydı alınacaktır. Görüşmemiz araştırma dışında herhangi bir şekilde kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz içten yanıtlarla katkılarınız için ve bana ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Neslihan Kızıl

Alasya Vakıf Anaokulu

Gazimağusa

nesli_kizil79@hotmail.com 05338885515

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. En son mezun olduğunuz okul:
4. Yöneticilikteki mesleki kıdeminiz:
5. Şu an görev yaptığınız okulda ne kadar süreden beri yönetici olarak çalışmaktasınız?
6. Eğitim yönetimi ile ilgili almış olduğunuz kurs / seminerler:
7. Lisansüstü eğitim durumunuz:

2. Okula İlişkin Özellikler

1. Okulunuzdaki öğrenci sayısı kaçtır?
2. Ortalama sınıf mevcutları kaçtır?
3. Okulunuzdaki öğretmen sayısı kaçtır?
4. Okulunuzun yerleşim yeri özelliği nasıldır? Merkezi mi? Köyde mi?
5. . Ailelerin sosyo-ekonomik durumu nasıldır?

Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formunda 11 tane açık uçlu soru sorulacaktır. Bu sorular;

- 1.Sizce okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
- 2.Sizce okul yöneticisi, okul ve eğitim için neler yapmalıdır?
- 3.Sizce okul yöneticisinin başarılı olması için neler gereklidir?
- 4.Okul yöneticisi olarak okul vizyonunu geliştirmek için neler yaparsınız?
- 5.Okulunuzun öğretmenlerinin verimliliği sizce nasıldır?
- 6.Okul Yöneticisi olarak sorunları nasıl çözersiniz?
7. Okul ile ilgili karar alırken nelere dikkat edersiniz?
8. Okuldaki öğretmenlerle iletişiminiz nasıldır?
9. Okul müdürü olarak okulunuzda etkili bir örgütlenme için neler yaparsınız?
10. a- Öğretmenlerinizin performanslarını nasıl değerlendirirsiniz?
b-Değerlendirme yaparken nelere dikkat edersiniz? (ne gibi sorunlarla karşılaşsınız?).
11. Öğretmenlerinizin mesleki gelişimlerine nasıl katkı sağlarsınız?

EK 2. Etik İzni İçin Başvuru Formu

Yakın Doğu Üniversitesi Etik İzni İçin Başvuru Formu

1. Araştırmanın Başlığı
İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Süreçleri Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi

2. Başvuran <i>Notlar: Açık isminizi aşağıya yazdığınız takdirde, bu formu imzalamış kabul edirsiniz.</i>	
Açık İsim ve İmza	Neslihan Kızıl
Enstitü	Eğitim Bilimleri
Bölüm	Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Master Programı
E-posta adresi ve telefon numarası	nesli.kizil79@hotmail.com 05338885515

3. Araştırma Ekibi <i>Notlar: Eğer çalışmada yer alacak başka araştırmacılar varsa (tez danışmanları dahil), isimleri, unvanları, hangi kuruma bağlı oldukları, e-posta adresleri ve araştırmadaki rolleri belirtilmelidir. Aşağıda açık isimleri listelenen araştırmacılar formu imzalamış kabul edilirler. Lütfen ilgili tüm araştırmacıların bilgilerini aşağıya sıra ekleyerek belirtiniz.</i>	
Açık İsim, Kurum ve İmza:	Doç. Dr. Behcet Öznacar Sınıf Öğretmenliği Bölüm Başkanı
Araştırmadaki Rolü:	Tez danışmanı.
Email:	oznacar.behcet@gmail.com

4. Maddi Teşvik Veren Kurumla İlgili Bilgiler <i>Notlar: Eğer araştırmanız teşvik almışsa, teşviki veren kurumun bilgilerini yazınız.</i>	
Teşviki veren kurumun	Buraya tıklayın.

ismi	
İrtibat kişisi	<i>Buraya tıklayın.</i>
E-posta adresi ve telefon numarası	<i>Buraya tıklayın.</i>

5. Önerilen Araştırmanın Tarihleri

Başlangıç Tarihi	<i>31/01/2018</i>
Bitiş Tarihi	<i>31/02/2018</i>

6. Araştırmanızın amacını kısaca anlatınız.

Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı KKTC ve TC 'deki ilkokullarında görev yapan müdürlerin yönetim süreçleri hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

7. Veri toplama sürecinde izlenecek olan yöntem ve prosedürleri kısaca anlatınız. Lütfen burada detaylandırđığınız yöntemlerle ilgili gereken materyalleri/dokümanları başvuruza ekleyiniz (örneğin görüşme soruları, aydınlatılmış onam ve bilgi formları).

Notlar: Lütfen aşağıdaki soruların tümüne cevap verdiğinizden emin olunuz.

Katılımcılardan ne tür veriler toplanacak? (Örneğin uyuşturucu kullanımı hakkında nicel veri, oy verme davranışı hakkında nitel veri vs.). Ne tür veri toplama yöntemleri kullanılacak? (Örneğin yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşme, anket, ölçek, vs.). Veriler ne zaman ve nerede toplanacak? Veri toplanması ne kadar sürecek? Verilerin toplanması için hedef kitle kimlerdir ve nasıl seçilip çalışmaya dahil edilmeleri planlanmaktadır? (Örneğin yaş, cinsiyet, temsili örnekleme, uygun örnekleme, vs.) Katılımcılara katılımlarından dolayı teşvik verilecek midir? Eğer verilecekse, nasıl bir teşvik verilmesi öngörülmektedir ve ne kadar verilecektir? Katılımcılara katılımcı bilgi formlarını nasıl vermeyi planlıyorsunuz? Katılımcıların onayını tam olarak nerede ve ne zaman almayı planlıyorsunuz?

Katılımcılardan nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğı kullanılarak, KKTC ve TC Milli Eğitim Bakanlıklarına bağılı ilköğretim okullarındaki müdürlerle görüşülerek veriler toplanacaktır. Karşılaştırma ve her iki ülkedeki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkartmak için yapılacaktır. Nvivo bilgisayar programı ile gerekli analizler yapılacaktır. Katılımcılar kartopu yöntemiyle seçilip, gönüllülük esasları dikkate alınarak çalışmaya dahil edilecektir. Evreni KKTC ve TC ilkokullarında çalışan müdürler oluşturmaktadır. Örneklem ise 10 KKTC 10 TC müdürleri

oluşturmaktadır. Görüşme sorularında ise eğitim yönetimi uzmanları ve Doç. Dr. Behcet Öznacar' ın görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular Milli Eğitim Bakanlığından gerekli izin alındıktan sonra okullarda uygulamaya başlatılacaktır. Araştırmanın alt amaçlarında okul yöneticilerinin yönetim süreçleri hakkındaki görüşleri kıdeme, cinsiyete, eğitim durumuna, okuldaki öğretmen sayısına, öğretmenin kıdeme göre değişmekte midir? sorularıyla yöneticilerin yönetim süreçlerine olan bakış açılarının kişisel olarak sahip oldukları özelliklerle bir ilişki olup olmadığını da ortaya koymak hedeflenmektedir. NOT: Görüşme soruları en alta eklenmiştir.

8. Savunmasız/zayıf gruplardan (örneğin tutuklular, reşit olmayan kişiler, sosyoekonomik olarak dezavantajlı olan kişiler vs.) veri toplamayı planlıyor musunuz? Eğer planlıyorsanız, bu gruplara nasıl ulaşacağınızı ve araştırma süresince haklarını nasıl koruyacağınızı anlatınız.

Hayır.

9. Araştırmanız yanıltma tekniğini gerektirmekte midir? Eğer öyleyse, bunun nedenlerini açıkça belirtiniz ve yapacağınız bilgilendirme sürecinin detaylarını anlatınız. Eğer katılımcılardan bilgi saklanacaksa, tam bilgilerin ne zaman ve nasıl verileceğini anlatınız.

Hayır.

10. Katılımcılar üzerinde oluşabilecek herhangi psikolojik veya fiziksel zarar öngörüyor musunuz? Eğer görüyorsanız, bu zararı nasıl en aza indirmeyi ya da ortadan kaldırmayı planlıyorsunuz?

Hayır.

11. Verileri nerede ve ne kadar uzun bir süre ile saklamayı planlıyorsunuz? Kişisel bilgilerin başka kişiler tarafından ele geçirilmemesi için hangi önlemleri alacağınızı anlatınız.

Notlar: Lütfen katılımcıların bilgilerini araştırma süreci ve sonrasında nasıl güvenilir ve anonim olarak saklayacağınızı anlatınız.

Görüşme başlangıcında izin alınarak yapılan ses kaydı ve görüşme formu kendi yanımda özenle arşivlenecek ve 3. Şahısların bu verileri görmemesi için kendi evimde saklayacağım. Veriler kodlanacak ve araştırmada isim yer almayacak.

12. Başvuru tarihi

28/01/2018

EK 3. Anket Çalışma İzni



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

Sayı : İÖD.0.00-006-18-E.2427

29 Ağustos 2018

Konu : Anket çalışma izni hk.

Sayın Neslihan KIZIL

İlgi : 9 Ağustos 2018 tarihli ve TTD.0.00-006-18-E.968 sayılı yazınız.

Müdürlüğümüze bağlı okullardaki yöneticilere uygulamak istediğiniz *"İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Süreçleri Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi"* konulu çalışması, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş 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 Müdürlüğüne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.

e-imzalıdır

İlksen VAROĞLU ATİK
Müdür

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yansı'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Elektronik İmza Kurumu: TTDHXXDGR9NKBKAOV30PU E-imza Takip Adresi: <http://ogulana.dys.gov.tr>
Şiş. Mehmet Hıran Tuna Sokak. No.3 Yenışehir 99010 LFKOŞA
Tel: 2286891
Faks: 2287158

Bilgi için: Funda BİSTAN
Sekreter

EK 4. Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onayı



29.08.2018

Sayın Neslihan Kızıl

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2018/116 proje numaralı ve "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Süreçleri Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formumuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Neslihan KIZIL

21 Ocak 1979 tarihinde Gazimağusa’da doğdu. İlköğrenimini Şehit Zeki Salih İlkokulunda tamamladı. Orta ve Lise öğrenimini Namık Kemal Lisesinde tamamlayıp 1997-2002 öğretim yıllarında Ankara Gazi Üniversitesi Çocuk Gelişimi ve Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünde eğitimini tamamlayarak 2002 yılında mezun oldu. 2003- 2006 yılları arasında Aygün Anaokulunda sorumlu öğretmen olarak görev yaptı. 2006’da Alasya Vakıf Anaokuluna atandı. Halen Alasya Vakıf Anaokulunda sınıf öğretmeni olarak çalışmakta ve Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı Bölümü’nde yüksek lisans yapmaktadır.

Adres: Devir Sokak No:3 Maraş/ Gazimağusa

Mail: nesli_kizil79@hotmail.com

master

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	docs.neu.edu.tr Internet Source	4%
2	sosyologlar.net Internet Source	1%
3	www.1bilgi.com Internet Source	1%
4	www.ataturkuni.net Internet Source	1%
5	openaccess.yeditepe.edu.tr:8080 Internet Source	1%
6	library.neu.edu.tr Internet Source	1%
7	eytepe.com Internet Source	<1%
8	ÖZKAN, Metin and TEMİZ, Eser. "İlkokul Yöneticilerinin Sâhip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri", Kalem Vakfı Okulları,	<1%