

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN
OKUL GELİŞİMİ VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ
HAZIR BULUNUŞLUĞUNUN PAYDAŞLARA GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Betül YIKICI

Lefkoşa
Ocak , 2019

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN
OKUL GELİŞİMİ VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ
HAZIR BULUNUŞLUĞUNUN PAYDAŞLARA GÖRE
DEĞERLENDİRMESİ

DOKTORA TEZİ

Betül YIKICI

Danışman: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Lefkoşa
Ocak , 2019

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Betül YIKICI'nın “ Okul Yöneticilerinin Okul Gelişimi ve Stratejik Planlamadaki Hazır bulunuşluğunun Paydaşlara Göre Değerlendirilmesi” isimli çalışması, Ocak 2019 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı- Soyadı

İmza

Başkan : Prof. Dr. Fatoş SİLMAN

.....

Üye : Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

.....

Üye : Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

.....

Üye : Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

.....

Üye : Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL (Danışman)

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

03 / 01 /2019

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Betül YIKICI

..../...../2019

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL GELİŞİMİ VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ HAZIRBULUNUŞLUĞUNUN PAYDAŞLARA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

YIKICI Betül

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması

Danışman: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Ocak 2019, 440 sayfa

Bu tezin temel amacı; Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluğunun paydaşlara göre değerlendirilmesidir. Bununla birlikte paydaşlara göre okul yöneticisinin tanımı,görevleri, okul yöneticisinden beklentiler, paydaşların ,mevcut yönetici atama sistemiyle ilgili düşünceleri , okul yöneticinin mesleki gelişim algısı, Milli Eğitim ve Kültür bakanlığının okul yöneticilerinden beklentisi, okul yöneticilerinin okullarında stratejik planlama ve okul gelişimiyle ilgili olarak neler yaptıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada, Nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinden ve doküman analizinden (araştırmacı günlüğünden) yararlanılmıştır. Araştırmaya Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı bünyesindeki; Genel Orta öğretim Dairesi ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesine 'ne Bağlı ; 18 Okul Müdürü, 17 Müdür Muavini, 18 öğretmen, 12 Öğretmen Sendika Temsilcisi ve , 5 Bakanlık Üst Düzey Yöneticisi olmak üzere toplam 70 kişilik grupla görüşme yapılmıştır. Veriler araştırma konusunun alanyazınına ve alan uzmanlarının görüşlerine dayalı olarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Bulgular, doküman analiziyle tamamlanmış ve İçerik analiziyle çözümlenmiştir.

Araştırma sonunda çıkan sonuçlar ise şunlardır :(1) okul yöneticilerinin paydaşların büyük bir bölümü tarafından organizatör olarak tanımlanıp , okulun her şeyi olarak değerlendirilmektedir. (2) Paydaşların Okul yöneticisinin eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenleyen kişi olduğu yönünde görüş birliği içerisinde bulunduğu görülmüştür. (3) Okul müdürlerine göre okul yöneticisinin görev ve

sorumlulukları ; okulun fiziki alt yapısını düzenleme , vizyon koyma , planlama yapma ve öğretmenleri motive etmek, müdür muavini ve öğretmenlere göre ; okul planlama yapmak ve ders programlarını dağıtarak organizasyonu sağlamaktır. Öğretmen sendika temsilcilerinin %50 sine göre ise okul yöneticisinin görevi iletişimi sağlamaktır. (4) Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre ,okul müdürü stratejik bir konumda olup bir yandan okulu idare etmekte diğer yandan bakanlıkla iletişimi sağlayan katalizör kişidir. (5) Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri okul yöneticisinin rollerini ; sendika yönetiminin okul müdüründen beklentileri, okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği roller, okul müdürlerinin öğretmen sendikasıdan beklentileri olarak belirlemişlerdir.

Katılımcılara göre ,Milli Eğitim ve Kültür bakanlığı okul yöneticilerinden yasal görevlerini yapmalarını ve bakanlıktan herhangi bir konuda talepte bulunmamalarını istemektedir. (6) Okul yöneticileri, kamu hizmeti komisyonu tarafından ; sahip oldukları kriter puanı ve kamu Hizmeti komisyonunun düzenlediği yükselme sınavının değerlendirilmesi sonucunda atanmaktadır .Katılımcıların büyük bir kısmı mevcut yasal düzenlemenin yöneticilerin yeterliklerini belirlemediğini vurgulamıştır.. Katılımcılar okul yöneticiliğinin ;müdür muavinliği ,müdür olmak üzere bir atama süreci izlemesini ve mutlaka denetlenmesi gerektiğini vurgulamıştır.Okulların yapısını bilen, bu okullarda çalışan öğretmenlerin bu okullara yönetici olarak atanmasının sisteme daha İyi hizmet vereceğini düşünmektedirler. (7) Okul yöneticilerinin % 72.22 si meslekte kendilerini geliştirmek için yüksek lisan eğitimi yapmıştır.Bunun yanında hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmakta ,dünyada başka ülkelerde uygulana eğitim çalışmalarını takip etmektedirler. Okul yöneticileri ;özellikle yasal mevzuat ,insan ilişkileri ve iletişim üzerine eğitime ihtiyaç duyduklarını , öğretmenlerin %80 'ni yöneticilerin insan ilişkileri üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu .,Bakanlık üst düzey yöneticileri ise okul müdürlerinin toplam kalite yönetimi,stratejik yönetim,yönetim becerileri,motivasyon ,insan kaynakları üzerinde eğitime ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.(8) Okul yöneticileri ,okulları için ihtiyaç analizleri yapmakta ve okulun fiziki alt yapısını düzenlemek için kaynak bulmaktadır. Okul yöneticilerinin bir kısmı okulları için misyon ve vizyon belirlemekte ve paydaşlarla paylaşmaktadır.

(9) MTÖD ‘e bağlı okullarda okulların gelişimi için stratejik planlar yapılmaktadır. GOÖD bağlı okullarda ise stratejik plan yapan çok az sayıda okul bulunmaktadır. Okul yöneticileri daha ziyade genel duruma bakarak planlar yapmaktadır. (10) Çevre okullarında görev yapan yöneticiler ,öğretmen kadrosunun değişken olması nedeniyle uzun süreli planlama yapamamaktadır.(11) Bakanlık üst düzey yöneticileri stratejik planlama için bakanlıkta yeteri sayıda işgücünün bulunmadığını belirtmiştir. Bakanlıkta sadece MTÖD stratejik planı bulunmaktadır..(12) BÜDY okulların yapacağı planların esnek olmasını ve okul öz değerlendirmesinin yapılması gerektiğini vurgulamıştır. (13) . Okul müdürleri okul gelişimi için okullarda zümreler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün gelişmesine önem vermektedir. Okul kültürünü geliştirmek için ortak inanç değer ve norm oluşturmaya çalışmaktadır.(14)Katılımcılar, Toplumda görülen sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişikliklere paralel eğitim sisteminde mevcut yasa ve tüzüklerin güncellenmediğini belirtmiştir. (15) Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı okul yönetiminde gelişmiş bilgi iletişim teknolojisini kullanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi,okul gelişimi,stratejik planlama,yönetici yeterlikleri.

ABSTRACT**AN EVALUATION OF THE READİNESS OF SCHOOL ADMINISTRATORS
İN SCHOOL DEVELOPMENT AND STRATEGIC PLANNİNG ACCORDİNG
TO STAKEHOLDERS****Betül YIKICI****Phd Thesis, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics****Thesis Supervisor: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY****Jan 2019, 440 pages**

The main purpose of this thesis is the evaluation of school administration by partners of being attentive of school development and strategic planning. In addition to these, the definition of school, school administartion, his/her duties, expectations from school administration by partners; the views of partners about current assaignment system, the perception of Professional development, expectations of Ministry of National Education and Culture from school administration, and the outcomes of school administration's efforts about school development has been tried to be defined. In this research, the case study technique was used in the context of qualitative research approach. Interview technique and document analysis (researcher's log) have been used as data collection tool in the research.

The research was carried out with the Ministry of National Education and Culture, General Directorate of Secondary Education (GDSE) and Vocational Technical Education Department(VTED); 18 School Principals, 17 Deputy Principals,18 Teachers, 12 Teacher's Union Representatives and 5 Ministry Senior Managers.

A group of seventy people have been interviewed. The data has been collected in the form of semi-structured interviews, by the reviews of experts and field studies of this subject.The results of the research are: (1) school administrators are defined as organizers by a large amount of the stakeholders and they are considered as an asset in a school. (2) The partners agreed that a school director is the organizer of education and training activities. (3) According to the school

principals, the duties and responsibilities of a school head are; to organize the physical infrastructure of the school, to set a vision, to plan and to motivate teachers, and according to the assistant teachers and teachers; to make school planning and to provide organization by distributing the curriculums. According to 50% of teacher union representatives, the task of a school administrator is to provide communication. (4) According to the senior executives of the Ministry, the school principal is in a strategic position and is the catalyst person who manages the school and also provides communication with the ministry. (5) The participant teacher union representatives have the role of a school manager; expectations of the union administration from the school principal, the roles of the school principal between teachers and the union, the expectations of the school principals from the teacher union. According to the participants, the Ministry of Education and Culture expects school administrators to carry out their legal duties and not to ask for any requests from the ministry. (6) School administrators are assigned by their results of the evaluation of benchmark score and by the promotion examination organized by the public service commission. The majority of the participants emphasized that the current legislation does not determine the competencies of administrators. The participants also emphasized that the assignment process of a school principal must follow as a head deputy first and then head of the school respectively and must definitely be supervised afterwards. They also highlighted that it is better for teachers who know the characteristics of a school to run the administration for better organization and services. (7) 72.22% of the school administrators received a master's degree for professional development. Also, they regularly participate in in-service training activities and follow the education trends that are practiced in different countries around the world. The school administrators stated that they need training on legislation, human relations and communication; 80% of teachers stated that administrators need training on human relations; and finally the senior managers of the Ministry stated that school principals need training on total quality management, strategic management, management skills, motivation and human resources.(8) The school administrators make needs analysis for their schools and find resources to regulate the physical infrastructure of the school. Some of the school administrators determine the mission and vision for their schools and share them with the partners. (9) Strategic plans are made for the development of schools in the schools subordinated to the VTED.

There are very few schools that make strategic plans which are subordinated to GDSE. School administrators rather make plans looking at general situation.(10) School administrators in rural/suburb schools are not able to make long term planning due to the continuous reassignments of teachers.(11) The Senior managers of the Ministry stated that there is not enough workforce in the ministry for strategic planning. The ministry only has a strategic plan for VTED. (12)The Senior Administration of Ministry (BÜDY) emphasized that the plans to be made by schools should be flexible and a school self-assessment should be carried out. (13) The school principals give importance to the development of a culture of joint work and collaboration among colleagues in schools for the school development. The common belief in developing the culture of a school is to try to establish values and norms.

(14) The participants stated that the existing laws and regulations in the education system have not been updated in parallel with the social, economic, cultural and technological changes seen in the society. (15) A large number of school administrators use advanced information communication technology for the school management.

Key Words: School administrator, school development, strategic planning, manager competencies

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, KKTC de okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğunun çeşitli paydaşlar tarafından değerlendirilmesini incelenmiştir. Okul gelişimi ve stratejik planlama çalışmalarına yurtdışında özellikle gelişmiş ülkelerde oldukça önem verilmekte ve üzerinde sürekli akademik çalışmalar yapılan konular arasında bulunmaktadır..Bu konuda KKTC az sayıda çalışma bulunmaktadır. Kıbrıs Türk Eğitim Sistemine faydalı olacağına ve eğitimle ilgili karar vericilerin görüş açısını genişleteceğine inandığım bu konunun araştırılması sürecinde pek çok kişinin yardımı olmuştur.

Öncelikle bana bu çalışmayı yapabilmek için izin veren Milli Eğitim ve kültür Bakanlığına teşekkür etmek istiyorum. Konunun, bakanlık düzeyindeki değerlendirmesini yapan bakanlık üst düzey yöneticilerine ,araştırmaya katılarak benimle düşüncelerini, deneyimlerini paylaşarak eğitim yöneticiliğinin pratik uygulamadaki gerçeklerini anlatan değerli meslektaşlarım okul müdürlerine , müdür muavinlerine ,değerli öğretmenlere, konunun öğretmen sendikası bakış açısıyla değerlendiren değerli öğretmen sendika temsilcilerine teşekkür etmek istiyorum.

Bu araştırma aşamasında bana yol gösteren, yönlendiren değerli tez danışmanım Prof . Dr. Fahriye Altınay Aksal'a, çok teşekkür ediyorum. Ayrıca, doktora eğitimi süresince ders aldığım hocalarıma, araştırma süresince araştırma yönteminin oluşturulmasında ve uygulanmasında değerli eleştirilerini aldığım Doç. Dr. Ahmet Güneyli'ye, Araştırmayı inceleyen ve eleştiren Prof Dr Gökmen Dağlı'ya, Prof.Dr. Zehra Altınay'a , tezin yazım kurallarına uygunluk kontrolünü yapan öğretmen arkadaşım Cafer Kumsal'a,tezin bilgisayar ortamında düzenlenmesinde yardımcı olan öğretmen arkadaşım Ali Akçin'e destek ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Betül YIKICI

İÇİNDEKİLER

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırma Sorusu.....	7
1.3. Alt Araştırma soruları.....	7
1.4. Araştırmanın Amacı	8
1.5. Araştırmanın önemi	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	13
1.6. Sayıtlar	16
1.7. Tanımlar	17
1.8. Kısaltmalar	18

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	19
2.1. Kavramsal çerçeve	19
2.1.1. Eğitim.....	19
2.1.2. Açık Sistem olarak Eğitim Sistemi	19
2.1.3. KKTC Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	21
2.2.1. Okul - Eğitim Yönetimi –Okul Yönetimi.....	26
2.2.1.1 Örgütsel kurum olarak okul.....	26
2.2.1.2. Eğitim Yöneticisi -Okul yöneticisi.....	27
2.2.1.3 Okul yöneticisinin Yeterlikleri (Hazır bulunuşluk) ve Roller.....	29
2.2.1.3.1. Okul Yöneticisinin yeterlikleri	29
2.2.1.3.2 Okul yöneticilerinin rolleri	33
2.2.1.4. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve Atanması.....	35
2.2.2 Stratejik Yönetim	41
2.2.2.1. Stratejik yönetimin özellikleri.....	43
2.2.2.2. Stratejik yönetim -Liderlik	44
2.2.3. Okul yönetimi ve Okul gelişimi	46

BÖLÜM III

YÖNTEM	53
3.1. Araştırma Deseni.....	53
3.2. Araştırma Yöntemi	54
3.3. Çalışma Grubu.....	56
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	66
3.4.1. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının başlıkları	68
3.5. Verilerin Toplanması.....	69

3.6.Verilerin Analizi.....	73
3.7. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	75
3.8.Araştırma Süreci ve Etik	77
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMLAR.....	80
BÖLÜM V	283
TARTIŞMA	283
5.1.Tartışma	283
5.1.2. Okul yöneticisinden beklenen rollerle ilgili bulguların yorumlanması	299
5.1.2.1 .Okul Müdürleri, muavinler ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinden beklenen rollerle ilgili bulguların yorumlanması	299
5.1.2.2.Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticilerinden beklenen rollerle ilgili bulguların yorumlanması	300
5.1.2.3. Paydaşlara Göre Milli Eğitim ve Kültür bakanlığının okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili bulguların yorumlanması	305
5.2. Okul yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin bulguların yorumlanması	310
5.2.1. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin bulguların yorumlanması	310
5.2.3 Okul Yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecindeki sorunlar.....	316
5.2.3.1.Okul yöneticilerine göre okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki sorunların yorumlanması.....	316
5.2.3.2 .Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasındaki sorunların yorumlanması.....	321
5.2.3.3 Öğretmen Sendika Temsilcilerinin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili düşüncelerinin yorumlanması	322
5.2.3.4. Bakanlık Üst Düzey Yöneticilerinin okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili düşünceleri.....	323
5.3. Katılımcıların Okul yöneticilerinin Atanmasında izlenecek yol ile ilgili düşünceleri	326
5.3.1 . Katılımcı okul müdürleri ve müdür muavinlerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması	326
5.3.2 Öğretmenlerin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması.....	328
5.3.3. Öğretmen sendika temsilcilerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması	329
5.4.Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim için beklentileri	332
5.4.1. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim için beklentilerine yönelik bulguların yorumlanması.....	332
5.4.1.1.Okul müdürleri ve müdür muavinlerinin , okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması	332
5.4.1.2 Öğretmenlerin ,Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması.....	334
5.4.1.3 Öğretmen sendika temsilcilerinin Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması	336
5.4.1.4. Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması	337

5.4.2. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanları	338
5.4.2.1. Okul Müdürleri ve müdür muavinlerinin, okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşlerinin yorumlanması .	338
5.4.2.2 Öğretmenlerin, Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşleri	342
5.4.2.4. Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına görüşleri.....	345
5.1.4 Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumuna ilişkin bulguların yorumlanması.....	348
5.4.1 Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri	348
5.4.1.2.Katılımcı öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin yorumlanması	354
5.4.1.3 öğretmen sendika temsilcilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin yorumlanması	356
5.4.1.4 Katılımcı üst düzey bakanlık yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri.....	356
5.4.2. Katılımcıların Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin değerlendirilmesi	360
5.4.3. Okul yöneticilerinin karar almayla ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi	364
BÖLÜM VI.....	372
SONUÇ VE ÖNERİLER	372
6.2. ÖNERİLER	401
KAYNAKLAR	405
EKLER	420
Ek 1: Bilimsel Araştırma Etik Kurulu İzni.....	420
Ek 2 Mesleki Teknik Öğretim Dairesinden Alınan görüşme yapma izin belgesi	421
EK 3: Okul Yöneticileri için Yarı yapılandırılmış görüşme formu.....	422
Ek 4 .Katılımcı Bilgi Sayfası Ve Bilgilendirilmiş Onam Formu	425
EK 5: Öğretmenler için Yarı yapılandırılmış görüşme formu.....	427
EK 6: Öğretmen okul sendika temsilcileri için yarı yapılandırılmış Görüşme soruları .	430
Ek 7: GOÖD ve MTÖD Müdür Yardımcıları için yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	433
EK 8: MEDDYK çalışan denetmenlere ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme soruları ...	435
EK 9: Araştırma Kapsamında Koşullu Örneklemeye ile seçilen Milli Eğitim Ve Kültür Bakanlığına Bağlı Olan Orta Dereceli Okulların isim Listesi.....	437
Ek 10: ÖZGEÇMİŞ	438
Ek 11: TURNITIN	440

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma grubunun bölgelere göre dağılımı.....	58
Tablo 2. Çalışma grubunda yer alan okulların bölgelere göre konumları.....	59
Tablo 3. Okul yöneticileri, öğretmenler ve öğretmen sendika temsilcilerinin cinsiyete, görev yaptıkları okulun konumuna ve bölgelere göre dağılımı..	59
Tablo 4. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri.....	60
Tablo 5. Okul yöneticilerinin demografik özellikleri.....	60
Tablo 6. Okul yöneticilerinin eğitim durumu.....	62
Tablo 7. Okul yöneticilerin mesleki kıdemi.....	62
Tablo 8. Okul yöneticilerinin yönetici olarak yaptıkları görev süresi.....	63
Tablo 9. Öğretmen ve öğretmen sendika temsilcilerinin demografik özellikleri.....	63
Tablo 10. Öğretmenlerin eğitim Durumu.....	64
Tablo 11. Öğretmenlerin mesleki kıdemi.....	64
Tablo 12. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki görev süreleri.....	64
Tablo 13. Öğretmen sendika temsilcilerinin demografik özellikleri.....	65
Tablo 14. Öğretmen sendika temsilcilerinin eğitim durumu.....	66
Tablo 15. Öğretmen sendika temsilcilerinin mesleki kıdemi.....	66
Tablo 16. Öğretmen sendika temsilcilerinin çalıştıkları okuldaki görev süreleri.....	66
Tablo 17. Katılımcıların okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşleri.....	81
Tablo 18. Katılımcılar tarafından okul müdürünün kim olduğuna ilişkin yapılan tanımlamalar.....	85
Tablo 19. Katılımcıların, okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasına ilişkin görüşleri.....	140
Tablo 20. Katılımcıların mesleki gelişim algısına ilişkin görüşleri.....	172

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın proplemi, amacı, önemi, sınırlılıkları üzerinde durulmuş ve bazı kavramların tanımı yapılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Değişim ve planlama günümüzde en sık kullanılan terimler arasında yer almaktadır. Yirmi birinci yüzyılda sosyal, ekonomik, politik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve bilgiye erişim olanakları, modernleşme ve küreselleşme örgütlerin yapısında değişime yol açmıştır (Hajisoteriou, Karousiou ve Angelides, 2018; Recepoğlu and Kılınç, 2014). Eğitim kurumu ,devletin bugününü ve geleceğini şekillendiren en temel kurumlardan birisidir. Bu kurumun en etkili bir şekilde işlemesi ülke kalkınması ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (Bozkurt, 2015) .

Toplumların sosyal ekonomik, kültürel,siyasal yapılarında değişimler gözlenmektedir.Bilim ve teknolojideki hızlı yenilikler vb.toplumların eğitim sistemlerini de etkilemiştir. Toplumların eğitim sistemlerinde değişim gözlenmekte (Levin, 1998) eğitim sistemi kendini yenileme ,düzenleme ihtiyacı duymaktadır (Helvacı, 2005). Bir ülkenin insanının yetiştirilmesinde eğitim sistemi önemli rol oynamaktadır. Eğitimin, toplumda değişime neden olan önemli bir katalizör (Tai, Omar, Mohamad, ve Khuan, 2017) olduğu göz önünde bulundurulduğunda, eğitimin, bireylerin değişime ve yeniliklere uyum sağlayabilmesinde belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir (Şahin, 2015). Eğitim sisteminin en temel ögesi okuldur. Eğitim kurumu ve okul açık sistemdir. Okul ,insanı yaşadığı toplumdan girdi olarak almakta ve toplumun ihtiyaç duyduğu hizmetler için belli süreçler içerisinde onu yetiştirmekte, süreç sonunda insanı tekrar topluma vermektedir.

Değişen ve gelişen dünyada rekabete dayalı bir anlayış eğitimi alanını da etkilemekte ve bu değişime ayak uydurabilmek için bireyler ve kurumlar kendilerini geliştirmeye ve bu dinamik sürece adaptasyonlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Helvacı, 2005). Mesleki gelişim ve kurumsal gelişim meydana gelirken buna adapte(uyum) olmanın tek yolunun kalite standartlarının belirlenmesi ve stratejik altyapının oluşturulmasıdır (Altınay, Akcil ve Altınay, 2017), dijitalleşen yapılarda

toplumsal değişimin adaptesi adına eğitimde dijital rolleri ortaya koymuştur. Bu rollerde teknoloji becerisi örgütlerde, yönetimlerde, öğretim ve öğrenme sürecinde temel gereksinim olmuştur. Bu bağlamda, yapılan çalışmalarda teknolojisinin sunduğu artılarla planlamanın önemi ortaya konulmuştur. Çalık ve Dağlı (2011) ,örgütlerde kaliteyi sağlama ve verimliliği artırmanın örgütün yapısına ve insan kaynağına bağlandığını ve yönetimin sorumluluğunun da sistemin geliştirilmesini sağlamak olarak görüldüğünü ifade etmektedir.

Okullardaki değişim, eğitimde reform ve okul geliştirme olarak gözlemlenmektedir (Şahin, 2015). Örgütsel değişim örgütte yapılan işlerin, amaçların ve örgütsel yapının yeniden oluşturulmasıdır. Bu tür değişiklikler bir yanda kural, rol ve örgütteki ilişkileri içeren örgüt yapısının, diğer yanda inanç, değer ve kabullenmelerin yani kültürün değişmesidir (Özden, 2008). Açık sistem olarak okullarda da değişim kaçınılmazdır. Okulların sürekli olarak kendini yenilemesi ve değişen teknolojiyi kullanarak kendini geliştirmesi beklenmektedir. Okul etkililiği ve verimliliği açısından okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çalık (2010), eğitim sisteminin görevinin öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek, eğitim yöneticilerinin görevinin ise okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmak olduğunu vurgulamaktadır.

Okul, belirli bir yaş grubundaki öğrencilere bir programın uygulanarak yetiştirildiği, eğitim sisteminin üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998: 1; REF). Okul eğitim sisteminin en işlevsel parçası (Açıkalın, 1998), stratejik ve vazgeçilmez öğesidir (Aytaç, 2000) Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran özellik insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırmasıdır (Açıkalın, 1998, s.2). Demir (2000), okulların düzenli, disiplinli ve uzman bir örgüte sahip olduğunu, bireyi çocukluk döneminden itibaren bünyesinde tuttuğunu ifade etmektedir. Okulun amacı, çocukları hayata hazırlamaktır. Günümüzde eğitime yüklenen anlam, eğitimin amacı ve okuldan beklentiler değişmiştir (Yıldırım, 2013).

Teknolojik ve toplumsal değişim süreci okulların eğitim-öğretim sürecini, örgütleme yönetim ve okul çevre ilişkisini özden geçirerek yeniden düzenlemeye zorlamaktadır. Hızlı değişimler okulda ve öğrenme ortamının yapısını değiştirmektedir. 21. yüzyılda öğrenen olmak, daha çok sorgulayan, problem çözen ve hayata yakınlık ilkesinin uygulamaya geçirebilen bireyleri yetiştirmesi hedeflememizi öngörmektedir. Bu nedenle okullar bize, toplumsal ihtiyaca yönelik becerilerin altyapısı oluşturmamıza

aracı olan bir sosyal sistem kurumudur. Okullar, bilgi üretiminde doğru bilgi kullanımı ve bu bilginin topluma bütünleşmiş edilmesini vurgulamada, bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasına aracı olmaktadır. Yaratıcı düşünme becerilerinin oluşup işlevselliğe geçmesinde okul gelişimin önemi karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2004).

Eğitimin temel amaçlarından birisi öğrencilerin günlük yaşantısını kolaylaştırarak, onları iş dünyasına hazırlayacak donanımlara sahip bireyler olarak yetiştirmektir. National Research Council (2012), öğrencilerin bilişsel becerileri (dil, matematik vb.) yanında bilişsel olmayan becerileri (bunların uygulanmasını kolaylaştıracak) de geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bilgi çağında öğrenenlerin başarılı olabilmeleri için 21. yüzyıl becerileri olarak da adlandırılan problem çözme, iletişim, işbirliği, yaratıcı ve eleştirel düşünme becerisine sahip olması gerekmektedir (Ekici, Abide , Canbolat ve Öztürk , 2017). Bunun yanında öğrenen bireylerin, medya ve teknoloji becerileri ile yaşam ve kariyer becerilerine sahip olması beklenmektedir (Yalçın, 2018). Sosyal ekonomik siyasal vb. değişimlere bağlı olarak eğitim de değişmektedir. Kamu eğitiminin başlangıcından bu yana okuma yazma ve matematiği kapsayan temel becerileri öğretme üzerine güçlü bir vurgu yapılmaktadır. Bu beceriler önemini korumakla beraber, son dönemlerde 21. yüzyıl becerilerini öğretmeye odaklanması öğretimine daha fazla yer verildiği görülmektedir (Larson and Miller, 2011). 21 yüzyıl becerileri olarak adlandırılan bilişsel beceriler(eleştirel düşünme problem çözme vb.) kişiler arası ilişkiler, sosyal beceriler; öğrenme ve yenilik becerileri, bilgi medya ve teknoloji becerileri, yaşam ve kariyer becerisi olarak adlandırılmaktadır.

Hopkins (1996) okul gelişimini okulları öğrenciler için daha iyi yerler haline getirmek ve öğrencilerin öğrenmesini sağlamak için yapılan çabalar olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, okul gelişim (OG) girişimlerinin amacının öğrenci öğrenmesini artırmak olduğunu vurgulamaktadır (Kılınç ve Özdemir, 2017). Okul gelişiminin amacı ,okulun değişimi yönetme kapasitesinin güçlendirilmesi, daha nitelikli eğitim yapılması ve öğrenci başarısının artırılmasıdır (Balcı, 2002; Şahin, 2015). Okulların yerel toplulukları ,ekonomik ve politik güçleri etkilediği (Helvacı, 2005: 220) düşünüldüğünde her okulun gelişimi bir durumsallık olup, okul kültürüne uygun olmalıdır. Her okul, kendi yapısına ve durumuna göre uygun gelişim stratejileri geliştirip, uygulamalıdır (Şahin ,2013).

Okul gelişimi okul iyileştirme projelerinde yer alan bütün unsurların anlaşılabilmesi için süreç olarak vurgulanmaktadır((Hajisoteriou, Karousiou ve Angelides, 2018). Okul gelişimi son on yıl içerisinde pek çok farklı alanda gelişmiştir. Okul iyileştirme stratejilerinde öğrencilerin öğrenme çıktılarının okul, toplum ve ev faktörlerinden etkilendiği varsayılmaktadır (Borman ve Ark ‘tan akt .Hajisoteriou ve Ark, 2018).

Okul diğer okuldan ayıran en belirgin özellikler arasın yer alan, okulun benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımları ile değerler, okulun yönetim ve gelişim hedeflerini belirlemektedir (Altındağ, 2008). Eğitim sisteminde alt sistem olarak yer alan okulların işlevlerini gerçekleştirmeleri planlamaya bağlıdır. Okul amaçlarını gerçekleştirmek için etkin bir plan hazırlamak okul yönetiminin sorumluluğundadır. Okul gelişimi ile ilgili uygulama ve tartışmalarda liderliğin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Okul gelişim sürecinde okul müdürünün rolü her zaman önemlidir (Kılınç ve Özdemir, 2017). Harris (2004), okul çıktılarının niteliğine yönelik beklentilerin ve hesapverebilirlik taleplerinin yoğun olarak gözlemlendiğini ve okul gelişiminin sadece okul müdürünün sorumluluğu olarak algılanmasının doğru bir yaklaşım olmadığı ifade etmektedir. Katılımcı karar alma sürecinin yaşanarak, uzmanlık ve becerilerin temel alındığı bir liderlik anlayışı ile okul gelişimi gerçekleşebilmektedir (Leithwood, Harris and Hopkins, 2008) .

Eğitim sistemlerini ve okulu geliştirmeye yönelik çalışmalar, insan kaynağının geliştirilmesini önemle vurgulanmaktadır. Eğitim sisteminde en önemli insan kaynağı öğretmen ve okul yöneticileridir (Özdemir, 2013). Okul yöneticileri sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta ,yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005 ;akt. Ağaoğlu ve diğerleri). İşgörenlerin kapasitelerinin geliştirilmesi örgütlerin etkililiğinde önemlidir. Eğitimli, alanına hâkim, yeterlik düzeyi yüksek yöneticiler; bilgi ve becerilerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaları noktasında kritik rol üstlenmektedirler (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015). Okul etkililiği ve verimliliğinde okul yöneticileri sahip oldukları bilgi ve becerilerle en önemli görevi üstlenmektedirler (Leithwood and Jantzi, 2008). Agut Grav, Peiro (2003), okulları yönetmenin değişen sosyo-ekonomik ve teknolojik değişmelere uygun yönetsel anlayış, bilgi beceri ve davranışlardan oluşan yeterliklerle başarılabileceğini vurgulanmaktadır. Okul

yöneticileri ve sahip oldukları yeterlikler eğitim ve öğretim ortamının oluşturulmasında ve öğrenci öğrenmesinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır.

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması (Töremen ve Kolay, 2003) olarak tanımlanabilir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum değer ve davranışlar yönetici yeterlikleri olarak adlandırılmaktadır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Yönetimle ilgili anlayış ve kuramların değişimine paralel olarak bu yeterlikler de değişmektedir (Gökçe, 2008).

Okulun bir örgüt olarak etkililiğinin sağlanmasında okul yöneticisinin üzerine düşenleri yerine getirmesi olarak da değerlendirilebilir. (Korumaz ve Kocabaş, 2014). Her sistemde okul yönetici yeterlikleri, yapılan bilimsel çalışmaların sonuçlarına göre değerlendirilmektedir. Her toplum için belirlenmiş yönetici yeterliklerinden bahsetmek güçtür. Bir yöneticinin, yönetim anlayışının gerektirdiği yeterliklere sahip olması ve bu yeterlikleri yerine getirdiği düzeyde başarılı olarak değerlendirilebilmektedir (Gökçe, 2008).

Çalık (2010), eğitim sisteminin görevinin öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek, eğitim yöneticilerinin görevinin ise okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmak olduğunu vurgulamaktadır. Okul müdürünün gelecekte okulun şimdikinden daha başarılı olabilmesi için geniş görüşlülük geliştirmesi, yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitimin beklentileri doğrultusunda hareket ederek okulu amaçlarına ulaştırmak için davranışlar geliştirmesi beklenmektedir (Gürsül, 2010).

Etkili okul liderlerinin önemli özellikleri arasında değişimi yönetmek ve çalışanların mesleki gelişimlerini sağlamak olduğu vurgulanmaktadır (Bregstom, 2012). Örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarında göstereceği başarı onları avantajlı duruma getirmektedir (Wang, Lin and Chu, 2011). Toplumsal gelişim ve ihtiyaçları karşılamak adına, okul yönetim anlayışlarının da değişimi ve gelişimi kaçınılmaz olmuştur. Bu nedenle, okul yöneticileri 21. Yüzyıla uygun bireyler yetiştirirken kendi gelişimlerini ve yönetsel anlayış ve becerilerini bu değişime bütünleşmiş ederek oluşturmalarıdır. Bu bağlamda, planlama ve yönlendirme temel yönetim süreci olmalıdır (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015). Okuldaki tüm insan ve

madde kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda kullanmak ve okul ile ilgili planlamalar yapmak okul müdürünün yetkisindedir. Okul müdürünün okulun amaçlarını gerçekleştirmek için belli bir strateji çerçevesinde planlama yapmaları beklenmektedir. (Şişman, Açıkalın, 2011).

“Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluk durumu nedir? “ sorusunun cevabı, geleceğimizi şekillendiren yerler olan okullar açısından önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticilerinin bu süreçteki yeterliklerinin (hazır bulunuşluk) belirlenmesi yanı sıra okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamada üstlendikleri rollerin önemini tespit edilmesi ile okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerle nasıl yetiştirilebileceği konusunda bir program oluşturulup, eğitim sistemimizin gelişimine katkı koyması amaçlanmıştır. Pek çok araştırma gelişimde, etkili liderliğin önemine vurgu yapmaktadır. Diğer yandan birçok ülkede okul liderliği hazırlama ve geliştirmek için gereken ilginin de gösterilmediği gözlemlenmektedir (Brundrett and Crawford, 2008). Son dönemde yapılan araştırmada, birçok ülkenin eğitim sistemlerinde liderlik gelişiminden bahsedilmeye başlandığını göstermektedir. Liderlik, eğitim sistemlerinde sürdürülebilir gelişme için temel unsur olarak kabul edilmektedir (Gkolia and Brundrett, 2008).

Bu çalışma, KKTC (Kıbrıs Türk) Eğitim sistemi içerisinde çalışan okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki yeterliklerinin (hazırbulunuşluk durumunun)çeşitli paydaşlar tarafından değerlendirilmesini incelemektedir. Paydaşlara göre, eğitim yöneticilerinin sürdürülmekte olan sistemde nasıl seçilip atandıkları, kendilerini nasıl algıladıkları, nasıl geliştirdikleri , okul gelişimi ve stratejik planlamada sahip oldukları hazırbulunuşluk düzeyinin, okulu nasıl etkilediği ve yönlendirdiği vurgulanmaktadır. Eğitimde sürdürülebilir bir değişimin olabilmesi için eğitim yönetici hazır bulunuşluğunun nasıl geliştirilmesi gerektiği sorgulanmakta, eğitim yöneticilerinin okul gelişimde ve stratejik planlamada önemli bir rol üstlendiği savunulmaktadır.

KKTC’de orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluklarının (mesleki yeterlikleri) çeşitli paydaşlar tarafından değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan bu çalışmanın KKTC orta dereceli okullarda çalışan okul yöneticilerinin okul gelişim ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluğuna ilişkin önemli veriler sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda okul

yöneticilerinin örgütsel gelişim ve stratejik planlama çalışmalarında öncülük edebilmeleri için sistemde ne tür okul yöneticisi yetiştirme programlarının geliştirilebileceğini tartışmaktadır. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim yoluyla kapasitelerinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde Eğitim bakanlığına öneriler sunmakta ve düzenlenecek hizmet içi eğitim faaliyetleriyle okul yöneticilerinin nasıl geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın genel amacı KKTC'nin orta dereceli okullarında görev yapan okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki yeterliklerinin (hazır bulunuşluğunun) çeşitli paydaşlar tarafından değerlendirilmesidir.

1.2 Araştırma Sorusu

KKTC orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluğu çeşitli paydaşlar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

1.3.Alt Araştırma soruları

- Paydaşlara göre, okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki yeterlik ve görevleri nelerdir?
- Paydaşlara göre, okul yöneticilerinin seçilme ve atama sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
- 3) Paydaşlara göre , okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşleri nelerdir?
- Paydaşlara göre ,KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?
- Paydaşlara göre okul yöneticileri , okul gelişimini sağlamak için neler yapmaktadır

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluğunun çeşitli paydaşlar tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemektir. Bu çalışmada; okul müdürleri, okul müdür yardımcıları, öğretmenler, okul müdürlerinin görev yaptığı okullardaki öğretmen sendika temsilcileri ile Milli Eğitim Kültür Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan üst düzey yöneticilerin görüşlerinin çeşitliliği temel alınarak değerlendirme yapılacaktır.

Farklı paydaşların görüşlerinin bütünleşmiş edileceği bu çalışmada, okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki var olan hazırbulunuşluk düzeyleri belirlenip nasıl geliştirilebileceği ve sistematik olarak uygulanacak okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarıyla onların nasıl desteklenebileceği gösterilmeye çalışılacaktır. Böylece okul yöneticilerinin okul gelişimine ve stratejik planlamaya yapacakları katkı vurgulanacaktır.

1.5. Araştırmanın önemi

Günümüzde okulların başarıları öğrenci çıktılarının nitelikleriyle ölçülmekte ve öğretim süreçlerinin kalitesinin geliştirilmesi yönünde beklentilere yol açmaktadır. Eğitim örgütlerinde öğrenci başarılarının belirlenmesinde birçok faktör etkili olmaktadır. Çeşitli araştırmalar okul yöneticilerinin okullarında öğrenci başarısını artırmak için kullandıkları yöntemlerle önemli rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Bilgi teknolojisinin günlük yaşantımızı kolaylaştırmasının yanı sıra beraberinde pek çok sorunu da getirdiği gözlemlenmektedir. Gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunlarından biri doğru karar alabilmek ve bu kararı uygulayabilecek niteliklere sahip insanları bulabilmektir. KKTC 'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEKB) yönetim anlayışında doğru kararlar almak yerine, kısa ve çözüm önermeyen yaklaşımların sergilendiği gözlemlenmektedir. Bakanlıkta görev yapan yöneticilerde ve uzmanlarda ‘’kontrol etmek ve ayrıntılarla boğuşmak ’’bir yöneticilik anlayışı olarak görülmektedir. Eğitim ve öğretimde ortaya çıkan sorunlarda ise kaynak ve personel yetersizliğinin bulunduğu ve bir şey yapılamayacağı , okul yöneticilerine ’’Mevcut personel ve kaynaklarla okulu yönet.’’ denmektedir. Bunun yanında MEKB'nın pek çok eğitim ve öğretim sorunları karşısında çözüm önermeyen yaklaşımlar sergilemektedir.

Bir ülkenin sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik olarak gelişebilmesi için ülkenin insan kaynağının çok iyi yetişmesi gerekmektedir. İnsanı yetiştirecek olan eğitim sistemidir. Eğitim, kalkınmanın en önemli aracı olarak kabul edilmektedir. Eğitim alanında yaşanan değişimler; bilim ve teknolojinin hızla değişmesiyle iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin niteliklerinin yükseltilmesi ‘yaşam boyu öğrenmeyi öğrenme’ gibi yaklaşımların gelişmesi, eğitim sisteminin de sorgulanmasını gerektirmektedir. Okul yönetiminin amacı; eğitim örgütlerini eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda yaşatmak ve verimli kılmaktır. Okul yöneticilerinden stratejik olarak düşünmeleri beklenmektedir. “Beklenmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini çözmeleri” beklenen davranışlar olarak değerlendirilmektedir.

KKTC’ de eğitim sistemi merkezi bir yapıda örgütlenmiştir. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okullarla ilgili bütün eğitim ve öğretim faaliyetlerinden sorumludur. Okul yöneticileri, Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığının kararları ve direktifleri doğrultusunda hareket etmekte ve bu durum, eğitim politikalarını çok etkilemektedir; eğitim yasal bir güç altında bulunmaktadır. (Mertkan,2011; 82). Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı; eğitimle ilgili bütün kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumludur. Okul yöneticileri ,okullarında yapacakları herhangi bir uygulama için bakanlığın onayını almak zorundadırlar (Mertkan 2011, Mertkan 2014).

Eğitim ve öğretim politikalarının belirlenmesinde etkili olan öğretmen sendikaları; üyelerinin haklarını korumak için eğitim konularında bakanlıkla işbirliği yapmamaktadırlar. Bu durum eğitim politikalarına olumsuz yönde yansımaktadır (Dağlı, 2013; İren, 2009).

KKTC’de eğitim, devlet değil hükümet politikası olarak uygulanmaktadır. Sık sık değişen siyasi hükümetlere bağlı olarak, Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığı bünyesinde eğitim ve öğretimle ilgilenen tüm dairelerin müdürleri de değişmektedir. Hükümetler, ilgili dairelerin müdürlük pozisyonlarına da kendi görüşleri doğrultusunda çalışabilecek kişileri siyasi olarak üçlü kararnamelerle atamaktadır. Bazı durumlarda bu pozisyona atanan kişilerin eğitim ve öğretimle alakalı olmayan mesleklere sahip oldukları görülmektedir. Diğer yandan atanan bu kişilerin KKTC ‘de uygulanan eğitim ve öğretimle ilgili pek çok konuda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları da gözlenmektedir. Kıdem olarak çoğu okul müdüründen düşük pozisyonda oldukları için,

okul müdürleriyle iletişim kurmakta da sıkıntı yaşamaktadırlar. Okul yöneticileri onlara ulaşmakta sorun yaşamakta, var olan sıkıntılarının çözümü için yaptıkları bütün girişimler de sonuçsuz kalmaktadır.

Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı dairelerde çalışan müdür dışındaki yöneticiler, uzmanlar ,denetmenler Kamu Hizmeti Komisyonu (KHK) tarafından atanmaktadır. Dairelerde, siyasi atama dışında görevlendirilen yöneticiler bakanlık merkez örgütünde kilit insan pozisyonunda görev yapmaktadırlar. Değişen siyasi hükümetlerle beraber bakanlık daire müdürleri de değiştiği için, bu yöneticiler okulların genel yapısını (fiziki yapı, sosyal yapı, yönetici, öğretmen, öğrenci, personel sayısı, eğitim teknolojisi vb.) bilen kişiler olarak görevlerine devam etmektedirler. Bakanlık merkez örgütünde okul yöneticileri, öğretmenleri denetleyip yönlendirebilecek sayıda denetmen de bulunmamaktadır. Diğer yandan bakanlıkta yeteri kadar uzman da bulunmamaktadır.

Okullarda ne olup bittiği konusunda sayısal olarak bilgi verecek bir birim de bulunmamaktadır. Bakanlıkta yer alan istatistik biriminin verdiği bilgiler de yeterli olmamaktadır. Denetmenler, gerek öğretim yılı sonunda, gerekse öğretim yılı içerisinde sık sık yaşanan görev yeri değiştirmelerine bağlı olarak, meslekte aday olan öğretmenlerin hangi okula görevlendirme alıp görev yerini değiştirdiğini takip edememekte, okul yöneticilerini arayıp bilgi almaya çalışmaktadırlar. Bu da eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesini olumsuz olarak etkilemekte ve eğitimde büyük kayıplara yol açmaktadır. KKTC’de öğretim yılı başında yapılan öğretmen atamaları ile göreve başlayan aday öğretmenler ilk iki yıl içerisinde yılda bir kaç kez olmak üzere denetlenmektedir. Daha sonra ise personel eksikliği nedeniyle denetim yapılamamaktadır.

Öğretmenler yasasına bağlı olarak yapılan ‘‘Öğretmenlerin Yer Değiştirmesi Tüzüğü’’ne göre öğretmen öğretim yılı sonunda başka bir okulda çalışmak üzere görev yerini değiştirmek için başvuruda bulunmaktadır. Ancak, öğretim yılı içerisinde de herhangi bir nedenden ötürü ortaya çıkan münhali doldurmak için öğretmenin rızası ile bir okuldaki başka bir okula yer değiştirme yapılabilir (Kaynak:www.mebnet.net, 17 Aralık 2018 tarihinde erişilmiştir). Yer değiştirmeler, çevre (kırsal) bölgelerden merkeze doğru yapılmaktadır. Yer değiştirmelerinin öğretim süresi boyunca devam etmesi okul yöneticilerinin, okullarda eğitim ve öğretimi geliştirmek için yapacakları

alışmaları olumsuz olarak etkilemektedir. Devlet okullarında her ğretim yılı başı ve ğretim yılı içerisinde kırsal (evre) okullarından merkez okullarına doğru okul yöneticisi ve ğretmen görev yeri değişmeleri gözlemlenmektedir. Merkez okullarında ise kalıcı bir ğretmen kadrosu gözlemlenmektedir. Özellikle ğretmenler yasasında da yer alan “20 yıl meslekte alışanların B ğretmen, 25 yıl ve üzeri çalışanların da A ğretmen” olarak nitelendirilmesinden dolayı, merkez okullarında boşalan dersler için sürekli ğretmen talep edilmektedir. Bu boşluk da evre okullarında görev yeri değişikliği sırası gelen öğretmenin ya da okul yöneticisinin görev yerini değiştirmesine yol açmaktadır. Okul yöneticilerinin, sahip olduğu mesleki hazır bulunuşluğunun okul gelişimi ve stratejik planlamada oynadıkları rol bu açıdan önemli görülmektedir. Okul yöneticilerinin kendi kişisel özellikleriyle okul bağlamları arasında nasıl etkileşime girdikleri, mesleki olarak nasıl bir sosyalleşme sürecinden geçtiklerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Okulları yönetmek için gereken bilgi ve becerilerin edinilmesi eğitim programlarının uygulanması ya da iş deneyimleri yoluyla olmaktadır (Moorosi and Grant, 2018). KKTC’de okul yöneticilerinin atandıktan önce ve sonrasında yaptıkları okul yönetimi uygulama çalışmalarının okul gelişimine nasıl yansıdığının da belirlenmesi gerekmektedir.

Son yıllarda 3. dünya ülkelerinden KKTC’ye gelen yoğun bir nüfus akışı, özellikle Girne bölgesinde her ğretim yılı başı planlanamayan ğrenci artışı ve bunun sonucu olarak da derslik ihtiyacı ile ğretmen ihtiyacını karşıımıza çıkarmaktadır. Sınıflar kalabalıklaşmakta, yeni derslikler hizmete girmekte bu da yeni ğretmen alımını gündeme getirmektedir. Öğretim yılı başladıktan sonra da ğretmen ihtiyacı belli bir süre devam etmektedir. Türkiye’den mevsimlik işçi gnn yaz ve sonbaharda görülmesiyle beraber bu bölgede yer alan okullardaki ğrenci sayısında artış görülmektedir. Diğer yandan 3. Dünya ülkelerinden gelen nüfusun çocukları da bu okullara gitmektedir. Bu ocukların büyük bir kısmının Türkçe bilmemesi ve eğitim sistemimizde bu tür öğrenciler için nasıl bir adaptasyon eğitimi almalarının gerektiğinin belirtilmemesi; büyük sıkıntılara yol açmakta ve okula giden bu öğrenciler için de okul yöneticilerinin hedefler belirleyip planlama yapmalarını gerektiği gözlemlenmektedir.

Okul müdürleri okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu kişilerdir (Şişman, 2012). KKTC’de okul müdürleri, yöneticilik görevlerine atamayla gelmektedirler. KKTC’de okul müdürlerinin görevleri

öğretmenler yasasında belirlenmiştir. Genellikle, okul müdürlerinin temel rolleri yasal mevzuatı uygulamak, öğretim programını yürütmek, okulun ihtiyaçları için kaynak sağlamak, biçiminde algılanmaktadır. KKTC 'de okul müdürlerinin okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluk durumunun ne olduğu konusunda yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Merkeziyetçi bir eğitim sistemine sahip olan KKTC de okul müdürlerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki yeterliklerinin (hazır bulunuşluğunun) ne düzeyde olduğunun çeşitli paydaş görüşlerine göre (okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler, okuldaki sendika temsilcileri ile bakanlık üst düzey yöneticilerinin);

- Okul yöneticilik görevinin nasıl algılandığının,
- Okul yöneticilerinin bu göreve gelmek için nasıl bir eğitim sürecinden geçtiğinin, nasıl atandığı, atanmadan önce ve atandıktan sonra kendilerini geliştirmek için ne tür eğitim çalışmaları yaptıkları, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yönetici gelişimi için yaptığı uygulamaların neler olduğunun,
- Okul yöneticilerinin okul amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları stratejik planlama ve okul gelişim çalışmalarına bağlı olarak, okul kültürünü nasıl geliştirdikleri,
- Öğretmen gelişimi ve öğrenci başarısı için neler yaptıklarının,
- Toplumda hızlı bir şekilde görülen değişimden (sosyal kültürel, demografik, teknolojik vb.) okul yönetim yapısının nasıl etkilendiğinin belirlenmesi önemlidir.

KKTC'de lise öğrenimini tamamlayan gençlerin toplumu ileriye götürecek vatandaşlar olarak yetiştirilmesi beklenmektedir. Gençlerin, bilgi teknolojisini kullanabilen ,var olan bilgiyi sorgulayan ,araştıran ve yaşam boyu öğrenmeyi amaç haline getiren bireyler olarak mezun olmaları gerekmektedir. Okul müdürleri; bu amaçlarla,okulları için vizyon ve misyon belirlemeli, eğitim ve öğretim ortamı hazırlamalı, bütün planlama çalışmalarını bunlara dayandırmalıdır. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından belirlenen müfredat programlarının uygulanmasında öğretimi destekleyici eğitim teknolojilerinin kullanılması ,okul kültürünü geliştirici çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunun yanında öğretmenlere de öğretim liderliği yapılmalıdır.

Bu amaçla KKTC’de okul müdürlerinin sahip oldukları okul gelişim ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluk düzeyinin ve bunun geliştirilmesi için yaptıkları uğraşların bilinmesi önemlidir. Diğer yandan okul müdürlerinin, okul gelişimi için ne tür çabalar yaptıkları, hangi konular üzerinde ne tür stratejik planlar geliştirdiklerinin belirlenmesi de ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin)okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluğunun çeşitli paydaşlar tarafından nasıl değerlendirildiği konu edinilmiştir. Bu çalışma; okul yöneticilerinin sahip olduğu mesleki bilgilerin (yeterliklerinin) okulların gelişimini ve stratejik planlamayı ne derece etkin kıldığını göstermek amacıyla tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler; KKTC’deki okul yöneticilerinin okul gelişim ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluk düzeyi hakkında bilgi edinmemizi sağlayacaktır. Bu bulgular;

1. KKTC eğitim sistemi içinde okul müdürlerinin sahip olduğu mesleki yeterlikler, bilgi, beceri ve değerler hakkında bilgi vereceği gibi, okullarda okul müdürleri tarafından kullanılan hangi tür stratejilerin örgüt gelişiminde ve stratejik planlamada etkili olduğunun belirlenmesi ile de yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sürecine katkı sağlayabilecektir.

2. Bu bulgular, okul yöneticilerine yönelik düzenlenecek olan hizmet içi eğitim politikalarının belirlenmesinde yol gösterici olması bakımından önemlidir. Bu görüşler dikkate alındığında kendi ülkemiz koşullarına uygun bir liderlik geliştirme programının düzenlenmesine de yardımcı olacağı; ayrıca eğitim sisteminde yönetici seçilmesi ve yetiştirilmesinde temel alınması gereken faktörlerin neler olduğunu da ortaya konması düşünülmektedir.

Bu noktada bu çalışma, okul yöneticilerinin mesleki donanım (uzmanlık bilgisi), hizmet öncesi eğitim ve uzmanlık alanına ilişkin lisanslı sertifika ve meslek standartlarının belirtilmesi konularında ışık tutulmasına da katkı sağlayacaktır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

KKTC’de 2017-2018 öğretim yılında Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesine(GOÖD) bağlı 13 ortaokul ve 19 lise (GOÖD Müdürlüğü, 2017-2018 personel ve öğrenci sayımları); Mesleki Teknik Öğretim dairesine bağlı ise

13 meslek lisesi (MTÖD Müdürlüğü ,2017-2018 personel ve öğrenci sayımları)olmak üzere toplam 45 devlet okulu bulunmaktadır

KKTC’de yöneticiler, herhangi bir nedenden ötürü yöneticilik kadrosu boşalan bir okula herhangi bir zaman nakil alabilmektedir. Emekli olma ya da başka bir okula nakil alma sebebiyle boşalan okul yöneticiliği kadrosuna, başka bir okulda görev yapan okul yöneticisi okulun yapısına bakılmaksızın nakil talebiyle yerleşmektedir. Boşalan müdür statüsüne atanamayan müdürler nedeniyle bu pozisyon sorumlu öğretmen ya da müdür muavini tarafından geçici olarak doldurulmaktadır. 2017-2018 öğretim yılında emekli olduğu için dönem başı ve ortasında boşalan okul müdürü kadrosuna nakil tüzüğü gereği diğer okul yöneticileri kendi talepleri üzerine yerleştirilmiştir.

2017-2018 öğretim yılında yeni atanan ve nakille görev yerini değiştiren 4 ortaokul, 5 lise, 5 meslek lisesi olmak üzere 14 okul müdürü bulunmaktadır. 3 meslek lisesinde ise bu görev vekâleten sürdürülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı 2017-18 öğretim yılında çalışma grubu tasarlanırken özellikle okul yöneticilerinin çalıştığı okulda en az üç yıl çalışma şartı aranmıştır. Okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun işleyişini anlayabilmesi ve okul çevresini tanınması okul gelişimi için çok önemlidir. Bu nedenle en az üç yıl görev yapma ölçüt olarak alınmıştır.

2017-2018 öğretim yılında görev yaptığı okulda 3 yıldan fazla çalışan 6 ortaokul müdürü , 11 lise ya da kolej müdürü bulunmaktadır. Ortaokul müdürlerinden en kıdemli 4 eğitim yöneticisi okul müdürü araştırmaya alınmıştır. Okul müdürlerinden birisi araştırmacı olduğu için çalışma grubuna alınmamıştır. Bulunduğu okulda 3 yıl görev yapan 11 lise ya da kolej müdürü üzerinde çalışılmıştır. Meslek liselerinde ise bu görevi 3 yıldan fazla sürdüren 5 okul müdürü bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 1 Nisan ve 30 Haziran 2018 tarihlerinde 2 meslek lisesi müdürü ülkede yapılan genel seçim sonrası farklı görevlere atandıkları için araştırmaya 3 meslek lisesi müdürü alınmıştır. Dördüncü bölgedeki bir okul ölçüt olarak farklılık göstermesine rağmen çalışma grubuna alınarak 18 okul üzerinde çalışma sürdürülmüştür.

KKTC’de 6 bölge bulunmaktadır. Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt, İskele ve Lefke. Çalışma grubunu oluşturan okul müdürleri koşullu örnekleme ile

seçilmiş ve 3 yıl görev yaptığı okulda çalışmış olmak ölçüt olarak alınmıştır. Bu koşulu gerçekleştiren okullarda çalışan 18 okul yöneticisi Lefkoşa, Gazimağusa, Girne ve Güzelyurt olmak üzere beş bölgede yer almaktadır.

Araştırmada örnekleme alınan dördüncü bölge okulu ölçüt örnekleme bakımından farklılık göstermiştir. Çünkü okullarda en az üç yıl bir okulda görev yapmış olma ölçütünü karşılayan okul yöneticisi ve yardımcısına ulaşılamamıştır. Böylelikle ilçe sınırları içerisinde toplamda üç yılı dolduran ve bu yıl dördüncü bölgede farklı bir okula nakil alan bir yönetici ve okulu çalışmaya alınmıştır. Altıncı bölgede ise yöneticiler tamamen değiştiği için bu bölgede bulunan okullar çalışma grubuna alınmamıştır.

Araştırmaya 18 okul müdürü, 17 Müdür yardımcısı olmak üzere 35 okul yöneticisi; 18 öğretmen 12 öğretmen sendika temsilcisi MEKB'na bağlı dairelerde görev yapan yönetici ve denetmenlerden oluşan 5 üst düzey yönetici katılmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerden en az üç yıl aynı okulda görev yapması (dördüncü bölge müdürü hariç) şartı aranmıştır. Müdür yardımcılarında ise müdürle belli bir süre çalışmış olma durumu göz önünde tutulmuştur. Özellikle çevre okullarında sürekli olarak personel değiştiği için sadece eğitim yönetici olarak görev yapmalarına bakılmıştır.

En az üç yıl aynı okulda görev yapma şartını taşıyan 17 eğitim yöneticisi(okul müdürü) ile ölçüt olarak farklılık gösteren 1 (bir) okul yöneticisi esas araştırmada, bir eğitim yöneticisi de pilot araştırmasında kullanılarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubuna giren müdür yardımcılarını için herhangi bir şart aranmamıştır. 15 müdür yardımcısı ve 2 görevlendirme müdür yardımcısı ile esas araştırmada, 1 (bir) müdür yardımcısı da pilot araştırmasında kullanılmıştır. Çalışma grubuna alınan öğretmenlerden en az üç yıl aynı okulda aynı yöneticiyle çalışma şartı taşıyan ve rastgele seçilen 17 öğretmen esas araştırmada, 2 öğretmen de pilot araştırmasında kullanılarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubu içerisinde yer alan 15 okulda görev yapan en az bir öğretmenle yapılan birebir görüşmeler sonucunda bilgi doygunluğuna ulaşılmıştır. Bunun sonucunda çalışma grubu içerisinde yer alan üç merkez okulu öğretmenleriyle görüşülmemiştir.

Çalışma grubunda yer alan okullarda görev yapan 12 öğretmen sendika temsilcisi ile esas araştırmada, 1 (bir) öğretmen sendika temsilcisiyle de pilot

araştırmasında olmak üzere 13 öğretmen sendika temsilcisiyle görüşülmüştür. 3. bölgede çalışma grubunda yer alan okulun öğretmen sendika temsilcisi bulunmamaktadır. 1. bölgeden üç merkez okul öğretmen sendika temsilcisi; 2. bölgeden iki merkez, bir kırsal okul öğretmen sendika temsilcisi; 4. Bölgeden bir merkez okul öğretmen sendika temsilcisi ve 5. bölgeden dört merkez, bir çevre okul öğretmen sendika temsilcisi araştırmamıza katılmıştır. Merkez okullardan birinin sendika temsilcisi yapılan genel seçimlerde milletvekili adaylığına başvurduğu için araştırmaya katılmamıştır. Bire bir yapılan görüşmeler sonucunda bilgi doygunluğuna ulaşıldığı için diğer 4 okul öğretmen sendika temsilcileriyle görüşme yapılmamıştır.

Araştırmaya KKTC’de 2017-2018 eğitimi-öğretim yılında MEKB bünyesinde bulunan Genel Orta Öğretim Dairesi Ve Mesleki Teknik Eğitim Dairesine bağlı olarak çalışan eğitim yöneticileri , öğretmenler, öğretmen sendika temsilcileri ve bakanlık yönetici ve denetmenleri katılmıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmıştır. Belli sayıda görüşmecilerden elde edilen verilerin bütün evrene genellenmesinde sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu katılımcıların diğer okullarda görev yapan meslekdaşlarını tam olarak temsil etme olanağı bulunmamaktadır. Bu çalışmada 35 eğitim yöneticisi, 18 öğretmen 12 öğretmen sendika temsilcisi ve 5 üst düzey bakanlık yöneticisi ile olmak üzere toplam 70 katılımcı ile görüşülmüştür. Bu çalışma grubunun bütünü temsil etme olanağı bulunmamakta ve sonuçlar araştırmaya katılan bu çalışma grubunun görüşleriyle sınırlı bulunmaktadır.

Araştırma yöntemi araştırmacı tarafından oluşturulan ve eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğretmen sendika temsilcileri ve bakanlık üst düzey yöneticileri ile yapılan nitel görüşme tekniği olan görüşme tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ve doküman incelenmesinde araştırmacı günlüğü ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

- Hazırlanan görüşme sorularının çeşitli paydaşların görüşlerine göre okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğu üzerinde fikir vereceği varsayılmaktadır.
- Katılımcıların görüşme sorularına içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde yanıtlayacağı varsayılmaktadır.

1.7. Tanımlar

Ortaöğretim Kurumu: K.K.T.C. eğitimi sisteminde ortaokul , lise, kolej ,mesleki teknik liseleri kapsayan bir terimdir

Eğitim yöneticisi: Eğitim kurumlarında eğitim hizmetini yönetecek nitelikte kuramsal bilgiye ve uygulama tecrübesine sahip yetişmiş kişidir (Bursalıoğlu, 2008).

Okul Yönetimi: Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme sürecidir (Turan, Yıldırım,ve Aydoğdu,2012).

Okul Yöneticisi: Genel Ortaöğretim Dairesi ve mesleki teknik Öğretim dairesine bağlı okullarda çalışan okul müdürü ve müdür muavini

Okul Müdürü: Bu araştırmada okul müdürü okul yönetiminden sorumlu kişiyi anlatmaktadır.

Müdür Muavini: Bu araştırmada müdür muavini okul yönetiminde müdüre yardımcı olan kişiyi anlatmaktadır.

Öğretmen: Bakanlığın ve Bakanlığa bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeli anlatır.

“A öğretmen”: Devlet hizmetinde 25 (yirmi beş) yılını dolduran ve öğretmen bareminin “B” kademesinde bir yıl çalıştıktan sonra “A” kademesine geçmiş bulunan öğretmeni anlatır.

“B Öğretmen”: Devlet hizmetinde 20 (yirmi) yılını dolduran ve öğretmen bareminin son kademesinde en az bir yıl çalışmış olan ve öğretmen bareminin “B” kademesine geçmiş olan öğretmeni anlatır.

Sendika: İlgili eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşunda en fazla üyeye sahip öğretmen sendikasını anlatır.

Öğretmen sendika temsilcisi: Öğretmenler sendikası üyesi olup okullarda çalışan öğretmenler tarafından seçilen okul öğretmen temsilcisini anlatır.

Bakanlık üst düzey yöneticisi: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında ilgili dairelerde çalışan yönetici ve denetmenleri anlatır.

Yeterlik: Bir işi ya da görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken özellikleri ifade eder. Yeterlik, bir görevi icra etmek ve görevin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerilerdir (Şahin, 2004).

1.8. Kısaltmalar

KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEKB	: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
GOÖD	: Genel Orta Öğretim Dairesi
MTÖD	: Mesleki Teknik Öğretim Dairesi
TTD	: Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü
MEDDYK	: Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu
KHK	: Kamu Hizmeti Komisyonu
OG	: Okul Gelişimi

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Kavramsal çerçeve

2.1.1. Eğitim

Eğitimciler ,eğitim kavramını değişik amaçları temel alarak değişik ifadelerle, farklı biçimlerde tanımlamaktadır (Tezcan, 1999). Genel olarak eğitim, insani bir faaliyet olup insanın bütün yönleriyle geliştirilmesi olarak tanımlanır (Şişman , 2012: 4). Eğitimin ekonomik sosyal, kültürel, politik vb. gibi çeşitli boyutları ve işlevlerinin yanı sıra milli ve uluslar arası boyut ve işlevleri de bulunmaktadır. Eğitim sistemlerinin oluşturulup işletilmesinde bu boyutlar birlikte ele alınmalıdır (Şişman, 2012). Eğitim, doğumdan ölüme kadar bir süreç olup hayatın her alanını ve anını kapsamaktadır. Demirel (2009) eğitimi, bireyde kendi yaşantısı ve kasıtlı kültürlenme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme süreci olarak tanımlamaktadır.

2.1.2.Açık Sistem olarak Eğitim Sistemi

Sistem, belirli bir amaç için bir araya gelmiş karşılıklı etkileşim içinde olana öğelerin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Sezgin, 2013: 64) Eğitim sistemi ve okullar açık ve sosyal sistemler olarak tanımlanır (Şişman, 2012). Sistemler çevreden girdi alıp, çevreye çıktı vermektedir (Başaran, 2008). Sosyal sistemler insanlar ve insanlar arası etkileşimlerden oluşmaktadır. Çevresiyle etkileşime giren sistemler açık sistem, girmeyen sistemler kapalı sistemdir (Şişman, 2012). Sistemlerin belli amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirecek farklı sistemlerle etkileşime girmektedirler Diğer bir deyişle her sistemin ortak amaçlar etrafında kendi içinde alt sistemleri bulunmakta diğer yandan üst sistemlerin de alt sistemi konumunda bulunmaktadır. Örneğin, okul bir sistem olarak ele alındığında Milli Eğitim ve Kültür bakanlığı merkez örgütü üst sistem; okul içinde yönetim birimi, farklı bölümler ve sınıflar ise okulun alt sistemleri olarak değerlendirilir.

Eğitim sistemi; ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak eğitim haklarını gerçekleştirmek, devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe

kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür’’ (Başaran, 2008: 78) . Eğitim sistemi toplumsal ihtiyaçları karşılamak için oluşturulmuş bir yapı ve sistemdir. Eğitim sistemini oluşturan başlıca ögeler; eğitim programları, insan gücü (öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, uzmanlar vb.), finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve teknolojilerdir (Şişman, 2012 :7). Belirli bir örgütlenme ve yönetim yapısı içinde bu ögeler bütünleşerek eğitim sistemlerini oluşturmaktadır. Eğitim sistemi okulu kapsayan bir üst sistem konumunda olup, okul, eğitim sistemindeki alt sistemlerden en etkili olanıdır.

Sosyal ve Açık Sistemin başlıca özellikleri şöyle açıklanabilir; Sosyal sistemler, insanlardan oluşan(okul, fabrika, hastane gibi formel yapılar) sistemlerdir. Sistem yaklaşımının örgütlere bakış açısı ; örgütün ögelerinin kendi aralarında ve çevreyle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğuna yöneliktir. Örgütler açık sistemler olduğu için çevreleriyle sürekli olarak etkileşim içerisinde. Sistem yaklaşımı örgütü içinde bulunduğu çevreyle birlikte değerlendirir. Sosyal sistemin temel varsayımları şu şekilde özetlenmiştir (Aydın, 2014:198; Hoy and Miskel, 2010; Sezgin, 2013: 68-69)

1. Toplumsal sistemler birbirine bağlı bütüne anlamlı katkıda bulunan ve bütünden beslenen,birbirine karşılıklı olarak bağı olan özellikler ve etkinliklerden oluşur.Bir parça etkilendiğinde bu etkilenme dalga etkiisyle sosyal sisteme yayılmaktadır.
2. Toplumsal sistemler amaç yönelimli olup çok sayıda amaçları bulunmaktadır.Okullardaki eğitim –öğretim bu amaçlardan biri tanesidir. Okulun temel amacı öğrencileri gelecekteki yetişkin rollere hazırlamaktır.
3. Toplumsal sistemler insnalardan oluşur. Okul da insnalar yönetici,öğretmen, öğrenci , diğer çalışan rollerini oynarlar
4. Toplumsal sistemler yapılandırılmıştır.Belli bir işin yapılması için kaynakları dağıtmak için yapılanma gerekir. Okul örgütleri bir dereceye kadar bürokratik yapılardır.
5. Sosyal sistemler normatif olup bireylerden belirli bir şekilde davranmasını beklemektedir.
6. Sosyal sistemler yaptırım uygulamaktadır.

7. Sosyal sistemler açık sistemlerdir
8. Sosyal sistemlerin kendine özgü kültürleri olup, davranışı yönlendiren ortak değerlerden oluşur.
9. Sosyal sistemler politiktir.

Açık sistemler, girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar (ürün), geri bildirim, çevre, denge (homeostasis), güç kaybı (entropi) gibi öğelerden oluşmaktadır (Hoy and Miskel, 2010). Bir sistemin unsurları girdiler ve çıktılar açısından birbirine bağımlıdır. Amaçlanan hedeflere ulaşp ulaşılmadığına değerlendirmeler yapılarak ve geri beslemeyle karar verilmektedir. İstenilen amaçlara ulaşmada sorun varsa sistemde değişiklik yapılabilir (Gür ve Çelik , 2009).

Açık sistemler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Açık sistemler olarak eğitim sistemleri ve okul örgütünün girdi, işleme süreci, çıktı, çevre ,denge ,güç kaybı ve geri bildirim gibi temel öğeleri bulunmaktadır (Sezgin, 2014). Eğitim etkinlikleri eğitim örgütleri aracılığıyla yapılır. Eğitim örgütleri temsili siyasal organlar tarafından saptana eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim etkinliklerini gerçekleştirirler. Eğitim kurumu da çevreden girdi (insan, materyal) almakta ve toplumun ihtiyaç duyduğu çıktıları(hizmet ve mal şeklinde) üretme işlemi yapmaktadır (Başaran, 2008) . Şişman (2012), devletin en temel ve stratejik kurumlarından birinin milli eğitim sistemi olduğunu belirtmektedir. Her ülkenin eğitim sistemi, o ülkenin özelliklerine, ihtiyaçlarına, koşullarına uygun olarak tasarlanmıştır.

2.1.3 .KKTC Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Birçok ülkenin eğitim sisteminin örgütlenmesinde merkezi hükümet içinde yer alan bir merkez örgütü yer almaktadır. Eğitim işlerinden sorumlu bir ya da birden çok bakanlık ya da eşdeğer özellikte örgüt bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti eğitim sisteminin örgütlenmesinde merkeziyetçi bir yönetim yapısı bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 17/1986 sayılı Milli Eğitim Yasası'nın 68. maddesine göre eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluk Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na aittir. Eğitimin örgütlenmesi de aynı yasa ile Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na verilmiştir . Eğitim etkinlikleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından merkezi yönetim anlayışına göre yönetilmektedir (Milli Eğitim Yasası, 1986).

Eğitim sistemi; eğitim kurumlarının işlevlerini yerine getirmek için öğretimsel yapı ve örgütsel yapı olmak üzere iki önemli yapıdan oluşmaktadır. Öğretimsel yapı eğitimin kademelerini belirlerken, örgütsel yapı da öğretimsel yapıya işlerlik kazandırmaktadır (Uğurlu, Topçu, Doğan ve Köybaşı, 2017).

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı merkez örgütü ;bakanlık teşkilatı (Bakan, Özel Kalem Müdürü, Müsteşar ve Bakanlık Müdürü,) ve Bakanlığa bağlı müdürlükler (Talim ve Terbiye Dairesi, Yükseköğrenim ve Dış İlişkiler Dairesi, Genel Ortaöğretim Dairesi, Mesleki Teknik Öğretim Dairesi, İlköğretim Dairesi, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi , Milli Eğitim Denetleme Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu, Donatım ve İnşaat İşleri Şube Amirliği ve Bütçe Planlama ve Muhasebe Bölümünden organize edilmiştir. Bu dairelerin kuruluş amaçları ve başlıca görevleri yasalarla belirlenmiştir. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı; yürüttüğü faaliyetler ve karar alma süreçleri açısından oldukça merkeziyetçi bir görünüm arz etmektedir. Okullar , gerek personel gerekse bütçe yönünden merkez örgütüne aşırı derece bağımlıdırlar. Eğitimde merkeziyetçi yönetimin en önemli yararı; kaynakların tek merkez tarafından planlanması, sağlanması ve dağıtılması ile bölge ve okullar arasında adalet ve eşitliğin sağlanmasının gerçekleşmesidir. Bunun yanında merkezi yönetimin; işlerin birikmesi ve gecikmesi, bürokratik işlemler ve kırtasiyeciliğin artması, karar verme sürecinin yavaş işlemesi, gibi sınırlılıkları bulunmaktadır (Şişman, 2012).

Gelişmiş ülkelerde 20.yüzyılın ikinci yarısından sonra eğitim sistemlerinin örgütlenmesinde ve yönetiminde merkeziyetçilikten uzaklaşma görülmüş, bölgesel eğitim otoriteleri, yerel yönetimler ve okulların yetkilendirilmesiyle eğitim yönetimine paydaşların katılımı sağlanmış, okulun yeniden yapılandırılması okul merkezli yönetim başlığı altında görülmeye başlanmıştır (Şişman, 2012). Dünyada bu konuda gözlenen eğilim örgütlenme ve yönetim açısından merkeziyetçi eğitim sistemlerinden yerel ve katılımcı eğitim sistemlerine geçiş yönündedir (Şişman, 2012).

Toplumumuzun her alanında değişim hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Bilgi ve teknoloji odaklı gelişmeler, toplumsal yapılarda dönüşümlere neden olmuştur. Bu dönüşüm eğitim sistemlerinde eğitim süreleri, okul türleri ve eğitim programları alanlarında değişim yaratmaktadır. ‘ Yeni yüz yılın gereksinimleri ve ‘herkes için yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla birlikte eğitim sistemleri; her insana değer veren, bilgiye ulaşma yol ve yöntemlerini öğreten, etkin rehberlik hizmeti içeren, yatay ve

dikey geçişlere olanak veren, piyasa, meslek standartlarına uygun, bilgisayar teknolojisini hayatın bir parçası olarak gören, üretime dönük eğitime ağırlık veren, fırsat eşitliğini gözetten bir yapıya dönüşmektedir’’ (Talim ve Terbiye Dairesi, 2005 :4). 1990'lı yıllardan beri gelişmiş ülkelerde eğitim sistemlerinin; hayat boyu öğrenme yaklaşımıyla yeniden düzenlenmesi ve bu alandaki gelişmelere süreklilik kazandırılması yönünde bir eğilim gösterdiği gözlemlenmektedir.

Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi'nde yeniden yapılanma amacıyla yürütülen çalışmalarda öğretim etkinlikleri öğrenci merkezli bir anlayışla planlanmıştır (Talim ve Terbiye Dairesi, 2005). Öğrenci merkezli eğitim uygulamaları kapsamındaki ilkeler göz önüne alınarak düzenlenen öğretim yöntem ve teknikler tanımlanırken 'Öğretmen, problem, kavram ve konularda öğrencilerin, kendi öğrenme yapılarını ve yeni anlamlar yapılandırma becerilerini geliştirmelerine rehberlik eder'' yaklaşımı benimsenmektedir (Talim ve Terbiye Dairesi, 2005 :41). Bu değişim yapılandırmacı ve oluşturmacı öğrenme kuramları paralelinde ortaya çıkan bir süreçtir. Yapılandırmacı/oluşturmacı öğrenme yaklaşımı ; ‘temelde öğrencilerin mevcut bilgilerini kullanarak yeni bilgi edinmelerini ,öğrenmelerini ve kendilerine özgü bilgi oluşturmaya açıklamaya çalışan bir öğrenme kuramı’’ olarak ifade edilmektedir (Çağlar ve Reis, 2007 :14).

Kıbrıs Türk Eğitimi Sistemi ,sürekli kendini yenileyebilen ,değişime açık,insani değerleri önde tutan,barışçı ve uzlaşıcı insanı amaçlayan ,ülke insanına yaşam boyu kaliteli eğitim vizyonu; özgürlük,demokrasi barış ,sosyal adalet ve hukukun üstünlüğüne bağlı ,bilimsel düşünme ve çalışmayı özümsemiş, bilgisayar teknolojisini kullanabilen ,kendini sürekli yenileyen, problem çözme yeteneği gelişmiş,kendini sürekli yenileyebilen,kendisini açıklamakattan korkmayan,bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen ,değişime açık olan,işbirliği yapan ,uzlaşım kültürüne sahip,Türkiye ve diğer komşu bireyleriyle iyi ilişkiler kuran,Atatürk ilkelerini benimsemiş,her kişiye değer vererek onların çok yönlü olarak gelişmesi için ortamlar hazırlayarak 21. Yüzyılın insan özelliklerine sahip bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir (Talim Terbiye Dairesi, 2005 :4-5)

Yeni eğitimin hedefleri;bilgi çağının gerektirdiği niteliklere sahip bireyler yetiştirmek,,öğrenci merkezli yapılandırmacı eğitime geçmek,Türk Eğitim sistemini yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla fırsat eşitliğini gözeterek bütünlük ve uyum içind yeniden düzenlemek, öğretim süresini 12 yıla çıkararak Avrupa Birliği ve Türkiye ile

uyumu gerçekleştirmek,bilgisayar teknolojisinden yararlanarak uzaktan eğitim ve ileri teknolojileri kullanıldığı yeni eğitim yöntemlerinden öğrencilerin yararlanmasını sağlamak,orta öğretimde ‘’okul türü’’yerine ‘’program türü’’ nü esas alan yapıyı oluşturmak, öğrencileri yetki belgesi sağlayıcı meslek programlarına ulaşmalarını sağlamak,eğitimin yaygınlaştırılmasını sağlamak,mesleki ve teknik orta öğretim ile meslek yüksek okulları arasında program bütünlüğü sağlamak, öğretmen ve yöneticilerin yeni eğitim sistemine uygun bilgi ve becerileirni sürekli geliştirmek içinhiznet içi eğitim olanaklarını sürekli hale getirmek,eğitim sisteminin yaygınlaştırm ,eşitlik ,ulaşılabilirlik ilkelerine bağlı kalınarak sürekli gelişimini sağlamak (Talim Terbiye Dairesi, 2005 :6).

Milli Eğitim Yasasında , ortaöğretim eğitimi ilköğretime dayalı en az altı yıl süreli eğitimin tümünü kapsamaktadır. İlköğretileri tamamlayan her öğrenci orta eğitime devam etmek ve 15 yaşını dolduruncaya kadar zorunlu eğitim görmek zorundadır. Orta öğretim süresince bireysel istek ,yetenek ve ilgiler dikkate alınarak esnek ve farklı programlar uygulanıp ve bunlar arasında yatay geçiş olanağı sunulmaktadır.

Orta eğitimin dayandığı ilkeler şunlardır; Kıbrıs Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak öğrencilere ulusal kimlik ve kültürel değerlerin özümsetilmesi, barış, demokrasi gibi evrensel değerleri benimseyen ve Atatürk ilkelerinin buna katkısının farkında olan bireyler yetiştirmek , demokrasiyi yaşam biçimine dönüştürmek, yaşam boyu eğitim çerçevesinde bilgi ve becerileri geliştirmek, kalite yönetimini uygulamak ,öğrenci merkezli yöntem ve tekniklerin kullanılmasını sağlamak.(Talim Terbiye Dairesi, 2005 :18)

Türk eğitim sistemi, ‘’Temel Eğitim’’,’’Orta Eğitim’’ve ‘’Yüksek Öğretim’’ olmak üzere üç dönemden oluşmaktadır. Sisteminde temel eğitim; okul öncesi dönem,ilkokul dönemi ve ortaokul dönemi olmak üzere üç dönemden oluşmaktadır. Temel eğiitm oyun sınıfından başlar ve ortokul döneminin son sınıfına kadar devam eder. Zorunlu temel eğitim ise ana sınıftan başlar .

Ortaöğretim ,ilköğretim sonrası en az yedi yıl süreli eğitimin tümünü kapsar.İlköğretileri tamamlayan her öğrenci ortaöğretime devam etme ve orta öğretim olanaklarından ilgi ve yetenekleri ölçüsünde yararlanma hakkına sahiptir (K.T.O.E.Ö.S. Yasalar kitapçığı.1999 dan akt. Çelebi 2008: 86). Ortaöğretim kurumları 3 yıllık ortaokullar ile ortaokul üstü çeşitli programlar uygulayan ve ağırlık verdiği

program uyarınca adlandırılan genel liseler,meslek liseleri, teknik liseler ve diğer liselerden oluşmaktadır. Milli Eğitim Yasası uyarınca ortaokul dönemi kız erkek ayırımı yapılmaksızın her yurttaş için bir hak ve ödev olup zorunludur. Milli eğitim yasasına göre ; her birey 15 yaşını dolduruncaya kadar zorunlu eğitimden geçmek zorundadır. Ortaokullar ayrı olarak kurulabileceği gibi bir liseye bağlı olarak da kurulabilir. Ortaokullarda öğretim süresi üç yıl olup 12-14 yaş grubunu kapsamaktadır. Liseler, ortaokul üstü 4 yıllık çeşitli programlar uygulayan ve ağırlık verdiği program agöre adlandırılan; Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı liseler,ile Mesleki teknik Öğretim dairesine bağlı meslek liselerinden oluşur. 15-17 yaş grubunu kapsayan bu eğitim kademesinde amaç, Milli Eğitim Yasası'nda yer alan "Genel amaç ve ilkeler" doğrultusunda öğrencileri toplum ekonomisinin gereklerini de gözeterek çeşitli programlar çerçevesinde ilgi ve yeteneklerine göre yüksek öğretime yönlendirmek veya hem mesleğe,hem yüksek öğretime veya toplumsal yaşam ve iş olanaklarına hazırlamaktır (DPÖ, 2007 'den akt. Çelebi, 2008 :88) .

Alkan, Doğan, Sezgin (2001), Mesleki teknik eğitimin; Milli Eğitim Sistemi bütünlüğü içerisinde her türlü mesleki ve teknik eğitim hizmetlerinin planlanması, araştırılması, geliştirilmesi, organizasyonu ve eşgüdümü ile yönetim, denetim ve öğretim etkinliklerinin tümünü kapsadığını belirtmekte ve Mesleki ve teknik eğitimin ; uygun öğrenme ortamı sağlamak, gerekli becerileri geliştirmek , İstenilen davranışları oluşturmak üzere üç temel amacı bulunduğunu ifade etmektedirler.

KKTC 'de Mesleki ve Teknik öğretim etkinlikleri Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Mesleki teknik eğitimi örgün eğitim yanında yaygın ve çıraklık eğitimi işlevlerini yerine getirmektedir. Mesleki eğitimde iş piyasası, meslek standartları, ve bölgesel ihtiyaçlar gözetilerek, esnek değişim gösterebilen modüler yapıda ve bütünselliği koruyan bir sistem oluşturulur. İşçi ve işveren sendikaları dernek, vakıf gibi örgütlerin katılımıyla sosyal ortaklıklar kurulur. Sosyal ortaklar , meslek tanımları, işgücü profili, eğitim standartları ve öğretim programlarının tasarımına vb. katılırlar .Temel eğitimi tamamlayan öğrenciler bu okula gidebilir. Mesleki teknik öğretimde mesleğe yönelik uygulamalara v e yaparak öğrenmeye öncelik verilir (Talim Terbiye Dairesi, 2005 :27).

Ortaokullarda ve tüm lise türlerinde 'ders saati süresi' 40 dakikadır. Dersler programdaki ağırlıkları gözetilerek haftanın beş gününe yayılacak şekilde uygulanır.

Günlük 7 saat ,haftalık 35 saatlik ders programı uygulanmaktadır. Dersler sabah saat 7.55'te başlar ve onbeşer dakikalık iki teneffüs verilerek yedi ders yapılır,13.05'te de sona ermektedir.Pazartesi günleri öğleden sonra 3 derslik program uygulanır.Dersler öğleden sonra 14.00'te başlar ve 16.00'da sona erer.Okul idaresi ,öğrencilerin ilgilerine göre belirleyeceği farklı aktiviteleri haftanın diğer öğleden sonraki günlerde de yaptırabilmektedir.Eğitsel kol etkinlikleri öğleden sonra yapılmaktadır (TTD, 2018).

2.2.1. Okul - Eğitim Yönetimi –Okul Yönetimi

2.2.1.1 Örgütsel kurum olarak okul

Eğitim etkinlikleri, eğitim örgütleri aracılığıyla yapılır. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim etkinliklerini gerçekleştirirler. Okulun sosyal bir örgüt olarak ortaya çıkışını sağlayan en önemli etmenler bireyin ve toplumun ihtiyaçlarıdır. Bir eğitim örgütü olarak okul , eğitim sisteminin en işlevsel parçası olup, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998 :1). Okul, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetlerinin üretilip sunulduğu yerdir (Şişman, 2004). Okulun temel işlevsel yapısı , eğitim ve öğretim süreçleridir (Özdemir, 2013). Okulun temel görevi ise öğrencilerin öğrenmesini sağlamaktır.

Drucker (1994), okulu belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim faaliyetini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren, öğrenme –öğretme faaliyetlerini organize bir ders faaliyeti olarak devam ettiren, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluş olarak tanımlamaktadır. Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçları doğrultusunda öğrenciye istendik bilgi beceri ve davranışların kazandırıldığı örgüttür (Aytaç, 2000). Balcı (2005), okulu eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi ve beceri ve davranışların kazandırıldığı yer olarak tanımlarken, Özdemir ve diğerleri (2004), okulu belli bir yeri olan , belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişken, geniş bir çevreye hitap eden eğitim sürecini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluş olarak tanımlamaktadır.. Toplumun eğitim hizmeti okul ile özdeşleştirilmiştir. Okulun en temel işlevi, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmak, çocukları yetişkin rollere hazırlamak ve toplumsal değişmeyi gerçekleştirmektir.

Okulun, çevreyi tanımak, aynı zamanda kendini çevreye tanıtmak işlevi bulunmaktadır. Amaçlarını ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için uygulanan öğretim programını ve yürütülen etkinlikleri tanıtmakla görevlidir . Okul yöneticilerinin görevi ise bu misyonu gerçekleştirmektir (Aydın, 2014). Yönetim süreci içinde okul müdürlerinden astlarını yönetme veya üstlerinin emirlerini yerine getirmeleri beklenmektedir (Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013).

2.2.1.2. Eğitim Yöneticisi -Okul yöneticisi

Eğitim yöneticisi, eğitim kurumlarında eğitim hizmetini yönetecek nitelikte kuramsal bilgiye ve uygulama tecrübesine sahip yetişmiş kişidir. Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliği içerisinde yer almaktadır. Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulaması olduğu için, bu alanın sınırlarını belirlemede eğitim sisteminin amaçları ve yapısı etkili olmaktadır (Bursalıoğlu, 2008). Okul yönetimleri; merkezden, ulusal düzeyde yönetim, bölgesel ve düzeyde yönetim ve okulda yerinden yönetim gibi uygulamalarla örgütlenmişlerdir (Şişman, 2012). Merkezden yönetimde politikalar ve planlar bir merkezde üretilir ve alınan kararlar doğrultusunda etkinlikler gerçekleştirilir. Merkezden yönetim, geleneksel okul yönetimi olarak da tanımlanmaktadır. Okulun yönetim ilkeleri merkezden gelen yönergelerle belirlenir. Geleneksel yönetimde; okulun özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınmaz. Okulun üyeleri (müdür, öğretmenler, veli ve öğrenci) tamamen merkezi yönetime bağlı olup bağımsız hareket edememektedir

Aydın (2010), eğitim yönetimini, özgünlüğünden dolayı uzmanlık alanı olarak tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi, amaç ve işlevler bakımından diğer yönetim türlerinden ayrılmaktadır. Eğitim yönetiminin görevleri ; İnsanlarla etkili bir şekilde çalışmak, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının yetiştirilmesi ve mesleğe hizmettir (Aydın, 2014:164) . Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme süreci okul yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Eğitim ve öğretim faaliyetleri okulda yapıp örgütünün başında okul müdürü bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2008) Okul yönetimi , okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve insan çabalarını eşgüdümlemektir (Aydın, 2014) Eğitim yöneticisinin temel amacı, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı 'nın eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumunu yaşatmaktır (Ada ve Küçükali, 2016:3). Esnek yapılanmış ilişkiler,

katılımcılık, empatik iletişim okul yönetiminin en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Aydın, 2010).

Okul yöneticisi, öğrencilerin akademik başarıları üzerinde öğretmenlere kadar etkili olmamakla birlikte, yöneticinin yapacağı gözlem ve denetimlerle verdiği kararlar ile yaptığı değerlendirmelerin öğrencilerin akademik başarısını etkilediği gözlemlenmektedir. Geleneksel olarak okul yöneticileri, mevcut yasa ve kurallara göre okula kaynak sağlayan, okul amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, var olan durumu korumaya yönelik kişiler olarak algılanmaktadır. Günümüzde ise okul yöneticiliği yerine; eğitim liderliği, okul liderliği davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2012). Çağdaş yöneticilik anlayışında; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisinin birlikte bulunduğu gözlemlenmektedir (Ada ve Küçükali, 2016).

Okul yöneticisinin etkin ve verimli çalışabilmesi için öğretmenlik yanında okul eğitiminden de geçmesi gerekmektedir. Günümüzde eğitim yöneticilerinin rollerinde önemli değişiklikler gözlemlenmektedir. Okul yöneticisi; dünyada yaşanan hızlı ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimlere bağlı olarak küreselleşme, enformasyon teknolojisi, zaman yönetimi, değişim yönetimi karşısında yeni roller üstlenmektedir. Yapılan araştırmalar; okul müdürlerinin bilgi beceri ve deneyimleriyle okulları için vizyon oluşturduğunu, okulların geleceğini planladıklarını, okul çalışanlarını yönlendirebildiğini ve okulda değişim çabalarını başlatıp sürdürdüklerine dikkat çekmektedir. Günümüzde eğitim yöneticiliği özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirmektedir. Okul etkililiğinde kilit rol oynayan okul yöneticilerinden çeşitli yönetim ve liderlik becerilerine sahip olmaları beklenmektedir (Sezgin, 2009). Yöneticilerin kendilerine yüklenen rolleri oynayabilmeleri için yönetme yeterliliğine ilişkin bazı liderlik özellikleri bulunması gerekmektedir.

Araştırmacıların bakış açısına göre okul yöneticisi konusunda farklı nitelendirmelere vurgu yapılmaktadır. Uzmanlık alanı, liderlik, insan ilişkileri, değişim ajanı, çalışanları yönlendirme gibi nitelendirmeler ön plan çıkmaktadır.

21 yüzyılda okul yöneticiliği değişimin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim yeterlikleriyle, kendini bilen, kendini ifade edebilen nitelikte bireyler olmalıdır. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken

nitelikler konusunda, ülkemizin eğitimle ilgili tüm kurumlarının üzerinde mutabakat sağlandığı standartlar belirlenmelidir.

2.2.1.3 Okul yöneticisinin Yeterlikleri (Hazır bulunuşluk) ve Roller

2.2.1.3.1.Okul Yöneticisinin yeterlikleri

Yirmi birinci yüzyılda yaşanan sosyal ,ekonomik, politik kültürel ve teknolojik değişim ve gelişimlere bağlı olarak, modernleşme ve küreselleşme ; örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde değişmelere yol açmıştır . Eğitim örgütleri, çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden etkilenmektedir (Gümüşeli, 2014; Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Okul çevreleri de bu değişimden etkilenmektedir. Eğitimden beklentilerin artması ile eğitim kurumları üzerinde baskıların yoğunlaştığı (Recepoğlu ve Kılınç, 2014), okulu yöneten okul yöneticilerinin rol ve görevlerinde değişme ve gelişme olduğu gözlemlenmiştir (Gümüşeli, 2014).

Okul yöneticisinden çalışanların moralini ,motivasyonunu ve performansını artırıcı davranışlar seğilemesi beklenmektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014) .Okul yöneticileri, okulun kaynaklarını etkin biçimde yönetebilmeli, okulun amaçlarını ortaya koymalı, öğretim müfredatının uygulanmasına ve değişimine öncülük etmeli , karar sürecine okulun diğer üyelerini de katmalı,eğitimcilerin yeniden yapılanmasını , organize edilmesini sağlamalıdır (Mestry ve Grobler (2004)’den akt. Recepoğlu ve Kılınç, 2014:1821).

Okul yöneticileri , okulun kaynaklarını etkin biçimde yönetebilmeli, okulun amaçlarını ortaya koymalı, öğretim müfredatının uygulanmasına ve değişimine öncülük etmeli , karar sürecine okulun diğer üyelerini de katmalı,eğitimcilerin yeniden yapılanmasını, organize edilmesini sağlamalıdır (Mestry ve Grobler (2004)’den akt. Recepoğlu ve Kılınç, 2014:1821).

Yirminci yüzyılın başında yönetim bilminin ortaya çıkmasıyla okul yöneticiliği de incelenmeye başlanmıştır. Bilimsel yönetim anlayışı okulları da etkilemiş, okullar hiyerarşiye dayalı yöneticilik modeliyle yönetilmeye başlanmıştı. Sergiovanni (1991), endüstriyel modelden post –endüstriyel modele geçilmesiyle beraber liderliğin yetki kaynaklı olmaktan çıkıp, yeterlik temeline dayalı süreç haline geldiğini ifade etmektedir. Okul yöneticilik rolleri de bu süreçte değişmiştir. Geçtiğimiz yüzyılda müdürün rolleri ;yasal mevzuatı uygulamak,programı yürütmek,okulun personel ve

diğer ihtiyaçlarını gidermek olarak gözlemlenmiştir. Geçmişte okul müdürlerin ne yapacakları oldukça açık ve kesin çizgilerle belirlenmişti. Buna göre okul müdürü öğrenci disiplinini sağlayan ve okul binasıyla ilgili sorunları halleden kişi konumundaydı (DiPaola, 2003:7).

Okulmüdürü; altmışlı ve yetmişli yıllarda program yöneticisi, 1980 lerde etkili okul ve okul geliştirme uzmanı,1990 larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider, 2000'lerde ise hesapverebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci rollerini üstlendiği gözlemlenmektedir. Geleneksel toplumdan uzaklaşma, teknolojik gelişmeler ,nüfus artışı, eğitime yönelik talebin artması gibi etmenler eğitim yöneticilerinin yönetim becerilerine yenilerini eklemesine yol açmıştır. Sosyal, politik ve teknolojik değişikliklere paralel olarak, okul müdürlerinin rol ve görevleri de sürekli değişmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014).

Okul yöneticiliği rolleri de geleneksel yönetim rolleri yanında stratejik liderlik , öğretim liderliği , dönüşümcü liderlik anlayışı gibi yeni rol tanımlarını da içeren geniş bir alan içerisinde tanımlanmaya başlanmıştır (Gümüşeli, 2014 :5). Okul yöneticisi bir zamanlar okulun fiziki yapısının müdürü ve öğretim görevlilerinin (öğretmenlerin) şefi olarak fabrika patronunu anımsatıcı olarak görev yapmaktayken , bugünün okul yöneticileri lider olarak hizmet etmek ve bütün çabalarını eğitime ve iyileştirmeye odaklanmaktadır. Bu beklentiler herhangi bir bireyin yeteneklerinin ötesinde olabilmektedir (Garceau, 2012).

Günümüzde Okul müdürlerinin okulda gerçekleştirdikleri roller ve sorumluluklar arasında stratejik planlama, öğretmen etkinliğini artırma , öğrencilerin öğrenme ve başarısını artırmak için politikalar geliştirme göze çarpmaktadır (Hourani and Stringer, 2015).

Son çeyrek asırda eğitime ilişkin geleneksel yaklaşımlar ve bakış açıları değişmiş okul sorgulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde temel yaklaşım olarak , yaşam boyu öğrenme olarak gözlemlenmektedir. Geleneksel yaklaşımda okul bilgi üreten yer olarak algılanmaktaydı. Günümüzde öğretim konusunda hizmet verecek yeni örgütlerin ortaya çıkmasıyla okul kendi performansını sorgulamaya başlamıştır (Aslan, 2012). Günümüzde okulun yapı ,yönetimi ve okul müdürünün rolleri değişmiştir. Okul müdürlerinin çoğunun hizmet öncesinde ve hizmet içinde eğitim yönetimi alanında

yeterli düzeyde eğitim almadıkları düşünüldüğünde okul müdürünün beklenen rollerini yerine getirmesi zorlaşmaktadır..

Okul müdürünün nasıl biri olduğuna ve nasıl yetiştirilmesi gerektiğine ilişkin olarak; okul müdürünün insan psikolojisini çok iyi bilen, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri olan, ana diline hakim ve güzel konuşabilen, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerini iyi kullanan, yöneticiler olarak yetiştirilmesi gerekmektedir (Açıkalın, 1998). Başarılı okul müdürleirnin yetişmesi için belirli bir yeterlik ve standardın olması gerekmektedir. Bu bağlamda okulun etkililiği ve başarısı ,okulun yöneticisinin sahip olduğu mesleki yeterliklerle ilişkilendirilebilir.

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir role sahiptir. Okulun etkililiği ve başarısı, okulun yöneticisinin sahip olduğu mesleki yeterliklerle ilişkilendirilebilir Yeterlik kavramı kendi başına sürekli olarak anlamı değişen dinamik bir olgu olarak kabul edilmektedir (Gökçe, 2004: 213). Yeterlik ,örgütsel amaçların gerçekleşmesinde yada işin yapılmasında gerekli bilgi , beceri, tutum, davranış, değer, deneyim, yöntem ,kişisel özellikler seti olarak tanımlanmaktadır (Hoffman, 1999, 276 ‘dan aktaran, Gökçe 2004 :213). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi , beceri, tutum değer ve davranışlar ise yönetici yeterlikleri olarak adlandırılmaktadır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Yönetici yeterliklerini Katz (1956), teknik , insani ve örgütsel yeterlikler olarak tanımlamakta ve bu tanım eğitim yönetimi çalışmalarında da yaygın olarak kullanılmaktadır. Yöneticinin kendinden beklenen eleştirileri yapabilmesi, çok yönlü değerlendirme yapabilme, duruma göre hızlı hareket edebilme, etkili iletişim için dinleme, anlama , konuşma , yazma yöneticinin teknik yeterliğidir (May, 1999: 336). Etkili çalışabilme, ortak çaba oluşturabilme, uzlaşma yeteneği ,bireysel özellikleri (tutumlar, motivasyon kişilik özellikleri gibi) kabul etme insancıl yeterlikler olarak kabul edilmektedir (Agut, Grau and Peiro, 2003 :906). Başar (1993) Sorun çözmenin ise karar yeterliği olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir role sahiptir. Okulun etkililiği ve başarısı, okulun yöneticisinin sahip olduğu mesleki yeterliklerle ilişkilendirilebilir. Sergiovanni (1984), Okul yöneticilerinin sahip olması gereken güçleri; teknik güç, insani güç, eğitsel güç, sembolik ve kültürel güç olarak sınıflamıştır. Teknik güç, okul yönetim okul yönetim süreçlerini (planlama, örgütleme, eşgüdüm, zaman yönetimi, teknoloji, gibi)

kapsamaktadır. İnsani güç, bireyler arası ilişkilerle ilgili olup, güdülenme, teşvik insan gücünü geliştirme gibi konulara önem vermektedir. Eğitsel güç, eğitim, öğretim, öğrenme süreçleri, ve okul hakkında yeterli bilgi sahibi olmakla ilgilidir. Sembolik ve kültürel güç sembol ve değerler üzerinde görülmektedir. Okul müdürü önemli amaçlar ve davranışlar için model olmaktadır. Okul için vizyon belirleyip, önemli tören ve toplantılara başkanlık etmekte, zamanının çoğunu okul içinde gezinerek sınıfları ziyaret ederek vb. harcamaktadır (Şişman, 2012).

Eğitim yöneticilerinin çağın gereklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayacak kavramsal ,teknik ve insancıl yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Farklı toplumsal talep ve beklentilerin karşılanması yönündeki baskılar yöneticilerin sahip olması gereken yeterliliklerin de çeşitlenmesine yol açmıştır. Eğitimli, alanına hakim ve yeterlik düzeyi yüksek yöneticilerin örgütlerin başarısında kritik rol oynadığı giderek daha fazla kabul edilmektedir. Yöneticiler , çalışanların bilgi ve yeterliliklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarında önemli roller üstlenmektedir (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015). Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin ortaya konması bu açıdan ayrı bir önem taşımaktadır. Okul yöneticisi okulda bir yandan bürokratik konumunu sürdürürken diğer yandan da öğrenme ikliminin düzenlenmesini ve öğretmen aidiyetini (bağlılığını) sağlayarak ,öğrenci başarısını etkilemekte ve karar verme ile okulda değişimi başlatmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011; Korkmaz, 2005).

Araştırmacılar, Etkili yöneticilerin okuldaki kuramsal uygulamaları çok iyi bilmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Balcı (1993), etkili okul yöneticilerinin özellikle öğretim liderleri olduğunu ifade etmektedir. Eğitim yöneticilerinin görevlerinden birisi de eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için var olan insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktır (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Yapılan araştırmalarda , okul yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve becerilerle okulun değişim çabalarını yönlendirdiğine vurgu yapılmaktadır . Okul yöneticilerinin okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için bir takım yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Günümüzde okul yöneticisinin çağdaş yönetici olabilmesi için yöneticiliğe dair eğitim alması gerekmektedir. Çağdaş yönetici; etkili iletişim becerisine sahip, okullarında stratejik yönetimin belirlemesini sağlamak, yerel ihtiyaçlara karşılık verebilmek, öğretmenlerin mesleki rol üstlenmek, öğretmenlerin

takım halinde çalışmasını geliştirmek için yüksek kalitede eğitim almalıdır. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi önemlidir.

2.2.1.3.2 Okul yöneticilerinin rolleri

Bursalıoğlu (2008), okul yöneticilerinin en temel görevlerini; okulun yönetilmesi ile okulun örgüt olarak gelişmesini sağlamak olarak ifade etmektedir. Okul yöneticisinin rolleri ,her ülkenin sosyal politik ,ekonomik özelliklerine göre bu farklılaşmakta ve değişen toplum şartlarına göre yeni roller üstlenmektedir (Şişman, 2004). Okul yöneticileri okulun varlığını sürdürme ve gelişimini sağlamak için yönetim süreçleri ve yönetimin işlevleri alanında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdır (Erdoğan, 2006).

Okul müdürünün yönetim süreçleriyle ilgili rolleri planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetlemedir.”Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanması ve kullanma yollarını kararlaştırmaktadır. Örgütleme, okul amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı kurma süreci, eşgüdümleme, okulda bulunan herkesin birbiriyle uyumlu şekilde okul amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirilmesi, İletişim, okul müdürünün astlarını etkilemesi ve astların da da üstlerini yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Denetleme,okulun planlarını uygularken ortaya çıkan sapmaları önleme ve düzetme sürecinin gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir”(Başaran, 2000 ;103). Okul yöneticisi okulda olup biten herşeyden sorumlu olmakla beraber onun temel görev alanı yönetsel işlevler olarak da bilinen ; eğitim programının yönetimi,öğrenci kaynağının yönetimi,işgören kaynağının yönetimi,genel hizmetler yönetimi,parasal kaynağın yönetimini gerçekleştirmektir (Başaran, 2000).

Günümüzde okullar değişen dünyaya uyum sağlamak için baskı altındadırlar. Okuldan beklentiler arttığı için okul müdürünün iş tanımı ve rolleri de değişmiştir. Ekonomik, sosyal politik değişimler okul çevre ilişkilerini çok etkilemektedir. Okullar çevredeki ekonomik yerel güçler ile ailelerin beklentilerine duyarlı olmaya zorlanmaktadır (Akt. Aslan, 2012). Okul, geleneksel okul yöneticisinden farklı olarak yeni roller ve liderlik anlayışları beklemektedir. Geleneksel müdür, okulların yönetilmesi için roller ve yönetim süreçleri üzerine vurgu yaparken , günümüzde yeni okul müdürü anlayışında, planlama, organize etme, liderlik kontrol etme rolleri vurgulanmaktadır.

Alanyazında yapılan araştırmalar; okul müdürlerinin görev alanlarını; okulun amaç,hedef ve değerlerini belirleyip geliştirme, hesap verme, öğretmenler arasında işbirliğini artırma,kendini yönetme (Zamanını etkili planlama ,stres altında çalışabilme),kendi kendini güdüleyebilmek, kendi mesleki gelişiminin sorumluluğunu ele alabilme olarak ortaya koymuştur. Cranston, (2002 :59'dan akt .İbara, 2014) okul müdürlerinde beklenen beceri ve kapasitelerin; Stratejik liderlik, vizyon geliştirme ,yönetim, bütçeleme, hesap verebilirlik, ulusal ve uluslararası eğitim gelişmelerini takip etme, belirsizliği yönetebilme kapasitesine sahip olma ,kişiler arasında iletişim ve işbirliği yapabilme, çatışma yönetimini yapabilme, zamanı etkin bir şekilde kullanabilme, öncelikleri belirleme, buna göre hareket etme ile beceri eksikliklerini belirleme kapasitesi, olduğunu belirtmektedir.

Okul müdürü sahip olduğu bilgi,beceri ve deneyimlerle okulun geleceğini planlamakta okul çalışanlarını yönlendirmekte, okuldaki değişim çabalarını başlatıp sürdürmekte belirleyici rol oynamaktadır. Okul müdürleri eğitim ve öğretimi sağlamak,öğrencilerin akademik başarılarını artırmak için okulla bağlantısı olan herkesle çalışmakta,onlarla beraber karar almakta, öğretmenlerin işbirliğini ve kişisel gelişimini desdeklemektedir (Dipaola and Thomas, 2003). Okul müdürlerinin okullarda gerçekleştirdikleri diğer rol ve sorumluluklar ise ,stratejik planlama yapma, müfredat geliştirme,öğretmen etkinliğini artırma ,öğrenci çıktıları için politikalar ve prosedürler geliştirme,öğrencilere fayda sağlamak için ebeveyn ve okul ilişkileri olduğu ifade edilmektedir (Hourani and Stringer, 2015).

Okul müdürlerinin yeniliğe açık,kişisel gelişimi desdekleyen,okulda olumlu ilişkiler geliştiren vizyon misyon oluşturan davranışları öğretim sürecine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Okul müdürleri öğrenciler için en iyi olana odaklanmalı , öğrenme ve öğrenme alanlarını genişletmelidir. Diğer yandan okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmalarda ; her örgüt ve her durum için uygulanabilecek bir liderlik tipinin bulunmadığı da belirlenmiştir. Okul müdürlerinin görev yaptıkları örgütün amaçları, iş görenlerin beklentileri ve içerisinde bulunulan durum, rol ve davranışlarını belirleyen temel etmenlerdir. Özdemir ve Sezgin (2002), liderinin göstereceği rol ve davranışların durumsal olup, okuldan okula değiştiğini ifade etmektedirler.

Genel olarak okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları ; eğitim öğretim işleri, öğrenci ve personel hizmetleri, müfredatın geliştirilmesi, toplumsal ilişkilerinin

geliştirilmesi, okul bütçesi ile ilgili işler olarak sınıflandırılmıştır (Lashway, 2003: 3; Keser ve Gedikoğlu, 2008).

2.2.1.4.Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve Atanması

Günümüzde yaşanan hızlı sosyal, politik , ekonomik ve teknolojik dönüşümlere bağlı paralel olarak okul çevreleri de değişmiş, okulu yöneten okul yöneticilerinin (müdürlerinin) rol ve görevlerinde değişme ve gelişme gözlemlenmiştir. Değişen çevresel koşullar karşısında okul müdürlerinin liderlik becerilerini edinmeleri ve okullarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri, ancak belli eğitim programları aracılığıyla ve iyi yetiştirilmeleri ile mümkün olabilir (Demirtaş ve Özer, 2014; 3).

Beycioğlu (2010), okul müdürlerinin örgütsel etkililiği ve öğrenci başarısını sağlamak için mesleki ve psikolojik açıdan müdürlük rolüne hazırlanmalarının gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin , okulun amaçları, eğitim ve öğretim kaynakları ,müfredat, finansal yapı, insan kaynakları, değişim yönetimi gibi pek çok konu üzerinde bilgi sahibi olması gerekmektedir (Oyman ve Turan, 2014 :3).

Eğitim sisteminde, okul başarısı üzerinde belirleyici olması nedeniyle eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi gereği öncelikli amaç haline gelmiştir. Pek çok ülkede , etkili okul müdürlerinin özelliklerinin ne olduğu ,müdürlerin yetiştirilmesi için düzenlenecek hizmet öncesi ve sonrası programların içerikleri konusunda çalışmalar yürütülmektedir. Hallinger (2003), okul liderlerinin yetiştirilmesinde 21. Yüzyılın gerektirdiği proplem çözme ,yaratıcı düşünme, yaşam boyu öğrenme, teknoloji okuryazarlığı gibi bilgi ve beceriler üzerine odaklanıldığını ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi , eğitim sistemini ve öğrenci başarısını etkileyen önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yönetici seçimi ve yetiştirilme sürecini etkileyen faktörler olarak siyasi şartlar, resmi ve gayri resmi ilişkiler ,kültürel normlar kabul edilmektedir (Oyman ve Turan, 2014). Okul yöneticilerinin belirleme ve istihdam süreleri ,okul yöneticilerinin görev kapsamaları ,ülkeden ülkeye değişmektedir

Birçok ülkede okul müdürü olarak atanabilmek için bu alanda eğitim almış olma şartı aranmaktadır. Bununla beraber iyi bir öğretmen de özel bir eğitim almadan okul müdürü olabileceği görüşü de kabul edilmektedir (Bush ve Jackson, 2002 den akt .Akın, 2012). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde Amerika Birleşik devletleri önemli bir rol oynamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011; Gümüş ve Bellibaş, 2015; Oyman ve Turan,

2014); Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğinde teorik, teknik, problem çözme, uygulama ve beceri boyutu olmak üzere beş boyut bulunduğu ileri sürülmektedir (Oyman ve Turan, 2014). Dünyada ilk kez ABD, eğitim yöneticisi yetiştirme programını 20 yüzyıl başlarında gerçekleştirmiştir.

Okul yöneticiliği formal bir yöneticilik eğitimiyle kazanılmakta ve eğitim yöneticiliği için lisans üstü derece bir zorunluluktur. ABD yanında yeni Zelanda, Avusturalya ve Kanada’da da yönetici yetiştirme alanında güçlü uygulamaların görülmektedir (Gümüş ve Bellibaş, 2015). Gelişmiş ülkelerde okulların etkililiğini artırmak için okul yöneticisi yetiştirme çabalarına büyük önem verilmekte ve Liderlik eğitiminin önemi vurgulanmaktadır. Mevcut olan programlarda 21.yüzyılın gerektirdiği beceriler gözönüne alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır (Gümüş ve Bellibaş, 2015).

Bazı ülkelerde ; okul müdürlerinin hem hizmet öncesi hemde hizmet içi eğitimlerine yönelik üniversite temelli hazırlama programları oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinde herkesin üzerinde anlaşıtı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmemiştir. Farklı ülkelerde okul yöneticisi olabilmek için sağlanması gereken koşullar değişiklik göstermesine rağmen, bu alanda öğretmenlik deneyimi, idari deneyim, yöneticilik eğitimi olmak üzere üç kategoriden bahsedilmektedir. Öğretmenlik deneyimi, okul yöneticisi olarak atanılacak olan kademedeki öğretmen olarak çalışılan süredir. Okul idaresinde veya yönetimde görev alarak edinilen tecrübe idari deneyim , hizmet öncesi eğitimden ve öğretmen olma yeterliği kazanıldıktan sonra alınan eğitim ise yöneticilik eğitimi olarak adlandırılmaktadır.Koşullara bağlı olarak eğitim,okul yöneticisi olarak atanmadan önce ,ya da işe alma prosuduru süresince ,atanmadan sonraki ilk yıllarda verilebilir.Amaç,okul yöneticilerin görevlerini yerine getirebilecek becerilerle donatmaktır (Tedmen, 2018).

Bazı ülkelerin liderlik eğitimi programlarına bakacak olursak; Honk Kong ‘da yeni atanmış okul müdürleri üç yıl hizmet öncesi, atandıktan sonra da öngörülen eğitim kurslarına katılmak zorundadırlar .Olası okul müdürlerinin okul idaresinde eğiitm programlarına katılmaları gerekmektedir. Okul müdürleri atanmadan önce Eğitim Dairesi tarafından verilen sertifikayı almaları gerekmektedir (Wong and Ng, 2003:34’den akt İbara, 2014). Amerika Birleşik devletleri (ABD) de Eğitim

Bakanlığı,üst düzey yöneticilerinin yeni atanan ve deneyim sahibi olmayan okul yöneticilerine rehberlik ve teknik destek sağlamaktadır. Liderlik geliştirme programında ; okul bütçesini planlama ve yönetme bilgisayar kullanımı gibi eğitim atelyeleri yapılmaktadır. Ayrıca, çalışanlarla birlikte karar verme, okul yönetimi konularında bilgi ve beceri kazandırmak için etkili teknikler konusunda rehberlik etmektedir. Emekli müdürlerin ve danışman olarak hizmet verecek diğer müdrüler koçluk yaparak yeni müdürleri teşvik etmesi sağlamaktadır. Ayrıca müdürlerin akran ilişkileir kurmaları da sağlanmaktadır (Parkey Currie, 1992'den akt İbara ,2014).

Singapur'da okul müdürleri kariyerlerine sınıf öğretmeni olarak başlar,daha sonra öğretmen olarak etkinlikler göstermeleri ve komitelerde okul düzeyinde liderlik sorumlulukları konusunda müdürler tarafından onaylanmaları gerekir. Bu kanıtlanırsa,başkan yardımcısı olarak atanır. Bu aşamada Singapur Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından yürütülecek eğiitm programına aday olurlar ve eğitim bakanlığı tarafından onaylanmasını beklerler. Singapur'da okul müdürlüğüne terfi sistemi karmaşıktır,çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. İngiltere'de liderlik eğitim programında; liderlik gelişiminde özellikle, okul vizyonu, motivasyon, performans yönetimi,karar verme müzakere ve kişile rarası becerilerin kazanılmasına dikkat edilmektedir (İbara, 2014).

Eğitim yöneticisi yetiştirme uygulamaları içerisinde ABD en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programına sahip ülkedir. ABD eğitim yöneticilerinin çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü yada doktora dereceleri bulunmaktadır. İngiltere okul yöneticilerini yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirme ve liyakat ilkelerini benimsemiştir. Aynı zamanda yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmelerine de önem vermektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Fransa'da ilköğretim okul yöneticileri için hizmet öncesinde yetiştirme programı uygulanmazken, ortaöğretim okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimde yetiştirilmeleri için belli bir program uygulanmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011). Türkiye, Yunanistan, Danimarka, gibi ülkelerde spesifik eğitim programı bulunmamaktadır (Tedmem, 2018). Ülkemizde de uygulanan belirli bir eğitim programı bulunmamaktadır.

Pek çok ülkede okul yöneticiliği , öğretmenlik mesleğine dayalı ve meslekte belli bir kıdem sonrasında elde edilen bir pozisyon olarak görülmektedir (Recepoğlu ve

Kılınç, 2014). ABD, İngiltere, Fransa ve Almanya, Türkiye gibi ülkelerde okul müdürlerinin öğretmenlik mesleğinden gelmeleri şartı aranmaktadır (Oyman ve Turan, 2014). Yunanistan, Güney Kıbrıs, Birleşik Krallık Türkiye öğretmenlik deneyimleri yanında idari deneyimleri de kriter olarak kabul etmektedirler. Malta, Birleşik Krallık (İngiltere ve Galler) İzlanda profesyonel öğretmenlik deneyimini, idari deneyimi ve yöneticilik eğitimini kapsayan üç koşulu benimsemiştir (Tedmen, 2018). Güney Kıbrıs'ta ise iyi ve tecrübeli öğretmenlerin iyi müdürler olacağı düşüncesiyle, müdür adayları için hizmet öncesi zorunlu bir eğitim programı ya da lisansüstü eğitim şartı aranmamaktadır (Pashiardis; 1997; Thody, Papanou, Johansson ve Pashiardis; 2007 akt. Demirtaş ve Özer, 2014 ;3-4)

KKTC Eğitim sisteminde okul yöneticisi olmanın şartı okul yöneticilerinin aynı zamanda öğretmen olması anlayışıdır. Dünyanın birçok ülkesinde de okul müdürlerinin atanmasında öğretmenlik mesleği esas alınmaktadır. KKTC 'de eğitim yöneticilerinin lisans sonrasında belli bir süre öğretmenlik yapmaları ön koşul olarak kabul edilmektedir.. Okul yöneticisi olarak görevlendirilecek bireylerin profesyonel eğitim almaları ve özel olarak yetiştirilmesi gerekli görülmemektedir (Oyman ve Turan, 2014).

KKTC, Milli Eğitim Sisteminde genel olarak amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim birimi bulunmamaktadır KKTC 'de Okul müdürleri, öğretmenlerin sahip olması gereken bilgi donanımlarına (alan bilgisi, meslek bilgisi, genel kültür vb.) sahiptirler. Bunun yanında yöneticiliğin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerilere de sahip olmaları beklenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticiliğini; uzmanlık gerektiren bir meslek olmaktan ziyade ,öğretmenler tarafından yürütülecek ikinci bir görev olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin göreve başlamadan önce her hangi bir eğitim programına katılması zorunluluğu bulunmamaktadır.

Okul yöneticisi olarak görevlendirilebilmek için sahip olunması gereken öğretmenlik deneyimi de ülkeden ülkeye değişmektedir. Pek çok ülkede bu süre, üç ile beş yıl arasında değişmektedir. Malta'da 10, Güney Kıbrıs'ta okul öncesi düzey için 16, genel orta öğretim düzeyi için 17'dir . Almanya, Finlandiya, İngiltere de yöneticilik için , öğretmenlik deneyimi istenmekte ancak süre koşulu bulunmamaktadır. Hollanda ,Norveç ve İsveç gibi ülkelerde yönetici olabilmek için öğretmenlik deneyimi aranmamaktadır (Tedmem, 2018).

KKTC’de müdür ve müdür muavini atamaları Öğretmenler Yasası’nda (1985, 29. mad.) belirlenmiştir. (Kaynak: www.mebnet.net , 16/03/2014 tarihinde erişilmiştir).Adı geçen yasada okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin bir çalışmaya yer verilmemektedir.

KKTC ‘de okul yöneticilik öneticilik görevine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır: Okul müdürü olarak atanabilmek için, en az iki yıl süreyle müdür muavini, atölye şefi veya bölüm şefi olarak hizmet vermiş olmak ya da on beş yıl süreyle öğretmenlik yapmış olmak, gerekmektedir. Bunun yanında müdür olarak öğretmenin öğrenim derecesi ile kıdem ve liyakati de gözetilmektedir. KKTC’de öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanması ‘‘Öğretmen Yükselme Tüzüğü’nde yer alan belli kriterlere göre değerlendirilmekte ve Kamu Hizmeti Komisyonu (KHK) ‘nu tarafından yapılan sınavda 350 puan barajını geçenlere bu kıstas puanları eklenip sıralama yapılmakta ve en yüksek puan alan öğretmenden başlayarak talep edilen okul yöneticisi sayısı kadar okul yöneticisi atanmaktadır. Yazılı yükselme sınavının kapsamını yönetim bilimleri, alan bilgisi, mevzuat, genel kültür, İngilizce (orta düzey) ve bilgisayar kullanımı oluşturmaktadır. Sınavın yanında öğretmenin yükselmelerde kriter puanı da hesaplanmaktadır.

Her adayın kriter puanı adayın başvuru esnasında sunacağı belgeler çerçevesinde Kriter Değerlendirme Kurulu tarafından Ortaöğretim ve mesleki Teknik Öğretim okullarında görevlendirilecek okul müdürü ve okul müdür muavinleri için toplam 650 puan üzerinden hesaplanmaktadır. Öğretmenin kriter puanı hesaplanırken meslekteki kıdemi, sicil, eğitim düzeyi (master, doktora vb.),mesleki gelişim, katıldığı kurslar, bilimsel faaliyet –yayın, sosyal-kültürel faaliyetler değerlendirilmektedir.

Son yıllarda öğretmen yükselme sınavı öncesi okul müdür muavini ve okul müdürü adaylarına ‘‘Yönetim Bilimleri’’ konulu Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ,Eğitim Ortak Hizmetler Müdürlüğü tarafından hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir (mebnet.net, 2018). Düzenlenen hizmet içi eğitimlerde Öğretmenler Sınav Tüzüğüne göre okul yöneticisi adaylarının eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans yada doktora yapmış olması iyi bir puanla değerlendirilmekte ama yöneticilikte şart olarak kabul edilmemektedir (Kaynak: www.mebnet.net. öğretmenler sınav tüzüğü 18/03/2014 tarihinde erişilmiştir).

KKTC Eğitim sisteminde okul yöneticisi olmanın şartı okul yöneticilerinin aynı zamanda öğretmen olması anlayışıdır. Dünyanın birçok ülkesinde de okul müdürlerinin atanmasında öğretmenlik mesleği esas alınmaktadır. KKTC 'de eğitim yöneticilerinin lisans sonrasında belli bir süre öğretmenlik yapmaları ön koşul olarak kabul edilmektedir. Bu anlayış okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilip atanmasına yol açmıştır. Okul yöneticisi olarak görevlendirilecek bireylerin profesyonel eğitim almaları ve özel olarak yetiştirilmesi gerekli görülmemektedir((Oyman ve Turan, 2014). KKTC ,Milli Eğitim Sisteminde genel olarak amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim birimi bulunmamaktadır. Matters(2005)'a göre Okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmesi için iyi yetiştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin seçme ve atama ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılması gerekmektedir (Akt. Balyer ve gündüz 2012)

KKTC Milli Eğitim Yasasına göre eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet adına yürütülmesinden gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur. Okullar merkezi yönetim biçiminde örgütlenmiştir. Okullar, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı, kanun ve yönetmeliklere uyarak işbölümü ve yetke ilişkisi içerisinde belirlenmiştir.

Okul Yöneticisi, okul için gerekli maddi ve insani kaynakları kullanır.Okul müdürünün görevleri arasında,okul kuralları ,eğitim öğretim işleri ,personel işleri okul bütçesi gibi konular bulunmaktadır.KKTC Öğretmenler Yasasında (1985) ; okul müdürü ders ve okutmanın yanında kanun tüzük yönetmelik ve emirlerin sınırı içerisinde okulun eğitim,öğretim ve yönetim işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye (kontrol etmeye) yetkili olduğu belirtilmektedir.

Öğretmenler yasında (1985) Okul müdürleri görev yaptıkları okulun bağlı bulunduğu daire müdürüne karşı sorumlu yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Okul müdürlerinin başlıca görevleri; yasalara bağlı kalmak koşuluyla, Bakanlığın yönergelerine uygun olarak ; okulun yönetim işlerini yürütmek, eğitim ve öğretim etkinliklerini düzenlemek ,proğramlamak ve uygulanmasını sağlamak,okulda görev yapan öğretmen kamu görevlisi ve işçilerin görevlerini yapmalarını sağlamak, onları denetlemek, öğretmenlerin okutacakları sınıf ve dersleri belirlemek,müdür muavinlerinin kamu görevlilerinin ,işçilerin yapacakları işleri ve görevleri saptayıp yapılmasını sağlamak ,okulun resmi evraklarını ve istatistikleri tutmaktır.Okul

müdürünün görevini etkili biçimde yapabilmesi, birçok etkenin yanında müdürün kendi rolünü doğru anlaması ve tanımlayabilmesi ile olanaklıdır

21 yüzyılda bilgi ve teknoloji odaklı gelişmeler toplumsal yapılarda dönüşümlere yol açmaktadır. Kıbrıs Türk toplumunun bilgi çağında diğer toplumlar arasındaki yerini alması, sosyal kültürel ekonomik alanda gelişmesi, eğitimde fırsat eşitliğine, yaşam boyu eğitime, değişime açık eğitime, öğrenci merkezli eğitime olanak sağlamak amacıyla KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Talim ve Terbiye Dairesi'nin Eylül 2005 tarihli 'Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi ' adı altında yeniden yapılanma modelini yaşama sokmuştur. Yeni eğitim sisteminde okul müdürünün sahip olması gereken mesleki özellikleri şöyle belirlenmiştir (T.T.D, 2005): "İlişkilerinde demokratik, sürekli olarak kendi kendini ve kadrosunu geliştiren, okul dışındaki kişi ve kurumlarla iletişim kurmayı benimseyen , üst yöneticilerle , velilerle okul personeli ile yapıcı iletişim içerisinde olan, güdülendirici ve cesaretlendirici, geleceğe yönelik olumlu ve yaratıcı düşünce sahibi, yeniliklere ve değişime açık, bilgisayar teknolojisini bilen ve okulunun bu alanda gelişmesine katkı koyabilen, bilimselliğe ve eğitim amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren, okulda fiziki, sosyal ve psikolojik ortamların oluşmasına rehberlik eden, sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, rapor hazırlama becerilerine sahip, girişimci, gerektiğinde yetkilerini devredebilen, fakat sorumluluk bilincini koruyan eğitim yöneticisidir" (Schleicher, A. (ed.), 2012).

KKTC orta dereceli okulların bazılarında eksik kadro bulunmasından dolayı idarede öğretmenlik mesleği yanında yönetici görevini yapmak üzere Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının ilgili daire müdürlükleri yada okul müdürü tarafından öğretmenlerin yönetici olarak görevlendirildiği görülmektedir. Pek çok okulda bu uygulamaya rastlamak mümkündür. İdareci olarak görevlendirilen öğretmenlerin (özellikle sık sık yönetici değişimi gösteren kırsal kesim okullarında) o okulda belli bir süre çalışmış olması ve okulun yapısını bilen öğretmenler arasından görevlendirilmektedir.

2.2.2 Stratejik Yönetim

Yönetim, örgütsel amaçlara gerçekleştirebilmek için insan ve diğer kaynakları en iyi şekilde birleştirme sürecidir . Rachman ve diğ, (1993), yönetimi örgütsel kaynakların örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Strateji kavramı son yıllarda hemen hemen her

örgütte karşımıza çıkmaktadır. Yunanca stratos (ordu) ve ago (gütmek) sözcüklerinden oluşan strateji, Türkçe sözlükte şöyle tanımlanmıştır.”(1) Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol. (2) Bir ulusun veya uluslat topluluğunun ,barış ve savaşta benimsenen politik ,ekonomik,psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı.(TDK) .

Üzün (2000), Stratejiyi , örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad” olarak tanımlamıştır

Dinçer (1998) ise stratejiyi; örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır.

Strateji, eğitim kurumlarında dış çevre tarafından yaratılan fırsatları, riskleri, tehditleri ve sahip olduğu kaynakları karşılaştırmadır (Kocaoğlu ve Balkar, 2016). Strateji, eğitim kurumunun, neyi başarmak istediğini ifade edip ve faaliyetlerine rehber olacak politikalar üretmesine yardımcı olan bir yoldur (Aksu, 2002).

Stratejik yönetim örgütün misyonunun yerine getirildiği bir ortamda örgütün kaynaklarının yönetilmesine ilişkin karar sürecidir (Aksu, 2002 :7). Stratejik yönetim, stratejiye karar verme, planlama, onu uygulayabilme ve değerlendirme süreçlerini içermektedir (Fidler ve diğerleri 1996 :50 ‘den akt. Helvacı, 2005 :169). Stratejik yönetim özel bir karar alma sürecidir; Stratejik yönetimde üst düzey yöneticileri; örgüt koşullarını değerlendirerek, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek planlar hazırlamaktadır. Stratejik yönetimde amaç , örgütü çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve olası değişimleri göz önüne alarak kararları vermektir (Güler, 2013). Örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koymaktadır. Eğitimde stratejik yönetimin amacı okulların gelecekteki performanslarının artırılması başarı ve verimliliğinin yükseltilmesidir (Aytaç, 2000 :43). Stratejik yönetimin örgüte pek çok yarar sağladığını vurgulayan Songür, (2004), stratejik yönetimin yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vererek, kurumun 5-10 yıl sonra nerede olmak istendiğinin belirlendiğini ifade etmektedir. Stratejik yönetim değişimin planlanması olup sonuçlar üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimi yönlendiren bir işlemdir

(Çoban, 1997 :123'den akt. Helvacı, 2005:170). Stratejik planlama, örgütün iç ve çevresini değerlendirerek örgütün bugünü ve geleceğine yönelik stratejiler belirlenmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır (Helvacı (2005). Fullan (1998), stratejik planlamanın amacını, akıllı kararlarla örgütün misyonuna ulaşmasını tasarlamak olarak ifade etmektedir. Stratejik planlama , okul etkinliklerinin bir vizyona yönelik olarak koordine edilmesini, misyonun tanımını ve açık hedeflerini ortaya koymaktadır. Stratejik planlamada , okul kültürü ve değerler, hedefler, misyon ve vizyon gibi unsurlar yer almaktadır (Güçlü, 2016).

Stratejik planlama , bir kurumun iç ve dış çevresindeki tehditler, fırsatlar, değişimler ve beklenmedik durumlarla başa çıkması için uygulamaya koyduğu bir dizi eylem olarak da anlaşılabılır. Stratejik planlama , örgütün gelecekte amaçlarını gerçekleştirmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektir (Güçlü, 2003 :73). Eğitimde stratejik planlama , okul ve çevresi arasındaki ilişkileri çözümleyerek amaçları belirleme işlevi taşımaktadır. Örgüt yenileşerek etkinlik ve eylem planları yapmaktadır . Stratejik planlama kurumların kendi kendilerini analiz etmesini politikaları ve öncelikler hakkında değerlendirme yapılmasını ve geri bildirimle ilgili prosedürü geliştirmesini gerektirir (Balkan ve Kalman, 2018). Stratejik planlama ile yöneticiler okulun geleceğinin önemini fark eder. Stratejik planlama, okul gelişimi için bir araçtır. Bostlingl (2009), stratejik planlamanın okulun nerde olduğunu , nereye gittiğini ve oraya nasıl gittiğinin ‘‘Büyük resmini’’ sağlamak olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik planlamada önemli olan, okul üzerinde etkisi olan hususları belirleyerek ve eylem için öncelikler üzerinde karar vererek okulun seçmesi gereken yönü saptamak, bunun sonucunda da okul örgütünü geliştirmektir (Gazi, Aksal, Araslı, Gazi ve İşman, 2009). Conly (1993), stratejik planlamanın , örgütsel değişim yönetimi için bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca karar vermeyi de yönlendirmektedir. Okul yöneticilerinin istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamak için stratejik planın uygulanması gerekmektedir.

2.2.2.1.Stratejik yönetimin özellikleri

Stratejik yönetim , örgütün misyonunun yerine getirildiği bir ortamda örgütün kaynaklarının yönetilmesine ilişkin karar sürecidir (Aksu, 2002 :7). Stratejik yönetim geleceğe yönelik amaçlar geliştirip, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür (Özün, 2003). Çukurçayır ve Eroğlu (2003 :236) ise, stratejik yönetimde üst

yönetimin önemini ve süreci şu şekilde dile getirir: “stratejik yönetimin merkezinde stratejik lider, örgüt kültürü ve yönetim biçimi yer almaktadır. Örgüt, çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim örgüte değişikliklerden haberdar olup, başarısının düzeyini belirleyecek bir strateji belirlemesine yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetimin örgüte pek çok yarar sağladığını vurgulayan Songür, (2004) ,stratejik yönetimin yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vererek , kurumun 5-10 yıl sonra nerede olmak istendiğinin belirlendiğini ifade etmektedir. Stratejik yönetim değişimin planlanması olup sonuçlar üzerinde odaklanmaktadır.

2.2.2.2.Stratejik yönetim -Liderlik

Günümüzde yaşanan Ekonomik sosyal politik değişimler örgütlerin karmaşıklaşmasına yol açmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010). Bu değişiklikler eğitim kurumunu da etkilemiştir. Eğitimin bu değişimde ayakta kalabilmesi için vizyon,misyon ve temel değerlerini belirlemesi ve eğitimde stratejik planlamanın yapılması gerektiği çeşitli yazarlar tarafından vurgulanmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları vizyonun yanı sıra bu değişiklikleri zamanında görebilecek ve bunlara cevap verebilecek yöneticilere de sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik yönetimde lider çok önemlidir. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için liderin stratejik düşünme ve stratejik planlamanın önemini benimsemelidir. Stratejilerin başarıya ulaşması için liderin geleceği ön görme ve her an ortaya çıkabilecek sorunlara karşı entellektüel bakış açısıyla yaklaşabilmelidir. Üst düzey yöneticisinin ,stratejik bilince sahip olma,olayları geniş açıdan değerlendirebilme, zamanı iyi kullanabilme, vizyon yaratabilme ,değişik görüşleri kabul ederek takım çalışması yapma gibi özelliklere sahip olmalıdır (Mirze ve Ülgen, 2004).

Stratejik liderlik, okullarda, bir vizyon oluşturmak ve bunun sonuçlarının etkisini artırmak için yeteneklerini kullananların gösterdiği bir liderliktir. Vizyon ,organizasyona bir yön ve ortak bir amaç duygusu sunmaktadır. Liderin stratejik olarak öncülük edebilmesi için paylaşılan bir misyon ifadesini oluşturmasını gerektirir (Hourani and Stringer, 2015). Stratejik lider, örgüt için değişim ajanı rolünü üstlenmektedir. Stratejik planlama, değişen çevrelerle uğraşmak ve günlük zorlukları yönetmede müdürlere yardımcı olmaktadır.

KKTC ‘de eğitim alanındaki planlama çalışmaları Devlet Planlama Örgütü (DPÖ) ile Milli Eğitim Kültür Bakanlığı (MEKB) işbirliği içerisinde yapılmaktadır.

Planlama çalışmalarının yasal şekli 33/1976 sayılı DPÖ Yasası ile tanımlanmıştır. Eğitim planlama çalışmalarında dikkate alınacak öncelikli hususlar 40/ 1992 sayılı Milli Eğitim Yasası ile tanımlanmıştır (Çağlar, 2007: 89)

Okullar toplumların kültürel zenginliklerini yaşatmakta ve çağın gelişmelerine yön veren kurumlar olarak stratejik bir öneme sahiptirler. Okulların işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesi için stratejik planların hazırlanması kaçınılmazdır. KKTC 'de eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Merkezi eğitim sistemi , ülkenin eğitim politikalarını ve eğitimin gelişimini etkilemektedir. Eğitim sistemi devlet değil bir hükümet politikası olarak görülmektedir. Değişen hükümetlerin aldığı siyasi kararlar eğitimi belirlemektedir (Mertkan, 2011; Mertkan, 2014; Yıkıcı; Altınay; Altınay ve Dağlı, 2016).

Eğitimle ilgili tüm kararlar Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından alınmaktadır. Okulların herşeyinden sorumlu olan Milli Eğitim ve Kültür bakanlığıdır.Okulların personeli ,bütçesi, demirbaşı bakanlık tarafından belirlenmektedir. Okulların, merkez örgütüyle iletişimi dikey olarak sağlanmaktadır. Merkezden gelen bütün kararlar , okulların yapısına bakılmaksızın bütün okullarda aynı şekilde uygulanmaktadır. Okul müdürleri bakanlığın okuldaki temsilcisi olarak , sorgulamadan bakanlık tarafından gelen tüm kuralları düzenlemeleri izlemekle yükümlüdür((Pashiardis, Brauckmann ve Kafa, 2018). Yapacakları her şeyde bakanlığa bilgi vermekte ve onay alma durumunda kararlarını uygulamaktadırlar. Okul müdürü , bakanlık ile okul arasında bir katalizör görevini görmektedir (Mertkan, 2011, Altınay, Yıkıcı vd. 2016). Eğitim kurumları merkeze bağlı olduğundan çevresel değişimler okul liderlerinin geleceğe dönük planlar yapmasını engellemektedir (Kocaoğlu ve Balkar, 2016). Çeşitli yazarlar tarafından bu durum , okullarda stratejik düşünme ve stratejik liderliğin önemli olduğunun fark edilmesine yol açtığı yönünde değerlendirilmektedir.

Kuzey Kıbrıs' ta orta dereceli okullarda stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının zorunlu olarak uygulanması görülmemektedir. Mesleki teknik Dairesi meslek liselerinin gelişimi için paydaşların katılımıyla stratejik plan yapmıştır. Beş yıllık olarak hazırlanan stratejik plan ,bu öğretim yılında (2018-19) yeniden düzenlenecektir. Genel orta Öğretim dairesinin hazırladığı herhangi bir stratejik plan bulunmamaktadır. Stratejik planlama, Bir kurumun sahip olduğu konum ile varmak

istediği nokta arasındaki yolun tarif edilmesidir, stratejik planlama stratejik yönetim içerisinde yer alan yönetsel bir faaliyettir (Akyüz, 2010: 124-125 dan aktaran Çetin 2013). Çalışmanın yapıldığı dönemde hükümet değişikliği ile beraber Milli Eğitim ve kültür bakanlığı, kurum için stratejik planlama çalışmaları yapmaktaydı.

2.2.3. Okul yönetimi ve Okul gelişimi

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmelerinde değişim en temel olgulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır . 21.yüzyılda çok hızlı bir biçimde yaşanan teknolojik ve toplumsal değişim süreci , okulların ; özellikle eğitim ve öğretim sürecini , örgütlenme, yönetim ve okul çevre ilişkilerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu süreçte eğitim , bireylerin değişime ve yeniliklere uyum sağlamasında belirleyici olmaktadır. Bu hızlı değişim süreci eğitim sisteminde ve okulların verdiği eğitim hizmetlerinde , yenileşme ve gelişme olarak yansımaktadır (Balkar, 2010).

Okul gelişimi, okulları öğrenciler ve öğrencilerin öğrenmesi için daha uygun yerlere dönüştürmek, okulun amaçlarını daha etkili olarak başarmak için okuldaki öğrenme koşullarının değiştirilmesine yönelik çabalar olarak görülmektedir (Balcı, 2002) . Okul geliştirme bir süreçtir ve bu süreçte okul iklimi , okulun kurumsal hafızası, toplumun beklentileri, okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve uygulama yeterlilikleri, öğretmenlerin işlerindeki ve insan ilişkilerindeki uzmanlıkları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi çok güçlüdür.

Eğitim örgütlerinde değişim, 1980'lerin ortalarından beri akademisyenler ile uygulayıcıların ilgi konusu haline gelmiştir. Örgütte yapılan işlerin, amaçların ve örgütteki yapının yeniden oluşturulması örgütsel değişim olarak adlandırılabilir (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Özden, 2008) . Açık sistem olarak okullar, demografik teknolojik ve ekonomik değişikliklerden etkilenmektedir (Kozeracki , 1998;3 'ten akt. Beycioğlu ve Aslan, 2010:160.) Okullara değişimi getiren güçler ; nüfus ve okul sayısının artması , toplumsal değişimler , yönetim (hükümet) vb. faktörlerdir.

Fullan ve Hargreaves (1998), okullarda değişimi şekillendiren güçler olarak; okulların dış dünyadan soyutlanamayacağını, teknolojinin okul duvarlarını yıktığını, öğretmenlerin az bir yardımla daha fazla şey yapabileceğini ,ailelerin tercihlerinin ve bireyin kendini yönetme isteğinin okulların geniş bir çevreyle ilişkisini zorunlu kıldığını

belirtmektedir. Bunun yanında insan boyutuna ait değişiklikler olarak da okul kültürü, liderlik, okul-çevre ilişkisi vb. de ele alınmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bir örgütün gelişmesinden bahsedildiğinde ; insan, teknoloji ve yapı ile süreçlerin bir bütünlük içerisinde değişmesi anlaşılmaktadır (Balcı, 2002).

Okulda değişimin en önemli uygulayıcıları yöneticiler ve öğretmenlerdir. Hallinger (1992), okul müdürünün rolünün altmışlı-yetmişli yıllarda program yöneticisi, seksenli yıllarda etkili okul ve eğitim lideri, doksanlarda ise değişim ve dönüşüm lideri olarak belirtmektedir. Fullan (2000), okul gelişiminde, yöneticinin değişmeye önderlik ettiğini ve değişime liderlik yaptığını belirtmektedir. Okullarda gerçekleşecek bir yenileşme girişiminde, öğretmenlere önemli roller düşmektedir. Fullan (1991) Eğitimsel değişim , öğretmenin ne yaptığı ve ne düşündüğüne bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü yeniliği sınıfa uygulayabilecek kişi öğretmendir.

Okul gelişimi , kaliteli bir eğitim sağlamak için okulların değişimi yönetme kapasitesinin iyileştirilmesi ve daha nitelikli eğitim yapılması ile öğrenci başarısının artırılmasıdır (Şahin, 2015). Okul gelişimi ile ilgili tartışmaların merkezinde liderlik yer almaktadır. Okulun karar alma süreçlerine katılım, sorumlulukların paylaşılması, işbirlikçi çalışma okul gelişiminde okul müdürünü kilit pozisyona getirmektedir (Clarke, 2000; Day ve ark., 2010; Heck ve Hallinger, 2010 Den akt Şahin, 2015). Okul gelişimi için, okul liderleri okulda yürütülen tüm çalışmalara ilişkin karar verme ve uygulama süreçlerine tüm çalışanları katmalılardır.

Okul gelişimi ile ilgili çok tanım yapılmasına rağmen OECD'nin Uluslararası Okul Gelişimi Projelerinin sonuçlarında yer alan aşağıdaki tanımın en iyi anlaşılan tanım olduğu üzerine akademisyenler, eğitimciler hemfikirler (Helvacı, 2005; 220);

“Okul geliştirme’ bir veya birden fazla okulun öğrenme koşullarında ve iç durumlarında sistematik, kalıcı bir değişim çabasının hedeflenmesi ve eğitim hedeflerinin en etkili bir şekilde uygulanmasıdır“.

Çeşitli yazarlarca okul gelişiminin amacı ; okulun değişimi yönetme kapasitesinin güçlendirilmesi, daha nitelikli eğitim yapılmasının sağlanması ve öğrenci başarısının artırılması olarak vurgulanmaktadır. (Şahin, 2013: 230). Helvacı (2005), okulların siyasi ve ekonomik güçler tarafından etkilendiğini vurgulamaktadır. Bu

bağlamda her okulun gelişimi bir durumsallık olup, okul kültürüne uygun olmalı ve her okul kendi yapısına uygun gelişim stratejileri geliştirmelidir (Şahin, 2013).

Harris ve Hopkins (2000), okul gelişim çabalarının temel amacının öğrenci öğrenmesini artırmak olarak vurgulamaktadırlar. Okul gelişim çabalarının temelinde ; okul müdürü ve öğretmenlerin birlikte çalışabilecekleri bir okul ortamının oluşturulması, okulla ilgili önemli değişimlerin, ortak çalışma, işbirliği ve karar verme kültürüyle bütünleşen bir liderlik anlayışıyla gerçekleşebileceği vurgulanmaktadır (Akt. Kılınç, 2017). Okulun gelişebilmesi için üyelerin işbirliği içerisinde çalışabilecekleri okul ortamının kurulması, tüm okul üyelerinin birer öğrenen ve okul gelişimine katkı sağlayan olarak okul vizyonunu benimsemeleri ifade edilmektedir. Harris (2004), öğrencinin eğitim ve öğretim düzeyinin değişmesi için öğretmen, idare, okul ve çevre ilişkisinin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Okul geliştirme araştırmalarında ‘‘okul’’ değişim merkezi olarak kabul edilir, öğretmenler değişim sürecinin doğal bir parçasıdır. Okul geliştirme araştırmaları , okul düzeyinde değişimde öğretmenin gelişiminin önemini göstermiştir. Diğer yandan okul düzeyinde değişimi sağlamada liderin önemini güçlendirmiştir. Okul geliştirmede tek lider değil, katılımcı liderlik söz konusudur (Harris, 2001). Okul geliştirme öğrenciye dikkatin odaklanmasını ve sınıf içi öğretme ve öğrenme koşullarının iyileştirmesinin önemini vurgulamaktadır. Okul geliştirme her okul türüne uyum sağlayan bir geliştirme planı olmadığını göstermiştir (Hopkins, 1997). Okul gelişimi okul kültürüyle beraber anlaşılmalıdır. Meslekdaşlığı, güven ve İşbirlikçi çalışma ilişkilerini destekleyen , öğrenme ve öğretmeye odaklanan ,kendini geliştirme çabalarında okul kültürü önemlidir (Harris, 2001).

İngiltere ve Amerika da yapılan okul gelişimi çalışmalarında okul yöneticilerinin değişim için yönetimde ve öğretimde bilgisayar kullanımını teşvik ettikleri, bilgi akışını sağlayarak okul ile halk ilişkilerini geliştirdikleri, öğretmenler ve diğer çalışanlar için iş tanımları başlattıkları ,okul politikasını geliştirdikleri, okul yönetimi ve liderliği geliştirdikleri noktaları üzerinde görülmektedir (Helvacı, 2005). Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar, okul müdürünün rolü ile okullarda gerçekleştirilen değişimlerin etkililiği arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin rol ve davranışlarının örgütlerin ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda değiştiğini

göstermektedir. Her örgüt ve her durum için uygulanabilecek bir liderlik tipinin bulunmadığını göstermektedir. Görev yapılan örgütün amaçları ,örgüt iş görenlerinin beklentileri ve içerisinde bulunulan durum okul müdürlerinin rol ve davranışlarını belirleyen temel etmenlerdir. Her okulun kendine özgü bir ortamı, örgütsel havası bulunmaktadır. Okul liderinin göstereceği rol ve davranışlar durumsal olup, okuldan okula değişmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Gelişmiş ülkelerden Avusturalya, Yeni Zelanda vb ile Anglosakson ülkelerinde okul gelişimi için pek çok araştırma yapılmıştır. Batı ülkelerinde okul müdürlerinin davranışları; onların okullarda nasıl liderlik yaptıklarını ve okulun amaçlarının doğrultusunu belli etmektedir. Okulların amaçları, müfredata bağlantılı gitme, öğrencileri takip etme, zamanı iyi kullanma, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleme, eğitim ve öğretim için yapılmaktadır (Oplatka, 2004). Gelişmekte olan ülkelerde yapılan okullarda liderlik ve yönetimin rolü araştırmalarında ; eğitimin iyileştirilmesinin tepeden (merkez) aşağıya (okul) doğru , örgüt düzeyinden ziyade bireysel düzeyde değişikliklerle görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Azgelişmiş ülkelerde eğitim merkez örgütüne bağlıdır ve eğitim sistemi bürokratik olarak örgütlenmiştir. Bu yapı içerisinde Okul müdürlerinin rolü bürokratik yapı hiyerarşisi içerisinde, görevliler olarak algılanmaktadır (Simkins, Sisum and Memon, 2003). Eğitimin merkezi olarak örgütlendiği gelişmekte olan bazı ülkelerde eğitim sistemi ve sistemin yöneticileri, müdürlerin davranışlarını kısıtlamaktadır. Eğitim yapısından hükümet sorumlu olduğu için , Milli Eğitim Bakanlığı ; Okulun kaynaklarını , okul çalışanlarını ve öğretmen seçimini kendisi seçmekte aynı zamanda çalışanların gelişiminden sorumlu olmaktadır (Oplatka, 2004 ;431).

Günümüzde pek çok okulun klasik bürokratik örgüt görüşüne göre yapılandırıldığı görülmektedir. Okullar , alınan rasyonel kararlar doğrultusunda bir dizi kanun, tüzük direktif ve kontrol mekanizmalarıyla yöneltilmekte ayrıca ,çevreden gelen güçler (veliler, öğrenciler, kuruluşlar vb.gibi tarafından etkilenmektedir (Helvacı, 2005; 214). KKTC eğitim sistemi merkezi bir yapıda örgütlenmiştir. Sistem, bakanlık tarafından yönetilmekte, örgün ve yaygın eğitimi de içine almaktadır. Bu sistemde bürokratik yapılar büyük önem taşımaktadır. Kararlar merkezden okullara gelmektedir. Okul müdürleri atanmış bürokratlardır. Bulundukları makam görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve gerekli yazışmalara odaklanmalarını gerektirmektedir. Okul müdürleri Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının kararları ve

direktifleri doğrultusunda hareket etmektedir (Mertkan, 2011). Okul müdürleri okullarda merkezden gelen güncellenmemiş yasa ve tüzüklere çalışmaktadır. Eğitim politikalarının belirlenmesi, öğretmen gelişimi için hizmet içi eğitimler ve öğretmen denetimleri bakanlık tarafından yapılmaktadır.

KKTC öğretim yılı 1.Eylül’de başlayıp ve 30 Haziran’da sona erer. En az 175 ‘‘okul günü’’ olacak şekilde planlanmaktadır (Talim Terbiye Dairesi, 2005). Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile öğretmen sendikalarının ortak kararı ile çalışma takvimi belirlenmektedir. Orta eğitim kademesinde derslerin sınavları ‘‘Sınav haftası ‘‘olarak belirlenen günlerde yapılmaktadır. Öğretim yılının her döneminde 2 sınav haftası bulunmaktadır. Birinci sınav haftası en az 6 gün, 2.sınav haftası ise en az 7 gün olacak şekilde belirlenmiştir. Her iki dönemin sonunda öğrenciler toplam en az 26 gün sınava girmektedirler. Dünya bankasının yayımladığı 2006 raporuna göre OECD ülkelerinde okullarda 186 işgünü bulunmaktadır. KKTV ‘inde okul ders saatleri , OECD ülkelerine göre daha azdır. OECD ülkelerinde 701 ders saati bulunmasına rağmen KKTC 415 ders saati bulunmaktadır. Çocuklar okul saatleri dışında özel ders alarak eğitimlerini tamamlamaktadırlar (Mertkan, 2014).

KKTC’de; Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası (KTÖS) ve Kıbrıs Türk Orta Eğitim Öğretmenler Sendikası (KTOEÖS) olmak üzere iki öğretmen sendikası bulunmakta ve her iki öğretmen sendikasının eğitim üzerinde çok büyük bir etkisi görülmektedir.Öğretmen sendikaları , öğretmenlerin temel haklarının korunması ve ilerletilmesi için mücadele etmekte ,aynı zamanda diğer sivil toplum kuruluşları arasında güçlü bir etki alanına sahip oldukları gözlenmektedir. öğretmen sendikalarının amacı ,eğitimi gerçekleştirme kaygısından ziyade, öğretmenlerin hak ve menfaatlerinin geliştirilmesine yönelik çaba olarak görülmektedir (Dağlı, 2013).

Öğretmen sendikaları eğitimin geliştirilmesi için üstlenmeleri gereken rolleri yerine getirmemektedir. Eğitim Bakanlığı ve sendika yöneticileri arasında görüş farklılıkları bulunmakta ve işbirliği yapılmamaktadır. Bu durum eğitim politikalarına olumsuz olarak yansımakta ve eğitimin gelişmesini engellemektedir (Dağlı, 2013).

KKTC öğretmenler yasasında öğretmenlerin sahip olduğu haklar belirlenmiştir. Bu haklardan birisi de öğretmenin başka bir okulda çalışma talebinde bulunmasıdır.Öğretmenler her öğretim yılı sonunda başka bir okulda çalışmak için talepte bulunabilmektedirler.Nakil talebinde bulunan öğretmenlerin sıralama listeleri

oluşturulmakta ve nakil sırası gelen öğretmen görev yerini değiştirebilmektedir. Görev yerini değiştirmek için belirli kıstaslar aranmamaktadır. Sadece öğretmenin nakil talebinde bulunması yeterli olmaktadır. Nakil işlemleri MEB ve öğretmen sendikalarının işbirliğiyle gerçekleştirilmektedir. Özellikle, Karpaz ve İdefke bölgelerinde yer alan okullardan her öğretim yılı sonu ve öğretim yılı içerisinde merkez okullarına doğru öğretmenlerin görev yerlerini değiştirdiği gözlemlenmektedir. Merkez okullarında genellikle kalıcı bir öğretmen kadrosu bulunmaktadır. Göreve yeni atanan öğretmene, birkaç okul değiştirdikten sonra merkezdeki okullara gelmekte ve emekli oluncaya kadar aynı okulda çalışabilme olanağı bulunmaktadır.

Son yıllarda gözlemlenen bir diğer durum, yeni atanan öğretmenlerin görev yerlerine atamalarını aldıktan hemen sonra başka bir okula görev talebinde bulunmalarıdır. Yeni atanan öğretmen görevine gitmekte , ilgili müdürlük tarafından göreve başlama yazısı yazılmakta birkaç gün yada bir hafta sonra başka bir okula görev almaktadır. Öğretmenin yerini dolduracak öğretmen , bürokratik işlemlerin uzaması nedeniyle ancak en erken 15 gün sonra olmaktadır.

Diğer yandan öğretim yılı içerisinde hastalık, emeklilik, yurtdışı görevlendirme, eğitim bursu ile yurtdışında bulunma gibi nedenlerden ötürü merkezde boşalan öğretmen kadrosuna taşrada görev yapan nakil tüzüğüne göre nakil sırası gelen öğretmen gidebilmektedir. Giden öğretmenin yerine sözleşmeli bir öğretmenin atanması geciktiğinden dolayı da eğitim kayıpları yaşanmaktadır. Şöyle ki; öğretmenin merkeze alınan okullarda derslerin önemli bir kısmı boş geçmektedir. Nakil alan ya da görevlendirme alıp okuldan ayrılan öğretmenin yerine gelen öğretmen de geçici bir süre için okulda bulunacağı düşüncesiyle hareket etmektedir. Öğretmen olarak atananların bir kısmı part-time olarak 2 ya da 3 okulda görev yapmaktadır (Kaynak: Öğrenci ve öğretmen sayılamaları, 2017) . Bu öğretmenler de kendilerini herhangi bir okula bağlı hissetmemekte ve çalıştıkları okullara dair aidiyet duygusunu geliştirememektedir. Öğrencilerde öğretmene gidecek gözüyle baktıkları için öğretmenin ismini bile öğrenmek istememektedir. Öğretmen branşıyla anılmaktadır.

Sürekli görev yeri değişen öğretmenler okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarla ilgili gelişim planı yapmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin okula devam durumları ve izinleri öğretmenler yasasında belirlenmiştir. Öğretmenin yasa gereği 40 gün hastalık raporu ve 5 gün de mazeret izni de kullanma hakkı bulunmaktadır. Bu

hastalık raporları ve mazaret izinleri bazı öğretmenler tarafından gereksiz ve ölçsüz olarak kullanılmakta, bu öğretmenlerin boş geçen dersleri telafi edilememekte ve eğitimde kayıp olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda okul müdürlerinin de ilk atama yerleri merkez okullardan uzak yerleşim yerlerinde bulunan okullardır. KHK tarafından atanan okul müdürü kısa bir dönem okulda kalmakta, bir sonraki öğretim yılında nakil talebiyle merkez okullarına doğru görev yerini değiştirmektedir. Okulda kaldığı sürece de geleneksel müdürlük anlayışıyla yani bakanlığın direktifleri doğrultusunda bürokratik kurallar çerçevesinde görevini yapmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemiyle ilgili yapılanlara yer verilmiştir. Bu bağlamda şu hususlar açıklanmıştır: Araştırmanın deseni, Araştırmanın yöntemi, araştırmanın çalışma grubu, araştırmanın veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmada kullanılan güvenilirlik-geçerlilik stratejileri, araştırma süreci ve etik.

3.1 Araştırma Deseni

KKTC Milli Eğitim ve kültür bakanlığına bağlı orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin çeşitli paydaşlara göre okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğunu değerlendirmek amacıyla yürütülen bu araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma yaklaşımı, esnek bir kavramsal ve yöntemsel yapı çerçevesinde sözel verilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve sunumudur (Mertkan, 2015:7). Nitel yaklaşım konstruktivist dünya görüşü ile açıklanmaktadır. Konstruktivist dünya görüşüne göre bizim dışımızda tek bir anlamlı gerçekliğin olduğunu reddeder ve anlamlı gerçekliğin dünyadaki objelerle etkileşimimiz sonucunda ortaya çıktığını savunur (Neuman, 2006; Pring, 2000 den akt. Mertkan, 2015 :7). Hakikatin göreceli olduğunu ve kişinin bakış açısına bağlı olduğunu iddia ederler (Baxter and Jack, 2008).

Nitel araştırmalarda objeleri anlamlandıran bizim yorumumuzdur. Nitel araştırma boyunca tasarımın herhangi bir parçası yeni gelişmeler ışığında tekrar değerlendirilmekte ya da düzenlenebilmektedir. Nitel araştırmada araştırılan konu derinlemesine bütüncül bir bakış açısıyla incelenmektedir (Creswell, 2016; Mertkan, 2015). Araştırma sürecinin çeşitli aşamaları arasındaki karşılıklı etkileşiminin, esnekliğin ve ilişkinin ön planda tutulması bu yöntemle sağlanmaktadır. Araştırma süresince karşılaşılan yeni durumlara ve bulgulara göre yeniden biçimlendirme sağlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011).

Bu araştırmada nitel yaklaşımın seçilme nedeni, araştırmacı ve katılımcı arasındaki iş birliği ile katılımcıların sohbet havası içerisinde deneyimlerinin alınması

ve aktarılmasının gerçekleştirilmesi ile daha uzun süreli araştırma ve irdelemeye imkân vermesi, araştırma yönünün katı değil, esnek olması ve araştırma yönünün araştırma sürecinde değişebilir olmasıdır.

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin (okul yöneticilerinin) sahip oldukları vasıfların okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluk durumu derinlemesine incelenecektir.

3.2.Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel yöntem tasarımı kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluğunu (bilgi, beceri, tutum ve davranışlar) değerlendirilmesiyle ilgili olarak çeşitli paydaşların (okul müdürü, müdür muavini, öğretmen, öğretmen sendika temsilcisi ve Bakanlık üst düzey yöneticileri) görüşlerini belirlemek ve kendi uygulama deneyimlerini aktarmalarını sağlamak için nitel araştırma stratejilerinden durum çalışması modelinden yararlanılmış (Yin, 1994) (Denzin and Lincoln, 2005) ve bütüncül tek durum deseni ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bütüncül tek durum deseninde tek bir analiz birimi , bir birey, bir kurum ,bir program, bir okul ,vb.) vardır (Yıldırım and Şimşek, 2011 :290) .

Durum çalışması nitel araştırma modellerinden birisidir ve sosyal bilim araştırmalarında da önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmacının bir durumu ,olayı, eylemi ,bireyi derinlemesine analiz ettiği bir araştırma desenidir (Creswell, 2016 :14). Flyvbjerg (2006), durum çalışmasının sosyal gerçekliğin farklı görüşlerini geliştirmek için önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca niteliksel olarak karmaşık olayları, katılımcıların bakış açılarıyla anlayabilmek için,konuyu derinlemesine analiz edebilmektedir (Harrison, Birks, Franklin and Mills, 2017; Starman, 2013).

Durum çalışmasında amaç, araştırmaya dâhil edilen durumun çalışılan konu kapsamında değerlendirilmesine olanak sağlamaktır. Söz konusu değerlendirme derinlemesine, ayrıntılı ve bütünsel bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011) . Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin yeterlikleri okul gelişimi ve stratejik planlamadaki rolleri durum olarak ele alınmıştır.

Araştırmaya dahil edilen durum 2017-2018 öğretim yılında 2/4/2018 tarihinde YDÜ Etik Kurulundan alınan etik izin (ek) ve MTÖ.0.00-006-18-E.906 sayı ve

5/4/2018 tarihli Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü ile GOÖ.0.00-174.06-18-E.1956 sayı ve 10/4/2018 tarihli Genel Orta Dairesi müdürlüğü izinleriyle (ek) le yürütülmüştür. Araştırmada, eğitim yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğu çeşitli paydaşların görüşlerine göre kendi doğal ortamında birden çok veri toplama aracı kullanarak derinlemesine incelenmiştir (Creswell, 2016; (Mertkan, 2015).

Araştırmacı, katılımcıların bakış açılarını keşfetmeye, anlamaya ve sunmaya çalışacağı için katılımcıların doğal ortamlarında onlara yaklaştırmaya çalışmış onlarla etkileşim kurmuştur. Eğitim yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki yeterliklerinin araştırıldığı bu çalışma; katılımcıların yaşamlarına ve meslek yaşam deneyimlerine dayanmaktadır.

Mevcut bilginiz ve anlamının sosyal yapılar olduğu varsayımıyla çalışma epistemolojik olarak temellendirilmiştir. Dünyayı nasıl algıladığımız ve anladığımız dünyaya ait yorumlarımıza dayanmaktadır. İnsanlar algılarına göre kendi anlamlarını inşa etmektedirler. Araştırmacının algıları ve yorumları araştırmanın bir parçasıdır. Araştırmayı uygulayan araştırmacı olarak, okul gelişiminde sosyal gerçekliğin daha kapsamlı ve detaylı araştırılması için araştırma boyutları olan mesleki yeterlikler, roller ve stratejik planlama konusunda mevcut bilgi ve deneyimlere dayanarak, araştırma sürecinde kararlar alıp ,araştırma gerçekleştirilmiştir (Silverman, 2013).

Tüm görüşmeler birbiriyle ilişkili üç durum tarafından yönlendirilmeye çalışılmıştır .

- Görüşme , etkileşimli bir süreç olup sosyal dünyanın temsilleri, görüşme sürecinin sosyo-politik ve sosyo-tarihsel bağlamı tarafından etkilendiği için mutlak gerçek iddiaları yapılamaz.
- Görüşme, kimlik çalışmasından etkilenen bir ortam olduğu için görüşmecinin kimlik yapımındaki rolü yansıtılmalıdır.
- Görüşmeden elde edilen veri farklı yer ve farklı zamanlarda farklı yorumlanabildiği için tamamen doğrulayıcı hesaplar elde edilemez (Akt.Mertkan, 2010 : 138-139).

Bu araştırmada incelenen durum okul gelişimi ve buna bağlı okul gelişimini sağlayan etkin boyutlar olan okul yönetici hazırbulunuşukluğu ve stratejik planlamadır. Veri toplama aracı olarak görüşme, dökümanlar (araştırmacı günlüğü ,yazılı tutanaklar vb) ile doküman analizi kullanılmıştır.

Konu kapsamının açıklığı ve güncelliğini tespit etmek amacıyla, araştırmayı desteklemek için Kıbrıs, Türkiye ve diğer ülkelerdeki konu ile ilgili makale ve tezler kaynak tarama yoluyla incelenmiştir. Kaynak tarama, araştırılan konu ya da olguya ilişkin bilgi içeren yazılı kaynakların incelenmesini kapsamaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2011).

Bu  alışmada KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı ortadereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşukluğu belirlemek için okullarda görev yapan okul yöneticilerinin özellikleri ve görevleri,nasıl seçilip atandığı ,yöneticilerin mesleki gelişime ve öğrenmeye yönelik düşünceleri , Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için beklentilerinin neler olduğu ve okul yöneticilerinin okul gelişimini ve stratejik planlama sürecini nasıl etkilediği çeşitli paydaşların görüşlerine göre araştırılmıştır.

3.3.Çalışma Grubu

Araştırmanın  alışma grubunu; 2017-2018  ğretim yılında Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı orta derece eğitim kademesin bağlı devlet okullarında görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler, okulların  ğretmen sendika temsilcileri ile Milli Eğitim ve Kültür bakanlığında çalışan  st düzey yöneticilerinden oluşturulmuştur.

Araştırmanın amacına uygun olarak belli özelliklere sahip birimler çalışma grubuna alınmıştır. Çalışma grubu alınırken çeşitli  rneklemeye yöntemlerine yer verilmiştir. Maksimum  eşitlilik birçok farklılığı içeren ana temaları bulup tanımlamayı amaçlamaktadır (Patton, 2014 :235). Patton'a (1987) göre, amaçlı  rneklemeye zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Araştırmacı kendi çalıştığı ortaöğretim kurumundaki kendi içinde benzeşik ama birbirinden farklı durumlara ulaşarak zengin bir veri seti elde etmeyi amaçlamaktadır.  eşitliliği sağlarken okulların farklı olması (lise, meslek lisesi, kolej, fen lisesi, Anadolu lisesi , ortaokul) ,okul yöneticilerinin yaş, cinsiyet, kıdemi göz

önünde tutulup bölgede en kıdemli olan ve görev yaptığı okulda en az üç yıl görev yapan yöneticileri amaçlı olarak tercih edilip, böylelikle maksimum çeşitlilik sağlanmıştır.

Çalışma grubu belirlenirken seçkisiz olmayan örnekleme biçimlerinden amaçlı örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Seçkisiz olmayan örnekleme belli bir amaç doğrultusunda gerçekleşmektedir. Amaçlı örnekleme zengin veri elde edileceği düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasını sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada okul yöneticileri, öğretmenler, öğretmen sendika temsilcileri ve MEB yönetici ve denetmenleri amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile araştırmanın katılımcıları olmuşlardır. Aynı zamanda okul yöneticilerini araştırmaya katarken yöneticilerin meslek kıdemlerinin dikkate alınması ile ölçüt örnekleme kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, öğretmenler ve denetmenlerin araştırmaya ve araştırmacıya uygunluğunun düşünülerek katılımını sağlamakta ise amaçlı koşullu örnekleme kullanılmıştır. Araştırmacı; amacına hizmet edecek örnek birimleri belirlemek için araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerini ölçüt kullanarak koşullu örnekleme ile öğretmenleri ise amaçlı tesadüfi örnekleme ile seçmiştir (Baş ve Akturan, 2008).

Araştırmacı; kendi çalıştığı ortaöğretim kurumundaki kendi içinde benzeşik ama birbirinden farklı durumlara ulaşarak zengin bir veri seti elde etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmacı amacına hizmet edecek örnek birimleri belirlemek için araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerini ölçüt kullanarak koşullu örnekleme ile okul müdür muavinlerini ve öğretmenleri amaçlı tesadüfi örnekleme ile seçilmiştir (Baş ve Akturan, 2008).

Okul müdürleri için en az üç yıl görev yaptığı okulda bulunma koşulu arandığı için koşullu örnekleme, öğretmenler için çalıştığı okulun yöneticisiyle aynı okulda en az üç yıl çalışma koşulu arandığı için çalışılan okulun öğretmenleri arasında amaçlı tesadüfi örnekleme ile seçilmiştir. Okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun işleyişini anlayabilmesi ve okul çevresini tanınması okul gelişimi için çok önemlidir. Bu nedenle en az üç yıl görev yapma ölçüt olarak alınmıştır. Öğretmen sendika temsilcilerinin araştırmada koşullu amaçlı seçilmesinin temelinde sendika temsilcilerinin okul yönetici ve öğretmenlerini okul yönetim işleyişlerinin geliştirilmesinde seçilmiş temsil güç

olması yer almaktadır. Araştırmanın çalışma grubuna koşullu örnekleme ile seçilen bakanlık üst düzey yöneticileri, okul yönetimi ve gelişimi konusunda birincil görüş ve deneyimlere sahip olmaları nedeniyle seçilmiştir. Seçilen örnekleme seçimi ölçütlerine bakıldığı zaman araştırmada yer alan bir çalışma grubuna ait bölge farklılık göstermektedir. Bu çalışma grubuna ait okullarda (bölge 4) en az üç yıl bir okulda görev yapmış olma ölçütünü karşılayan okul yöneticisine ulaşamamıştır. Böylelikle ilçe sınırları içerisinde toplamda üç yılı dolduran ve Bölge 4 'te farklı bir okula nakil alan bir yönetici ve okulu çalışmaya alınmıştır. Katılımcıların araştırmaya gönüllülük esasına göre katılmasına dikkat edilmiştir.

Çalışma grubunu; 18 okul müdürü, 17 müdür muavini, 18 öğretmen, 12 okul sendika temsilcisi ve 5 bakanlık üst düzey yöneticisi oluşturmuştur. Katılımcıların (Bakanlık üst düzey yöneticileri hariç) bölgelere göre dağılımı ve demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 1.
Çalışma grubunun bölgelere göre dağılımı

Bölge	Müdür sayısı=18 Müdür yardımcısı sayısı=17 Okul yöneticileri n=35				Öğretmen sayısı=18		Öğretmen sendika temsilcisi sayısı =12	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1.Bölge	6	33.33	6	35.29	4	22.22	3	25
2.Bölge	3	16.66	3	17.64	3	16.66	3	25
3.Bölge	1	5.55	1	5.88	3	16.66	0	0
4.Bölge	1	5.55	1	5.88	1	5.55	1	8.33
5.Bölge	7	38.88	6	35.29	7	38.88	5	41.66
Toplam (n)	18	99.97	17	99.98	18	99.97	12	18.46

Tablo 2.

Çalışma grubunda yer alan okulların bölgelere göre konumları

İlçe	Merkez okul		Çevre (Kırsal) okul	
	n	%	n	%
1.Bölge	6	40	0	0
2.Bölge	2	13.33	1	33.33
3.Bölge	1	6.66	0	0
4. Bölge)	1	6.66	0	0
5 Bölge	5	33.33	2	66.66
Toplam(n)	15	99.98	3	99.99

Çalışma grubunun n=15 % 83.33'ü merkez okulu , n=3 % 16.66' sı kırsal (çevre okulu) konumundadır.

Tablo 3.

Okul yöneticileri, öğretmenler ve öğretmen sendika temsilcilerinin cinsiyete , görev yaptıkları okulun konumuna ve bölgelere göre dağılımı

Bölgeler ve okul konumu		Okul yöneticileri			öğretmenler			Sendika öğretmen temsilcileri		
		K	E	T	K	E	T	K	E	T
1.Bölge	merkez	7	5	12	4		4	1	2	3
	Çevre (Kırsal)	0	0	0	0		0	0	0	0
2. Bölge	Merkez	1	3	4	1	1	2	1	1	2
	Çevre (Kırsal)	1	1	2		1	1		1	1
3.Bölge	Merkez	1	1	2	3	0	3	0	0	0
	Çevre (Kırsal)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Bölge	Merkez	1	1	2	0	1	1	1	0	1
	Çevre (Kırsal)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Bölge	Merkez	3	6	9	5	0	5	2	2	5
	Çevre (Kırsal)	2	2	4	1	1	2	1	0	1
Toplam (n)	Merkez	13	16	29	14	2	16	5	6	11
	Çevre (Kırsal)	3	3	6	0	2	2	1	0	1
Genel Toplam		16	19	35	14	4	18	6	6	12

Katılımcı eğitim yöneticilerinin n=16, %45.71'i kadın,%54.28'si erkek, katılımcı öğretmenlerin n=14,%77.77'si kadın, n=4,%22.22'si erkek, Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin ise n=6,%50'si kadın ,n=6 ,%50'si erkektir.

Tablo 4.

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri

Katılımcı	GÖREVİ	CİNSİYET	ÖĞRENİM DÜZEYİ	BRANŞI	MESLEKİ KIDEMİ	Şimdiki görev kıdemi
ÜDY	MEKB	Kadın	lisans	kimya	30	4
ÜDY	MEKB	Kadın	Yüksek lisans	Gıda teknolojisi	29	3
ÜDY	MEKB	erkek	Yüksek lisans	Muhasebe finansman	28	10
ÜDY	MEKB	erkek	lisans	bilgisayar	27	10
ÜDY	MEKB	Kadın	Yüksek lisans	Biyoloji fen	32	11

Araştırmaya katılan Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı dairelerde çalışan yönetici ve denetmen sayısının az olması nedeniyle katılımcılar üst düzey yönetici olarak belirtilmiştir.

Tablo 5.

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri

YÖNETİCİ	YÖNETİM GÖREVİ	OKUL TÜRÜ	CİNSİYET	ÖĞRENİM DÜZEYİ	BRANŞI	MESLEKİ KIDEMİ	Şimdiki görev kıdemi
OY1	Müdür	Ortaokul	Erkek	Yüksek Lisans	İngilizce	30	8
OY2	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Erkek	Lisans	Matematik	28	8
OY3	Müdür	Kolej	Erkek	Yüksek Lisans	İngilizce	30	14
OY4	Müdür Yardımcısı	Kolej	Kadın	Yüksek Lisans	Tarih	24	11
OY5	Müdür Yardımcısı	Kolej	Kadın	Lisans	İngilizce	25	1
OY6	Müdür	Lise	Erkek	Yüksek Lisans	Teknoloji Tasarım	33	11+
OY7	Müdür	Lise		Lisans	Coğrafya	31	18

OY8	Yardımcısı Müdür	Mesleki Teknik Lise	Kadın Erkek	Lisans	Tarih	28	6
OY9	Müdür Yardımcısı	Mesleki Teknik Lise	Kadın	Yüksek Lisans	Matematik	27	1
OY10	Müdür Yardımcısı	Mesleki Teknik Lise	Kadın	Yüksek Lisans	Kimya	14	8
OY11	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	Beden Eğitimi	32	6
OY12	Müdür	Anadolu Lisesi	Kadın	Lisans	Tarih- Coğ- İngilizce	34	19
OY13	Müdür	Fen Lisesi	Erkek	Yüksek Lisans	Fizik	33	17
OY14	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Kadın	Lisans	İngilizce	31	1
OY15	Müdür Yardımcısı	Kolej	Kadın	Lisans	Biyoloji	27	11
OY16	Müdür Yardımcısı	Fen Lisesi	Erkek	Lisans	Fizik	28	14
OY17	Müdür	Kolej	Erkek	Yüksek Lisans	İng.Kimya	29	14
OY18	Müdür	Kolej	Erkek	Yüksek Lisans	Bilgisayar Yüksek Mühendisi	34	17
OY19	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	İş-Teknik	36	11
OY20	Müdür	Mesleki Teknik	Erkek	Yüksek Lisans	İngilizce	30	11
OY21	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Erkek	Lisans	Muhasebe Ve İşletme	24	12
OY22	Müdür Yardımcısı	Mesleki Teknik	Kadın	Lisans	Müzik	19	6
OY23	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Kadın	Yüksek Lisans	Matematik	31	18
OY24	Müdür	Lise	Kadın	Yüksek Lisans	Kimya	33	18
OY25	Müdür	Lise	Erkek	Yüksek Lisans	Tarih	30	6
OY26	Müdür	Lise	Erkek	Lisans	Matematik	29	5
OY27	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Kadın	Lisans	İngilizce	32	8
OY28	Müdür Yardımcısı	Mesleki Teknik	Erkek	Yüksek Lisans	Elektrik Mühendisi	28	8
OY29	Müdür	Mesleki Teknik	Erkek	Lisans	Fizik	29	5

OY30	Müdür	Ortaokul	Kadın	Doktora	Sosyal Bilgiler	38	14
OY31	Müdür Yardımcısı	Lise	Kadın	Yüksek Lisans	Müzik	31	18
OY32	Müdür Yardımcısı	Lise	Erkek	Lisans	Tarım	21	2
OY33	Müdür Yardımcısı	Lise	Bayan	Lisans	Fen Bilgisi	24	11
OY34	Müdür	Kolej	Erkek	Lisans	Biyoloji	34	18
OY35	Müdür	Lise	Erkek	Yüksek Lisans	Turizm	25	6
				Doktora Devam			

Tablo 6.

Okul yöneticilerinin eğitim durumu

Lisans	%	Yüksek Lisans	%	Doktora	%	Toplam	%
18	51.43	16	45.71	1	2.86	35	100

Katılımcı okul yöneticilerinin n=18 % 51.43 'ü lisans eğitimi, n=16 % 45.71 'si yüksek lisans eğitimi, n=1 %2.86 sı da doktora eğitimi tamamlamıştır. Katılımcı okul müdürlerinin n=8, %44.44'ü lisans eğitimi, n=9, %50.'si yüksek lisans eğitimi, n=1, %5.56 'sı eğitim yönetimi denetimi ve planlaması konusunda doktora eğitimi tamamlamıştır. Bir müdür ise doktora eğitimi yarım bırakmıştır.

Tablo 7.

Okul yöneticilerin mesleki kıdemi

10-14 yıl	%	15-19 yıl	%	20-24 yıl	%	25-29 yıl	%	30-34	%	35-40	%	Toplam	%
1	2.86	1	2.86	4	11.43	11	31.4	16	45.71	2	5.71	35	100

Katılımcı yöneticilerim %2.86'sı 10-14 yıl arası meslek kıdemine sahip olurken %2.86 sı 15-19 yıl, %11.43'ü 20-24 yıl, %31.43'ü 25-29 yıl, %54.71'i 30-34 yıl ve %5.71 'i de 35-40 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 8.

Okul yöneticilerinin yönetici olarak yaptıkları görev süresi

1-2 yıl	%	5-10 yıl	%	11-15 yıl	%	16-20 yıl	%	Toplam	%
4	11.43	12	34.29	11	31.43	8	22.86	35	101

Yöneticilerin %11.43'ü 1-2 yıl arası yöneticilik görevi yaparken, % 34.29'u 5-10 yıl arası ,%31.43'ü 11-15 yıl arası, %22.86'sı 16-20 yıl arası yöneticilik görevini yapmaktadır.

Tablo 9.

Öğretmen ve öğretmen sendika temsilcilerinin demografik özellikleri

Kod	GÖREVİ	OKUL TÜRÜ	CİNSİYET	ÖĞRENİM DÜZEYİ	BRANŞI	MESLEKİ KIDEMİ
OY1	Öğretmen	Ortaokul	Bayan	Lisans	Türkçe	18
OY2	Öğretmen	Kolej	Kadın	Yüksek Lisans	İngilizce	19
OY3	Öğretmen	Anadolu Lisesi	Kadın	Lisans	Tarih	21
OY4	Öğretmen	Lise	Erkek	Lisans	Tarih	16
OY5	Öğretmen	Mesleki Teknik	Kadın	Lisans	Muhasebe	28
OY6	Öğretmen	Mesleki Teknik	Kadın	Lisans	PDR	21
OY7	Öğretmen	Ortaokul	Kadın	Lisans	Türkçe	19
OY8	Öğretmen	Ortaokul	Kadın	Lisans	Matematik	12
OY9	Öğretmen	Kolej	Kadın	Lisans	Edebiyat	26
OY10	Öğretmen	Lise	Erkek	Lisans	Tarih	23
OY11	Öğretmen	Lise	Erkek	Lisans	Edebiyat	10
OY12	Öğretmen	Ortaokul	Bayan	Lisans	Fen Teknoloji	25
OY13	Öğretmen	Lise	Erkek	Lisans	Felsefe	18
OY14	Öğretmen	Mesleki Teknik	Bayan	Yüksek Lisans	İngilizce	14
OY15	Öğretmen	Kolej	Bayan	Yüksek Lisans	Tarih	8
OY16	Öğretmen	Fen Lisesi	Bayan	Lisans	Biyoloji	25
OY17	Öğretmen	Ortaokul	Bayan	Lisans	Resim	19
OY18	Öğretmen	Kolej	Bayan	Lisans	İngilizce	19

Tablo 10.

Öğretmenlerin eğitim Durumu

Lisan	%	Yüksek Lisans	%	Doktor	%	Toplam	%
15	66.67	3	33.33	0	0	18	100

Katılımcı öğretmenlerin n=15 %66.67'si lisans eğitimi , n=3 %33.33'ü de yüksek lisans eğitimi almıştır. Katılımcı öğretmenlerden biri halen eğitim yöneyimi denetimi ve planlaması alanında doktora eğitimine devam etmektedir.

Tablo 11.

Öğretmenlerin mesleki kıdemi

5-10 yıl	%	11-15 yıl	%	16-20 yıl	%	21-25	%	26-30	%	Toplam	%
2	11.11	2	11.11	7	38.89	5	27.78	2	11.11	18	100

Katılımcı öğretmenlerin n=2 %11.11'i 5-10 yıl arası, n=2 %11.11'i 11-15 yıl arası, n=7 %38.88 16-20 yıl arası, n=5 %27.77'si 21-25 arası, n=2 %11.11'i 26-30 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 12.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki görev süreleri

3-5 yıl	%	6-10 yıl	%	11-15 yıl	%	16-20 yıl	%	21-25	%	26-30 yıl	%	Toplam	%
4	22.22	4	22.22	3	16.66	4	22.22	2	11.11	1	5.5	18	99.93

Katılımcı öğretmenlerin % 22.22'si 3-5 yıl, %22.22'si 6-10 yıl, %16.66'si 11-15 yıl, %22.22'si 16-20 yıl arası, %11.11 'i 21-25 yıl arası % 5.5 ise 26-30 yıl arası bir süredir aynı okulda görev yapmaktadırlar.

Tablo 13.

öğretmen sendika temsilcilerinin demografik özellikleri

kod	GÖREVİ	OKUL TÜRÜ	CİNSİYET	ÖĞRENİM DÜZEYİ	BRANŞI	MESLEKİ KIDEMİ
ÖST1	Öğretmen Sendika Temsilcisi	LİSE	Bayan	Lisans	Almanca	8
ÖST2	Öğretmen Sendika Temsilcisi	Kolej	Erkek	Lisans	Coğrafya	19
ÖST3	Öğretmen Sendika Temsilcisi	MESLEKİ TEKNİK	ERKEK	Lisans	Ticaret Meslek Dersi	24
ÖST4	Öğretmen Sendika Temsilcisi	FEN LİSESİ	Erkek	Lisans	Coğrafya	16
ÖST5	Öğretmen Sendika Temsilcisi	ORTAOKUL	Kadın	Lisans	İngilizce	19
ÖST6	Öğretmen Sendika Temsilcisi	LİSE	Kadın	Lisans	Edebiyat	20
ÖST7	Öğretmen Sendika Temsilcisi	MESLEKİ TEKNİK	ERKEK	Lisans	Beden Eğitimi	7
ÖST8	Öğretmen Sendika Temsilcisi	LİSE	Kadın	Lisans	Edebiyat	8
ÖST9	Öğretmen Sendika Temsilcisi	Kolej	Kadın	Yüksek Lisans	İngilizce	23
ÖST10	Öğretmen Sendika Temsilcisi	Lise	Erkek	Lisans	İngilizce	16
ÖST11	Öğretmen Sendika Temsilcisi	ORTAOKUL	BAYAN	Lisans	Tarih- Sosyal Bilgiler	20
ÖST12	Öğretmen Sendika Temsilcisi	MESLEKİ TEKNİK	ERKEK	Lisans	Beden Eğitimi	7

Tablo 14.

öğretmen sendika temsilcilerinin eğitim durumu

Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
11	1	0	12

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin %91.66.'sı lisans eğitimi ,%8.33'ü de yüksek lisans eğitimi almıştır.

Tablo 15.

Öğretmen sendika temsilcilerinin mesleki kıdemi

5-10 yıl %	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üzeri yıl	Toplam
4	0	6	2	12

Katılımcıların %33.33'ü 5-10 yıl arasında, %50.00 16-20 arası ,%16.66'sı ise 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 16.

Öğretmen sendika temsilcilerinin çalıştıkları okuldaki görev süreleri

1-4 yıl	5-10 yıl	11-15 yıl	Toplam
5	6	1	12

Öğretmen sendika temsilcilerinin % 41.66,'sı 1-4 yıl ,%50.00' si 5-10 yıl ,%8.33'ü 11-15 yıl arası bulundukları okulda görev yapmaktadır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama araçları gözlem, görüşme ve doküman analizidir. Bu çalışmada veri toplama çeşitliliğini artırmak için veri toplama aracı olarak görüşme, araştırmacı günlüğü (yapılandırılmamış görüşme) ve doküman analizi kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşmenin seçilme nedeni ; bireylerin görüşlerini, deneyim ve duygularını ortaya çıkarması yönünden güçlü olması ve

konuşma ve dinlemeyi temel almasıdır (Yıldırım ve Şimşek Hasan, 2016). Görüşmenin amacı görüşme yapılan kişilerin dünyayı nasıl gördüklerini anlamak, yargılarını öğrenmek ve insanların hikayelerini bir araya getirmektir (Patton, 2014). Nitel araştırmalarda kullanılan görüşmelerin en güçlü özelliği ; göremediklerimiz hakkında bilgi edinme ve gördüklerimiz hakkında ise alternatif açıklamalar yapma fırsatı vermesidir (Glesne, 2015).

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak ‘‘yarı yapılandırılmış görüşme’’ tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede sorular ve soru sırası görüşme boyunca şekillenir ve değişir. Konuyla ilgili önceden belirlenen birkaç soruya, görüşme boyunca ve alınan cevaplara göre yeni sorular eklenir (Mertkan, 2015). Yapılandırılmış görüşmeler günlük yaşam deneyimleri hakkında derinlemesine bilgi toplamak için en uygun olanıdır. Bu görüşme tekniği araştırmacıya esneklik kazandırdığı için tercih edilmiştir. Araştırmacı görüşme yapılan durumun koşullarına göre soruların sırasını değiştirebilir, daha derinlemesine yanıtlar için ek soru sorabilir, yanlış anlama durumunda soruyu değişik bir biçimde tekrar sorabildiği için veri toplam sürecinde daha fazla kontrole sahiptir (Yıldırım ve Şimşek 2011) .

Konu ile ilgili yurtiçi ve yurtdışı yazın incelenmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken görüşülen bireylerle daha etkili iletişim kurmak amacıyla soruların açık ,kolay anlaşılabilir, açıklama yapmayı ve ayrıntılı yanıtlar vermeyi sağlayacak nitelikte odaklı sorular olmasına, özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek Hasan, 2016). Araştırma soruları ve görüşme sorularının içeriği ile ilgili olarak eğitim yönetimi, denetimi, ekonomisi ve planlaması konusunda uzman olan üç öğretim üyesinden ve soruların anlaşılabilirliği için de bir dil uzmanından görüş ve öneri alınıp, son şekil verilmiştir. Böylece soruların açık ve anlaşılır olması, belirlenen amaca uygunluğu ve soruların sırası ile ilgili düzenleme yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun pilot uygulaması, 2017-2018 öğretim yılında 1 okul yöneticisi, 2 öğretmen, 1 öğretmen sendika temsilcisi ve 1 bakanlık üst düzey yöneticisiyle yapılmış ve görüşme formu gözden geçirilerek son şeklini almıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarında; soruların ifade edilişi, soru sırasının uygunluğu gibi biçimsel değişiklikler yapılmıştır.

3.4.1.Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının başlıkları

Katılımcıların tümüne uygulanan görüşme formlarında; kişisel bilgiler, araştırma soruları ve görüşme soruları olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır; kişisel bilgilerde katılımcının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu gibi) ve iş bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde araştırma soruları, üçüncü bölümde ise görüşme soruları yer almaktadır.

a) Okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanan görüşme formlarında ;

- Okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri ve görevlerinin neler olduğu araştırma sorusuna bağlı olarak; okul yöneticisinin tanımı, okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları ile paydaşların okul yöneticisinden beklediği rollerin neler olduğu, araştırma sorusu olarak sorulmuştur.
- Okul yönetici ve öğretmenlerin mevcut yönetici seçilme ve atama durumuyla ilgili düşüncelerinin neler olduğu araştırma sorusuna bağlı olarak; okul yöneticiliği görevine atanırken kullanılan değerlendirme kriterlerinin neler olduğu, okul yöneticilerinin ne tür mesleki yeterliklere sahip olması gerektiği ile okul yöneticilerinin atanmasında eğitim sürecinin nasıl olması gerektiği, araştırma sorusu olarak sorulmuştur.
- (Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşlerinin neler olduğu araştırma sorusuna bağlı olarak; okul yöneticilerinin kendilerini mesleki alanda geliştirmek için neler yaptıkları, ihtiyaç duydukları eğitim alanlarının neler olduğu, araştırma sorusu olarak sorulmuştur .
- (4).Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yaptığı araştırma sorusuna bağlı olarak ,bakanlığın okul yöneticilerinin mesleki eğitim ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı,ne tür olanakalar sunduğu araştırma sorusu olarak sorulmuştur.
- (5).Okul yöneticilerinin okul gelişiminde yaptıkları çalışmaların neler olduğu araştırma sorusuna bağlı olarak ;okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlama ile ilgili düşünceleri , okul kültürünü geliştirme çalışmaları, eğitim ve öğretimi geliştirme faaliyetleri,mesleki gelişim çalışmaları ile konularda, görüşme soruları sorulmuştur.

b) Öğretmen sendika temsilcisi görüşme formunda yukardaki soruların hepsi yer almakla birlikte bu görüşme formunda öğretmen sendika yönetim kurulunun okul yöneticilerinden beklentileri, okul yöneticisinin öğretmen ve sendika arasındaki ilişkide ne gibi üstlendiği roller üstlendiği ve okul yöneticisinin sendikadan beklentilerinin neler olduğu görüşme sorusu olarak sorulmuştur

c) Bakanlık üst düzey yönetici görüşme formunda, okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumlulukların neler olduğu, okul yöneticilerinin nasıl görevlendirildiği, yönetici seçilme atama süreci ile ilgili düşünceleri, okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısı, bakanlığın bu konudaki düşüncesi ve okul gelişimi ve stratejik planlamada okul yöneticilerinin hazırbulunuşluğu konularında sorular sorulmuştur.

Veri toplamada kullanılan diğer bir veri toplama aracı doküman incelenmesidir. Araştırma süresi boyunca araştırmacı günlük tutmuştur. Araştırmacı günlüğünün kullanılma amacı, veri toplama süresince araştırmacının rolünü ve katkısını artırabilmektir. Araştırmacı günlüğü ;araştırmanın, araştırmacı ve katılımcılarla birlikte nasıl oluştuğu, eylem ve etkileşimlerin sürecin devamını nasıl biçimlendirdiği konusunda düşünmek için kullanılan bir araçtır (Glesne, 2015:105). Araştırmada, araştırmacıyı rahatsız eden etik konular üzerinde de düşünmeyi sağlamaktadır. Araştırma günlüğü sayesinde yeni sorunlar belirlenir ve yeni stratejiler geliştirilir (Glesne, 2015).

3.5 .Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından 2017-2018 öğretim yılında pilot çalışma ve verilerin toplanması için izin alınmıştır. Bir okul yöneticisi, iki öğretmen ve bir okul öğretmen sendika temsilcisiyle pilot görüşme yapılmıştır. Pilot uygulama görüşme formunun ne derece iyi hazırlandığına ve kullanılan ifadelerin görüşülen gruba uygun olup olmadığına ilişkin olarak araştırmacıya yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek). Soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı , verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi sağlanmıştır. Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir

Okul müdürleri, müdür muavinleri öğretmenler telefonla aranarak ya da ziyaret edilerek araştırmanın amacı açıklanmış görüşme için uygun tarihlerde randevu

alınmış ve o tarihlerde görüşülmüştür. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının üst düzey yöneticileri ziyaret edilerek araştırmanın konusu ve amacı söylenmiş görüşme için randevu talebinde bulunulmuştur. Okul Müdürleriyle ve okul muavinleriyle görüşmeler görev yaptıkları okuldaki kendi odalarında, öğretmenlerle ve öğretmen sendika temsilcileriyle görüşmeler ise okul ortamında yâda kendi seçtikleri bir mekânda samimi bir atmosfer içerisinde sohbet tarzında gerçekleşmiştir. Görüşmeye başlamadan önce; araştırmacılara kimliklerinin açıklanmayacağı ve kodlanarak gizleneceği ve istedikleri anda araştırmadan çekilebilecekleri söylenmiştir. Görüşmenin kaydedilmesi için katılımcılardan izin alınmıştır. Görüşme esnasında odaya birinin girmesi durumunda ses kaydı durdurulmuştur. Görüşmenin kaydedilmesini istemeyen katılımcıların söylediklerini araştırmacı not almış ve bu notlara göre değerlendirme yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri, öğretmenlere, öğretmen sendika temsilcileriyle Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı üst düzey yöneticilerine gönüllü olarak bu çalışmaya katıldıklarına dair evrak imzalatılmıştır

Veri toplama işlemi, Nisan 2018 tarihinde başlamış ve 15 Temmuz 2018 tarihine kadar devam etmiştir. Görüşme, görüşmeci ve katılımcıların birebir olduğu alan ve odalarda gerçekleşmiş ve katılımcıların izniyle ses kayıt cihazı ile görüşme kayıt edilmiştir. Okul müdürleriyle yapılan her görüşme yaklaşık 30 -90 dakika sürmüştür. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler yaklaşık 20- 30 dakika sürmüştür. Okul öğretmen sendika temsilcileriyle görüşmeler 30-45 dakika sürmüştür. Kayıt edilen veriler daha sonra bilgisayar ortamında doküman olarak hazırlanmıştır. Bakanlık üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmeler 45 dakika sürmüştür. İki yönetici kayıt cihazına izin vermediği için görüşmelerde araştırmacının tuttuğu saha notlarına göre değerlendirme yapılmıştır.

Yarı yapılandırılmış sorularla görüşmeler, ortaöğretim ve mesleki teknik öğretim dairesine bağlı olarak çalışan 18 okul müdürü,17 okul müdür muavini, 18 öğretmen, 12 öğretmen sendika temsilcisi ile Milli Eğitim ve Kültür bakanlığında çalışan 5 üst düzey yöneticisi olmak üzere toplam 70 kişiyle gerçekleştirilmiştir.

KKTC'nin ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticiliği alanı hakkında veri toplamak için nitel ölçümler kullanılmıştır. Açık uçlu sorular aracılığıyla okul yöneticilerinden profesyonel geçmişleri, nitelikleri, sorumlulukları, nasıl

görevlendirildikleri, mevcut atama sistemi hakkındaki düşünceleri, yöneticileri atarken nasıl bir atama süreci izlenmesi gerektiği konusundaki düşünceleri, mesleki gelişim algıları, Milli eğitim ve Kültür Bakanlığının bu konudaki düşünceleri ile okul gelişimi ve stratejik planlamadaki rolleri üzerine bilgi vermeleri istenmiştir. Bunun yanında öğretmen sendika temsilcilerinden sendikanın okul yöneticilerinden beklentileri, öğretmen ve sendika arasında üstlendiği roller ile okul yöneticisinin sendikadan beklentileri konularında da görüş bildirmeleri istenmiştir. Bakanlık üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmelerde ise okul yöneticilerinin rolleri değerlendirilmiş, eğitim sisteminde son yıllarda belirgin olarak yaşanan öğretmen ve okul yöneticisi görev yeri değişiminin okullara nasıl yansıdığına ilişkin görüşlerini paylaşmaları istenmiştir.

Ayrıca, yöneticilerin okul gelişimi ile stratejik planlamadaki rollerine ilişkin görüşlerini söylemeleri istenmiştir. Toplanan verilerin bir kısmı cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, iş deneyimi, şu andaki görevde çalışma süreleri ve okul konumuna göre istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin mesleki hazırbulunuşluğu, görevleri, nasıl atandıkları, mesleki gelişim algıları ve okul gelişimi ile stratejik planlamadaki mesleki yeterlikleri konularındaki veriler nitel olarak tutulmuştur. Bu bilgilerden okul yöneticilerinin profili oluşturularak anahtar temaları belirlemek mümkün olmuştur.

Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik kullanılarak seçilmiştir. Araştırmacı kendi çalıştığı ortaöğretim kurumundaki kendi içinde benzeşik ama birbirinden farklı durumlara ulaşarak zengin veri elde etmeyi amaçladığından okul yöneticilerini ölçüt kullanarak koşullu örnekleme ile öğretmenleri ise tesadüfi örnekleme ile belirlemiştir. Çalışma orta dereceli okullar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmaya orta dereceli kamu okulları olarak ortaokul, kolej lise ve meslek liseleri alınmıştır. Hedef fenomeni(görüngüyü) anlamak için çalışma grubuna giren okullardan en az üç okul ile çalışılmıştır. KKTC de çalışma grubunu oluşturan katılımcıların görev yaptığı okullar; 1. Bölge,2. bölge, 3. bölge, 4.bölge ve 5. bölge olmak üzere 5 bölgede yer almaktadır. 6. bölgede çalışma grubuna girebilme koşullarını yerine getirecek okula rastlanmamıştır.

Okullar, konum durumlarına göre merkez (kentsel) okullardan 15 (% 82.33) kırsal okullardan 3 (% 16.66) okul bu bağlamda araştırmaya dâhil edilmiştir. Kırsal okulların çalışma grubunda yer alması çok önemliydi.

KKTC her öğretim yılı sonunda kırsal okullardan merkez okullara doğru büyük oranda öğretmen ve yöneticinin yer değiştirdiği gözlemlenmektedir (Kaynak: 2017-18 öğretim yılı için GOÖD ve MTÖD yer değiştirme listesi, [http://www.mebnet.net/sites/default/files/YerDegistirme 20180727.pdf](http://www.mebnet.net/sites/default/files/YerDegistirme%20180727.pdf). 3 Eylül 2018 tarihinde erişilmiştir) . Çalışma grubunda okulun yeri (konumu) orada çalışan okul yöneticisinin okuldaki görev süresi ve mesleki kıdemi de dikkate alınarak eğitim yöneticilerinin hazırbulunuşluğu ile görevlerinin ortaya çıkarılmasına olanak sağlanmıştır.

Araştırmaya 18 okul müdürü, 17 müdür yardımcısı olmak üzere 35 eğitim yöneticisi, 18 öğretmen, 12 öğretmen sendika temsilcisi katılmıştır. Eğitim yöneticilerinin , % 54.28 (n=19) erkek, % 45.71 (n=16) kadın, öğretmenlerin % 22.22 si (n=4= erkek, % 77.77 (n=14) kadın , öğretmen sendika temsilcilerinin ise % 50 'si (n=6) erkek, % 50 si (n=6) kadındır. Okul müdürlerinin görev yaptığı okulda en az üç yıl çalışma koşulu arandığı için koşullu örnekleme ile belirlenmiştir. 18 okul müdürü araştırmaya katılmıştır. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun işleyişini ve yapısını anlayabilmeleri ve okul çevresini tanıması okul gelişimi için çok önemli olduğundan en az üç yıl görev yapma ölçüt olarak alınmıştır. Müdür muavinliği görevini yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin de çalışılan okulun yöneticisiyle üç yıl çalışmış olması koşulunu gerçekleştirmek için tesadüfi örnekleme ile seçilmiştir.

Görüşmeler; okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve öğretmen sendika temsilcileriyle ayrı ayrı yapılmıştır. Katılımcılarla görüşme tarihlerinin başlangıcı 2017-2018 öğretim yılının II. dönem ara sınavlarının ortasına rastlamıştır. Okul yöneticileriyle Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında sağlanan telefon rehberiyle bağlantı kurulmuştur. Okul müdürleri, öğretmenler, telefonla aranarak yada ziyaret edilerek araştırmanın amacı açıklanmış görüşme için uygun tarihlerde randevu alınmış ve o tarihlerde görüşülmüştür. Katılımcılara araştırma konusu ve amacı ile ilgili bilgiler verilmiştir. İsteyen katılımcılara araştırma soruları e-mail adreslerine gönderilmiştir. Seyahat süresini ve masrafları en aza indirmek için her bölgeye

yapılan ziyarette mümkün olduğunca bölgede bulunan iki okulun katılımcılarının hepsine ulaşılmış ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı dairelerde çalışan yöneticiler ile Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulunda (MEDDYK) çalışan denetmenler amaçlı örnekleme ile seçilmiştir. 2 yönetici ve 3 denetmen olmak üzere 5 üst düzey yöneticiyle görüşülmüştür.

Mülakat süreci, katılımcıların anlatıları ile yeni sorular oluşturabilmek için araştırmacının aktif ve yansıtıcı bir şekilde dinlemesini gerekli kılmıştır (Glesne, 2015).

Her görüşme 40-90 dakika sürmüş ve 8- 15 sayfalık dokümanlar oluşturulmuştur. Görüşme yapılan kişilerin sınırlı zaman ve işleri nedeniyle zaman yönetimi ile ilgili zorluklar çıkmıştır. Yüz yüze görüşmeler de sık sık telefon görüşmeleri ve ziyaretçiler tarafından kesintiye uğramıştır. Bu her bir görüşmenin planlanandan daha uzun sürmesine yol açmıştır. Katılımcılar gizlilik ve gizlilik konusunda kaygılarını ifade etmişlerdir. Görüşülen kişilere gelen telefon görüşmeleri veya ziyaretçilerinin bulunduğu esnada daha fazla gizlilik sağlamak için araştırmacı odadan dışarı çıkmayı teklif etmiştir. Bu görüşmede güven ve rahatlık ortamının oluşmasını sağlamıştır. Araştırmacı sorularını; ihtiyacı olan bilgileri elde etmesine olanak sağlayacak şekillerde ve görüşmecilerin paylaşımında rahat hissetmedikleri bilgileri açıklamalarına izin vermeyecek şekilde sormaya çalışmıştır. Mülakat esnasında katılımcıların rızası ile söylenenler kayda alınmıştır. Telefon çalması ya da beklenmeyen ziyaretçiler sırasında kayıt cihazı kapatılmıştır.

Görüşme verilerinin tamamlanması için doküman incelenmesi yapılmıştır.

3.6.Verilerin Analizi

Alanyazındaki bazı araştırma metinlerinde veri analizi, veri toplama tamamlandıktan sonra başlayan bir aşama olarak sunulmakta ve veri toplama ile analiz arasında net bir ayırım yapılmaktadır (Patton, 2014). Araştırmacı; araştırma süresi boyunca bu ayırımla mücadele etmiş ve saha çalışmasını tamamlamadan Patton (2014) belirttiği gibi erken aşamada analize fazla odaklanmadan, resmi kodlamalardan kaçınarak, kaydedilen verileri anlamlandırmaya çalışmıştır. Bu anlayış; katılımcılara yeni ortaya çıkan kavramlar temelinde yeni sorular ekleyerek veri toplanmasını

zenginleştirmek olanağı için kullanmıştır. Örneğin; saha çalışması başında yapılan ilk görüşmelerde “eğitim yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu eğitim” kavramının belirlenmesiyle, daha sonraki katılımcılara bu soru sorulmuştur. Veri toplarken, eş zamanlı olarak da veri analizi yapılarak araştırmanın odağı belirlenmeye çalışılmıştır (Glesne, 2015) .

Veri analizi verileri; kodlama, kodları kategoriler yâda temalar altında birleştirme grafik, tablo ve çizelgelerle karşılaştırma yapma ve sunmadır (Creswell J., 2016). Çalışma grubundan toplanan veriler tümevarımcı içerik analizi (kodlamaya dayalı) yöntemiyle derinlemesine analiz edilmiştir. Böylece önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak sağlanmıştır. İçerik analizinde amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmaktır. İçerik analiziyle birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek düzenlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:242)

Araştırma bulguları İçerik analiziyle üç aşamada gerçekleşmiştir.

1) Birinci aşamada görüşme süreçleri sonunda ses kayıtları ile elde edilen veriler yazılı ortama geçirilmiştir. Görüşme analizleri bu yazılı kayıtlar üzerine yapılmıştır.

2) İkinci aşamada; araştırmacı, Araştırmacı ve tez danışmanı verileri satır satır okumuş ve araştırmanın amacı çerçevesinde önemli olan boyutları belirlemeye çalışmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler incelenmiş, anlamlı bölümlere ayrılmış bu bölümler isimlendirilerek kodlanmıştır. Doğrudan verilerden yola çıkarak ayrıntılı kodlar oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Kod listesi veri düzenlenmesinde göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda her soruya verilen yanıtlar anlamlı kategorilere ayrılmış, anlamlandırılmış ve kodlanmıştır. Örneğin; okul müdürlerinin okul gelişimi için neler yaptıkları kapsamında, okul müdürünün stratejik planlama, okul kültürü, okul ve çevre iletişimi gibi alt temalar şeklinde adlandırılmıştır.

3) Kavramsal boyutta kodlanan ifadeler anlamlı ve mantıklı olarak bir araya getirilmiştir. Verilerin okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmaya dikkat edilmiştir.

4) Son aşamada tanımlanan bulgular açıklanmış ve birbiriyle ilişkilendirilmiş ve belirli olgulara göre veriler tanımlanmıştır.

Katılımcı, tez danışmanı ile nitel araştırma yöntemleri üzerinde uzman olan bir öğretim üyesi metne dökülen saha notlarını ayrı ayrı kodlamış ve görüşme

dökümlerini karşılaştırmış ‘‘ görüş birliği’’ ve ‘‘ görüş ayrılığı ‘‘ olan konuları tartışarak gerekli düzeltmeler yapılmış ve sayısal olarak kodlama yüzdesine ulaşılmıştır (Miles and Huberman, 2016). Çalışmanın kodlama güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği uyuşum yüzdesi kullanılmıştır. Güvenilirlik=Görüş Birliği/ (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı).

Güvenilirlik hesaplamalarının %70 in üzerine çıkması araştırma için güvenilir kabul edilmektedir. Araştırmacı, tez danışmanı ve nitel yöntemlerde uzman olan öğretim üyesi tarafından yapılan kodlamalarda uyuşum gösteren kodlar temalara ulaşmada temel olarak alınmıştır.

Katılımcıya ait görüşler tırnak içerisinde cümlelerle aktarılmış, hangi katılımcıya ait olduğu parantez içerisinde kodlarla verilmiştir. Okul yöneticileri, müdür muavinleri öğretmenler, öğretmen sendika temsilcileri, bakanlık üst düzey temsilcilerinin isimleri değiştirilerek farklı isimlerle kodlanmıştır.

Örnek, ‘‘.....’’(OY1)

OY: Okul Yöneticisi (Okul Müdürü yada müdür muavini) OYM: Okul Yöneticisi Muavin Ö:Öğretmen ÖST: Öğretmen Sendika Temsilcisi

BÜDY: Bakanlık Üst düzey Yöneticisi

3.7. Geçerlik ve Güvenilirlik

Bilimsel araştırmalarda sonuçların inandırıcılığı için en yaygın olarak kullanılan ölçütler geçerlik ve güvenilirliktir. Nitel araştırmada ‘‘geçerlik’’ bilimsel bulguların doğruluğu, ‘‘güvenilirlik’’ ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu araştırmada kullanılan güvenilirlik ve geçerlilik stratejiler:

Kapsamlı Alan Çalışması : Araştırma yoğun olarak Nisan, Mayıs, Haziran 2018 aylarında gerçekleştirilmiş olmakla birlikte, araştırmacı konumundan dolayı hem araştırma tarihi öncesi hemde araştırma tarihleri sonrasında okullar ziyaret edilmiş. Araştırmanın yapıldığı ortamlarda bulunmuştur. Aynı ortamda bulunma güvene dayalı karşılıklı bir ilişkinin de kurulmasına olanak sağlamış, katılımcıların samimi bir şekilde yanıt vermiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

İç Geçerlilik (İnandırıcılık) : Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili alan yazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma ve görüşme soruları için 3 uzmanın görüşü alınmıştır. Alanda katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrası kişilerin söyledikleri, yazılı rapor haline getirilmiş katılımcılara gönderilerek, değerlendirilmesi istenerek katılımcı teyidi alınmıştır. Teyit alınan yazılı dokümanlar üzerinde içerik analizi yapılarak, temalar belirlenmiştir. Araştırma bulgularının kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasına, ortaya çıkan kategorilerin de bir bütün oluşturacak nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip, nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman kişilerden araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelenmesi istenmiş ve geri bildirim alınmıştır (Creswell, 2016).

Dış Geçerlilik (Aktarılabirlik): Bulguların başka araştırmalarda sınanabilmesi için gerekli açıklamalar bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarının benzer ortamlara genellenebilmesi için araştırmacı, araştırmanın tüm aşamalarını (araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar) ayrıntılı olarak açıklamıştır. Araştırmanın modeli, bu çalışmada kullanılan çalışma grubu (amaçlı örnekleme) seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi) ve ortam açıkça belirtilmiştir. Araştırmada veriler ses kaydı ve araştırmacının aldığı notlarla toplanmıştır. Katılımcıların düşüncelerine doğrudan alıntı yapılarak yer verilmiş ve araştırmanın sonuçları bunlardan yola çıkarak açıklanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Güvenilirlik: Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını)artırmak için bulguların tamamı yorum yapmadan verilmiştir. Görüşmede elde edilen veriler üzerinde araştırmacı, tez danışmanı ve nitel yöntem üzerinde uzman olan bir öğretim üyesi ayrı ayrı kodlama yapmış ve kodlamalar karşılaştırılmıştır. Araştırmada çözümlemenin iç güvenilirliğini sağlamak için 70 dokümandan gelişigüzel seçilen 5 doküman araştırmacı, tez danışmanı ve konu uzmanı tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve kategorileri oluşturma bağlamında tutarlılığa bakılmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) formülüne göre Güvenilirlik=Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) yapılan hesaplama sonucunda $(4/4+1)$ veri işleyicileri arasındaki tutarlılık % 80 bulunmuştur. Çalışmada %70 tutarlılık değerinin üstüne çıkıldığı için dokümanların güvenilir biçimde ölçüldüğü sonucuna varılmıştır.

Teyit Edilebilirlik: Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacı; süreçte yapılanları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açık ve anlaşılır bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmanın amacı, bu çalışmadan beklentiler, çalışma süreci (kullanılan yöntem, veri toplama aracı, veri toplama aracının nasıl geliştirildiği, pilot görüşmeler, ses kaydı verileri ve araştırmacı günlüğü gibi ham veriler, analiz edilmiş veri (çalışmanın bulguları) ,bulguların oluşumu ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Başkale, 2016). Ayrıca veriler,başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklanmıştır

Çeşitleme: Nitel araştırmalarda geçerliliği ve niteliği artırmak için alanyazında önerilen yollardan birisi de çeşitlemedir (Yaşar, 2018). Çeşitleme (üçgenleme) araştırmacının araştırma sürecinde toplanan verilerin, çeşitliliğini artırmak ve araştırmaya mümkün olduğunca çeşitli bakış açılarını dahil etmek için yaptığı uygulamalardır (Merriam, 1995’den akt. Yaşar, 2018 :63). Araştırmanın inanırılığını diğer bir deyişle sonuçların tutarlılığını ,anlaşılabilirliğini ve güncelliğini sağlamak için çeşitleme kullanılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış sorularla yapılan görüşme, araştırmacı günlüğünün kullanıldığı doküman incelenmesi olmak üzere birden fazla veri toplama yöntemi ve çalışmada çeşitli veri kaynakları (okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen , öğretmen sendika temsilcisi, bakanlık üst düzey yöneticileri) kullanılmış ve sonuçlar karşılaştırılmıştır (Başkale, 2016; Creswell, 2016; Patton, 2014; Silverman, 2013;Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.8.Araştırma Süreci ve Etik

KKTC, Kıbrıs adasının kuzeyinde nüfuslu devlettir. Adanın güneyinde Kıbrıs Rum toplumu yer almaktadır. Devlet küçük olduğu için, İnsanlar göreceli olarak birbirlerini daha iyi tanımaktadır. Katılımcıların iktidardaki politikacılara karşı eleştirel bir duruş sergilemeleri durumunda, tanınma riskleri, mesleki risklerin artmasına neden olmaktadır. Kişilerin mesleki beklentileri büyük ölçüde kişisel düzeydeki ilişkilerine bağlı olmaktadır.

Katılımcıların kimliklerini korumak göreceli olarak önemlidir. Katılımcıların kimliğini korumak için kodlar kullanılmıştır, bakanlık personelinin bulunduğu bölüm gibi yer isimleri veya profesyonel detaylar, katılımcıların kimliğini korumak için silinmiştir.

Araştırmacı; katılımcılarla temasa geçmeden önce Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından izin almıştır. Hangi kurumdan izin alınacağı ulusal şartlara göre değişebilmektedir. Eğitim sistemi merkezi olmayan ülkelerde okullarla temasa geçmeden önce Eğitim bakanlığından izin alınması gerekli değildir.

KKTC gibi eğitim sistemi merkezi olan ülkelerde araştırmacı Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının izni almak zorundadır. Bakanlık izni olmaksızın okullarda her hangi bir çalışma yapılamamaktadır. Katılımcılar, herhangi bir çalışmaya katılmayı kabul etmeden önce araştırmacıdan, araştırmanın yapılmasını onaylayan Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının verdiği onaylı izin formunu görmek istemektedirler. Araştırma izni için, Bakanlığın araştırmacılar için kullandığı standart bir forum doldurulmuş araştırmanın ismi, araştırmanın konusu, amacı ve neden araştırılmak istendiği ve araştırmada kullanılacak yöntem belirtilmiştir.

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına proje ile ilgili detaylı bilgi veren bir yazı hazırlanmış, araştırmanın yapılması için YDÜ etik yürütme kurulunun onayladığı form, araştırma soruları, bilgilendirilmiş onay formu ile bu araştırmanın uygulanacağı okul isimlerini gösteren evraklar Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Talim ve Terbiye Dairesine gerekli araştırma izninin verilmesi için başvuruda bulunulmuş ve çalışmanın yürütülmesi için izin istenmiştir(Bkz.: Ek). Ön izin alındıktan sonra katılımcılar telefonla aranmış ve araştırmanın konusu ve amacı, katılanların kimliğinin nasıl gizleneceği, gizliliğin nasıl sağlanacağı, konusunda bilgi verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmak istediklerine onay vermeleri durumunda isteyen katılımcılara araştırma soruları e-postayla gönderilmiş, ardından katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Gönüllü olarak katıldıklarını gösteren bilgilendirilmiş onam formu imzalatılmıştır.

Bilgilendirilmiş onay formu araştırmaya yardımcı olmak için gönüllü olan tüm katılımcılar için geçerlidir (Bkz. Ek B) Bilgilendirilmiş onam formu aşağıdakileri açıklamak için kullanılmıştır (Mertkan, 2015:81-82).

- Çalışmanın konusu ve amaçları
- Bunu üstlenecek araştırmacının kimliği, danışmanın kimliği görev yaptığı kuruluşun adı ve iletişim bilgileri
- Araştırma verisini kimleri göreceği, bulguların hangi amaçla kullanılacağı,

- Gizliliğin nasıl sağlanacağı, katılımcıların kimliğinin nasıl korunacağı
- Verilerin nasıl toplanacağı, katılımcıların yapması gerekenler
- Araştırmanın yapılacağı tahmini zaman aralığı
- Katılımın tamamen gönüllü olduğu, katılımcıların istediği zaman araştırmadan ayrılabilceğı

Gray (2004) araştırmada bilgilendirilmiş onay ararken, bu bilginin dahil edilmesinin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Her katılımcıya, çalışmaya başlamadan önce proje hakkında bilgi verildikten sonra bilgilendirilmiş onam formunu imzalaması istenmiştir. Araştırmanın yürütülmesinde bakanlığın izin formu ve YDÜ Bilimsel Etik Kurulu tarafından onaylanmış bilgilendirilmiş onam formu kullanılmıştır. Buna uygun olarak çalışmaya katılım ve soruların cevaplanması gönüllülük esasına göre olmuş, katılımcılara herhangi bir gerekçeleri olmadan istedikleri zaman çalışmadan çekilme hakkı verilmiştir.

Toplanan veriler araştırmacının bilgisayarında tutulmuş ve sadece araştırma tez danışmanıya paylaşılmıştır. Araştırma süresince yararlanılan kaynaklara atıfta bulunulmuştur.

.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amacıyla ilgili temalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları beş tema üzerinde analiz edilmiştir. Her bir tema eğitim yöneticilerinin(Müdür ve müdür muavini) ,öğretmenlerin, öğretmen sendika temsilcilerinin, üst düzey yöneticilerinin deneyimlerinden hareketle ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmacı doğrudan verilerden kodları oluşturmuş, daha sonra kategoriler elde etmiş ,kategorilerden hareketle temalar oluşturulmuştur. Temalarda belirtilen düşünceler katılımcıların görüşleriyle doğrudan aktarım yoluyla desteklenmeye çalışılmıştır. Toplamda 70 katılımcının olduğu araştırmaya ,bulguların yorumlanmasında araştırmacının yöneticilik görevinden elde ettiği ve çeşitli toplantı, seminer, çalıştay ,uluslararası konferans vb çalışmalarda yaşadığı deneyimler de dikkate alınarak ,araştırma günlüğü ve doküman analizi ile veriler zenginleştirilmiştir. Araştırma sonucunda şu temalar ortaya çıkmıştır.

- Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşler
- Okul yöneticilerin belirlenip atanmasına ilişkin görüşler
- Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim içini beklentiler
- Okul yöneticisinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumuna ilişkin görüşler

4.1. Tema 1 : Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumluluklarına İlişkin Görüşler

Katılımcıların okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşlerine yönelik olarak 1 soru ve cevapları daha anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 3 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analizde bu temanın kendi içinde kategori ve her bir kategorinin de alt kategorilere ayrıldığı aşağıdaki tablo 1' de görülmüştür.Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşler ; okul yöneticisinin tanımı , okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları , okul yöneticisinden beklenen roller olmak üzere üç alt tema altında toplanmıştır.

Tablo 17

Katılımcıların okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşleri

Ana Tema	Alt Tema	Kod
Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları	Okul yöneticisinin tanımı	1.Liderlik Yapan /Liderlik özelliği olan 2.Okulun işleyişinde herşey /sorumlu olan 3.Eğitim ve öğretimi organize eden /Planlayıcı ,programlayıcı , denetleyici olan ve koordinasyonu sağlayan (Okulu yöneten) 4.Çalışanlarına karşı adaletli olan 5.Eğitim ve öğretim için alt yapıyı hazırlayan 6.Motivasyonu oluşturan 7.Okul ve çevreyle iletişimi olan ve katalizör olan 8.Öğretmenlerin gelişimini destekleyen 9. İşletme yönetimi ve süreci (okulun girdi ve çıktısını bilen,okulda olup bitenden haberdar olan

,yenilikleri takip eden
gibi)ni bilen

Görev ve sorumluluklari

-
- 1.İhtiyaçları belirleme
 - 2.Fiziki yapıyı düzenleme
 - 3.Vizyon koyma
 - 4.Planlama yapma
 - 5.Görev tanımını yapıp
,görevleri dağıtma
 - 6.Motive etme
 - 7.Organize etme
 - 8.Denetleme ve
yönlendirme yapma
 - 9.Paydaşlarla iletişimi
geliştirme
 - 10.Bütçe oluşturma
 - 11.Güvenliği sağlama
 - 12.Okulu halka açma
 - 13.Kurum kültürü geliştirme
 - 14.Diğer(koordinasyon
sağlama
hesapverebilirlik,teknolojiyi
takip etme ,dinleyici
olma,adil demokratik olma
,ıkna etmek
-

Okul yöneticisinden beklenen roller	1.Aidat duygusu geliştirmesi 2.Fiziki alt yapıyı geliştirmesi 3.İhtiyaçlar için kaynak bulması 4.Okulu ve amacını tanıtması 5.Vizyon oluşturması 6.Okul paydaş ilişkisini geliştirmesi 7.Denetim yapması 8.Örgütleyici olması 9.İletişimi geliştirmesi 10.Problem yaratmaması 11.Bakanlıktan hiçbir şey beklememesi 12.Herhangi bir istekde bulunmaması 13.Yasalara göre görevlerini yapması 14.Okulun iyi idare edilmesi 15.Fikir belirtmeyen
--	--

4.1.1 Okul müdürünün kim olduğuna ilişkin ilişkin tanımlar

Araştırmada öncelikle okul müdürlerinin çeşitli paydaşlar tarafından görevlerini nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmaya katılan katılımcılara ‘’ Okul yöneticisi kimdir? Okul yöneticisini nasıl tanımlarsınız ?’’ sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticisinin kim olduğuna ilişkin alt teması altında ; Liderlik yapan (liderlik özelliği olan), Okulun işleyişinde her şey olan (sorumlu olan) , Eğitim ve öğretimi organize eden , Planlayıcı ,programlayıcı ve denetleyici olan , koordinasyonu sağlayan , çalışanlarına karşı adaletli olan, eğitim ve öğretim için alt

yapıyı hazırlayan ,motivasyonu oluşturan, okul ve çevresi ile iletişimi olan ve katalizör olan , eğitime yön veren, Öğretmenlerin gelişimini destekleyen , sevk ve idare eden , işletme yönetimi ve sürecini (okulun girdi ve çıktısını bilen, okulda olup bitenden haberdar olan ,yenilikleri takip eden, muhasebe vb) bilen , özellikleri yer almıştır. Bu soruya katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 18 ‘de de verilmiştir.

Tablo 18.

Katılımcılar tarafından okul müdürünün kim olduğuna ilişkin yapılan tanımlamalar

Temalar	Okul müdürleri	Müdür muavinleri	Öğretmenler	Öğretmen sendika temsilcileri	Bakanlık düzey yönetici	üst
	F=18	F=17	F=18	F=12	F=5	
	f	% f	% f	% f	% f=	%
1 Eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden	10	55.56 13	76.42 10	55.56 8	66.67 0	
0 Okul işleyişinde her şey olan /sorumlu olan	7	38.89 5	29.41 5	27.78 1	8.33 5	100
3 Öğrenci,öğretmen veli ve çevreyle iletişimi olan ve katalizör olan	4	22.22 4	23.53 3	16.67 2	16.67	
4 Liderlik yapan /Liderlik özelliği olan	4	22.22 3	23.53 1	5.56 2	16.67	
5 Eğitim v e öğretim için alt yapıyı hazırlayan	3	16.67 1	5.88 2	22.22 1	8.33	
6 Motivasyonu oluşturan /Öğretmenlerin gelişimini desdekleyen /ihtiyaçlarını karşılayan	3	16.67 0	9	50.00 0		
7 Çalışanların a karşı Adaletli olan	1	5.56 1	5.88 2	16.67 0		
8 Diğer özellikler (okulun girdi ve çıktısını bilen, okulda olup bitenden haberdar olan ,yenilikleri takip eden ,risk alan mevzuatı bilen, işletme yönetimi becerisi, vb		1	5.58 2	16.67 2	16.67	

4.1.1.1 Okul müdürünü ,eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak nitelendiren görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %55.56 'lık oranı,müdür muavinlerinin %76.42'lik oranı,öğretmenlerin % 55.56'lık oranı,öğretmen sendika temsilcilerinin % 66.67 'lik oranı okul müdürünü , eğitim ve öğretimi faaliyetlerini organize eden kişi olarak algılamaktadır.

4.1.1.1.1 Okul Yöneticilerinin okul müdürünü ,eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak nitelendiren görüşleri ,

Okul yöneticilerinden okul müdürlerinin f=10,%55.56 oranı okul müdürünü eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak algılamaktadır. Okul müdürü,eğitim ve öğretimi planlayan organize eden ,çalışanları motive eden, koordinasyonu sağlayan kişidir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Okul yöneticisi, okulun demirbaşısıdır. Nasıl ki bir gemi kaptansız yürümezse , okul da müdürsüz yürümez . Eğitim öğretimi organize eden planlayan stratejik planları yapan kişidir. Okulun vizyonunu misyonunu belirleyen kişidir” (OY30).

“Genel baktığımızda okul müdürü okulu adaletli olarak yöneten, eğitim ve öğretimi planlayan , programlayan, çalışanları motive eden, yapılan organizasyonun düzenli olarak yürütülmesini sağlayan kişidir”.(OY20)

“Okul yöneticisi okulun; Planlayıcısı, denetleyicisi, koordinasyonu sağlayıcısı, elektrikcisi, anahtarcısı, hademesidir...” (OY12)

Okulun eğitim ve öğretim işlerini planlayan, programlayan ve bunların koordinasyonunu takip eden kişidir.(OY23)

Okul yöneticilerinden müdür muavinlerinin f=13 ,% 76.47 oranının okul müdürünü eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak algılamaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Okul müdürünün esas veya idaredeki görevi organizatör yada katalizör olarak, İşleri çabuklaştırıcı, yola koyucu belki klavuzluk yapacak bir pozisyon olarak algılıyorum”’. (OYM3).

“Okul yöneticisi eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlayandır. Organize edip onu denetleyen kişidir aynı zamanda”.(OYM 31)

“Okulu yöneten idare eden, okulun öğretmenleri ve öğrencilerin koordinasyonunu yapan ,öğrencilere daha iyi eğitim sağlama koşulları yaratan kişi aklıma gelir.”(OYM 32)

“Okul müdürü, okulun işleyişini koordine eder, belli kararları alırken son kararı veren kişidir. “Okul idarecisi, okulun gerek öğretimle ilgili, gerekse yönetsel işlevleriyle ilgili süreçlerinden sorumlu olan , bunların birbiriyle olan bağlantısından ayrıca bir üst olan bakanlıkla ilgili ilişkilerde de aracılık yapan kişidir.”(OYM5)

“Her konuda bilgisi olması gerekmez, görev dağılımını iyi yapabilmesi lazım.”(OYM21)

4.1.1.1.2. Öğretmenlerin,okul müdürünü ,eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak nitelendiren görüşleri,

Katılımcı öğretmenlerin f=10,55.56 lık ororanı okul müdürünü eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak algılamaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şunlardır.

‘Milli Eğitim Bakanlığı kurallarına ve anayasamıza göre , okulun yönetilmesini sağlayan kişidir.’ (Ö3)

“‘Elindeki verileri en iyi şekilde değerlendirebilen kişidir diye düşünüyorum elimizdeki veriler nedir ? öğrenci, öğretmen, mali kaynaklar, fiziksel ortamımız ve velilerimiz. Bunlar arasındaki organizasyonu sağlayan kişidir diye düşünüyorum.’”(Ö6)

4.1.1.1.3 .Öğretmen sendika temsilcilerinin okul müdürünü ,eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak nitelendiren görüşleri,

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f=8, % 66.67 oranı okul müdürünü eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden kişi olarak algılamaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları şöyledir:

'Gemiye y z d ren ki sidir. Okulun sevk ve idaresi, derslerin planlanması, öğretmenlere derslerin bir şekilde dağıtılması ve sevk edilmesi, eğitim plan programının yapılmasını sağlayan ki sidir'. ( ST 10)

'Okulu ,yasa ve tüzüklere uygun olarak idare eden ki sidir'. ( ST 7)

'1960 maarif yasamıza göre bir okulun müdürü, o bölgenin ,o okulun ,o bölgedeki veliler dahil sistemin icracı yöneticisi demektir. Sadece okul duvarları içerisinde değildir okul müdürlüğü . Bugünkü bakış açısıyla idarecilerimiz çok sınırlandırabilir kendilerini ,ancak çok yanlıştır bu sınırlandırma .Maarif yasasına göre okul müdürlerinin öyle yüksek yetkileri vardı ki bölgedeki en yüksek ita amiri ve askeri yetkiliden sonra üçüncü ki iydi. Bunları pek çok insan bilmez. Ama aynı dönemde OM bakanı istediği zaman bile okul sınırları içerisine sokmadı ı g r lm   tir. Bunları icraacı olarak tanımlıyorum. Buradan hareketle bugün etik ve demokratik bir yapı olarak bunlar doğru kabul edilmeyebilir ama bu yetkileri vardır. Ama okul müdürleri bu yetkilerini kullanıyor mu, çok önemlidir. Bana göre kullanmıyorlar'( ST3)

'Müdür, okulun çalışma ortamında en başta   retmen ,hizmetli, kantin çalışanına ,öğrencilere ,müdür muavinlerinden, veliler bir başka paydaş olan veliler ,okul ile merkezi hükümet arasında bağlantı kuran bakanlık boyutunda d  enecek olursak paydaşlar anlamında veya sorunları   z leme anlamında sivil toplum kuruluşları ,sendika belediye kaymakamlık olarak ele alacak olursak; bu koordinasyonu sağlayan kişidir.'( ST4)

4.1.1.2 Okul Müdürünü , okulun i leyi inde her şeydir

Katılımcılar, okul müdürünü tanımlarken , okul müdürünün belli bir yönü yerine , pek çok özelliğini göz önüne alarak okul yöneticisini tanımlamaya  alı mı lardır. Katılımcıların bir kısmı , okul müdürünü 'Okulun i leyi inde her şeydir ' olarak nitelendirmektedir. Okul müdürü,okulun yöneticisi olarak kurumun bütün sorumluluğunu üzerinde taşımaktadır. Okul müdürü   renci,  retmen,hademe ,sekreterden vb. sorumlu, eğitim ve   retim pro ramlarını planlayan ,okulun alt yapısından ve teknik i lerinden sorumlu olmakta, gerektiğinde temizlikçisi,klimacısı camcısı vb olabilmektedir. Okul müdürü, okulda olup bitenden her şeyden haberdar,sorunlara çözüm bulan,  renci,  retmen,bakanlıkla iyi ilişkiler

kuran okulda her şeyi yapan kişidir. Okul müdürü, okulun herşeyidir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şöyledir:

4.1.1.2.1 Okul müdürü ve müdür muavinlerinin ,okul müdürünü okulun işleyişinde her şey olarak değerlendiren görüşleri ,

Katılımcı okul müdürlerinin f=7 % 38.89 luk oranını okul müdürünü ‘‘okulun işleyişinde her şeydir’’ olarak görüş bildirmiştir. Bazı okul yöneticileri, bu konudaki görüşleri niBu şu şekilde aktarmıştır.

‘‘Öğretmenler yasasına göre okul müdürü, okulu yönetendir. Okulun bütün sorumluluklarını üzerinde taşımaktadır. Yetkiyi paylaşırsa bile yine sorumluluk ondadır. Öğretmenler yasasında ‘‘Okulu müdür yönetir ‘‘ifadesi yer alır. Okul müdürü (OM) okulun her şeyidir.(OY18)

‘‘Hayalimizdeki müdürle yaşanan defacto müdürler arasında çok fark vardır. Bir devlet okulu müdürü iseniz işinizin çok kolay olması lazım Bütün olanakları devlet sağlar, başınız ağırdığında devlet yardımınıza koşar. Cam kırıldığında, klima bozulduğunda yardımınıza koşar. Rahat olmamız gerekirdi. Ama gerçek böyle değil, gerçek; okul müdürü iseniz okulun her şeyisiniz...G ün gelir temizlikçisi, gün gelir klimacısı, gün gelir öğretmeni, her kademesinde emeğiniz olmazsa okulda bir iyileşme, bir gelişme göremezsiniz’’. (OY11)

‘‘Okul müdürü bir okulun işleyişinde her şeydir. Bahçedeki ottan, sınıftaki tahtaya, okulun kullandığı teksir makinesinden elektriğine ,wc,sıvı sabununa, wc kağıdına kadar,hademesine ,öğretmenine,müdür muavinine karşı sorumlu olan ve mücadele eden kişidir. Okulun her şeyidir’’. (OY1)

Katılımcı müdür muavini f=5, % 29.41 ‘lik oranının Okul müdürünü, ‘‘okulun işleyişinde her şeydir ’’ olarak görüş bildirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

‘‘Öncelikle okulun her türlü işlerinden eğitiminden öğretiminden sorumlu olan kişidir. Binalar dahil olmak üzere, eğitim ve öğretim için gerekli olan her şeyden

sorumludur. Binaların alt yapısından , personelinin teknik işlerden sorumlu olan kişidir.(OYM7)

Okulun her şeyiyle ilgilenen ; hem hademesi, hem öğretmeni, hem muaviniyle ilgilenen kişidir. Her şeyden haberdar olacak, bilgisi olacak, çözümler bulacak, hademenin sorununa , öğrencinin sorununa, muavinin sorununa ,bakanlıkla da çok yakın ilişkiler olacak ,Örgütleyecek-planlayacak paydaşlarla ilişkileri düzenleyecek kişidir.(OYM 33)

“Okulun her şeyidir müdür, yönetiminden tutun her şeyi yönlendiren müdürdür, ... anne babasıdır”.(OYM28)

“Okuldaki her işi yapan kişidir”.(OYM27)

4.1.1.2.2 Öğretmenlerin , okul müdürünü okulun işleyişinde her şey olarak değerlendiren görüşleri ,

Katılımcı öğretmenlerin f=5 ,% 27.78 oranı okul müdürünü “ okulun işleyişinde her şey” olarak görüş bildirmiştir. Bazı öğretmenlerin bu soruya verdiği yanıtlar şöyledir ;

“Okulun her şeyiyle ilgili, öğrenciyle olan ,öğretmenle olan ,idareyle olan, bakanlıkla olan işleri halleden ve okulun işlevinin devam etmesine neden olan kişidir. “(Ö 4)

“Okulun tüm işlerinden sorumlu kişi olarak görülmektedir . Derslerin dağılımından girecek olan öğretmenlerin tespit edilmesi kontrolü , sınıfların koordinasyonunu yapma, sınıfın araç gereçlerini öğretmene temin etme, öğretmene yardımcı ,öğretmenin gerekli eğitimi verebilmesi için gerekli planlamaları okul müdürünün yapması gerekir.”(Ö16)

4.1.1.2.3 Öğretmen sendika temsilcilerinin okul müdürünü okulun işleyişinde her şey olarak değerlendiren görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi f=1, %8.33 lük oranı okul müdürünü , “ okulun işleyişinde her şey” olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Öğretmen sendika temsilcisinin verdiği yanıt: ‘Her şeydir; okulun bayındırlık işerinden disiplin işlerine kadar olan her şeyden sorumlu olan kişidir. (ÖST 10)

4.1.1.2. 4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul müdürünü okulun işleyişinde herşey olarak değerlendiren görüşleri ,

Katılımcı Bakanlık üst düzey yöneticilerinin (f=5,%100)’ü okul müdürünü ‘’ okulun işleyişinde her şeydir ’’ olarak nitelendirmektedir. Okul müdürü, okulun yöneticisi olarak kurumun bütün sorumluluğunu üzerinde taşımaktadır . Bakanlık üst düzey yöneticilerinin görüşleri şöyledir;

‘’Okul müdürü Her şeydir, Okulun eğitim ve öğretim faaliyetlerinden , alt yapısından sorumlu kişidir’’. (BÜDY 1)

Diğer bir katılımcının görüşü ; ‘Okul müdürü, okuldan sorumlu bakanlığın temsilcisi ,eğitimin okulda yürütülmesinden sorumlu kişidir.’’ (BÜDY 2)

‘’Okuldaki işlerin yönetimini sağlayan kişidir’’. (BÜDY,3)

‘’Okulun maddi ve manevi sorumlusudur. Öğrencilerin başarılı olması için gerekli fiziki yapıyı ve eğitim çalışmalarının yapılmasını sağlayan kişidir’’. (BÜDY 4)

‘’Okul müdürü,okul gelişimine katkı koyan kişidir ‘’ (BÜDY 5)

4.1.1.3 Katılımcıların , Okul müdürünü ,okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişi olarak değerlendiren görüşleri

Katılımcılar, okul yöneticilerini ; okulun bakanlık,öğretmen ,öğrenci veli, okul dışındaki kurum ve kuruluşlarla iletişimi gerçekleştiren katalizör görevi gören önemli kişiler olarak olarak tanımlamaktadırlar. Katılımcıların görüşleri şöyledir.

4.1.1.3.1 Okul Yöneticilerinin okul müdürünü ,okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişi olarak değerlendiren görüşleri ,

Okul müdürleri f= 4 ,%22.22’lik oranı okul müdürlerinin okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişiler olduğu yönünde görüş bildirmişleridir.

‘’ Okulun eğitim öğretim lideridir. Okuldaki tüm sorunları gideren , okulun bakanlıkla , ailelerle, velilerle olan ilişkilerini düzenleyen kişidir.(OY8)

“Okul müdürü, merkezi eğitim sistemi içerisinde yasalar nezninde ita amiri olarak görülmesine rağmen birçok yerde ara eleman olarak görülmektedir. Özellikle öğretmen ve bakanlık arasında ara eleman olarak görülmektedir. Yani katalizördür”.(OY17)

“Okul müdürünün esas veya idaredeki görevi organizatör yada katalizör olarak, İşleri çabuklaştırıcı, yola koyucu belki klavuzluk yapacak bir pozisyonudur”(OY3)

‘okul idarecilerinin ilk görevi okullarındaki eğitim ve öğretimin daha ileriye gitmesi için planlar yapmaları, uğraş vermeleri, organizasyon yapmaları , etkinlikler düzenlemeleri , çevresiyle, okul dışındaki kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler kurup onlardan faydalanmaları gerekir.’(OY13)

Müdür muavinleri f=4 ,23.53 ‘lük oranı okul müdürlerinin okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişiler olduğu yönünde görüş bildirmişleridir

“Okul müdürünün esas veya idaredeki görevi organizatör yada katalizör olarak, İşleri çabuklaştırıcı, yola koyucu belki klavuzluk yapacak bir pozisyon olması lazım .” (OYM3).

‘Okul idarecisi, okulun gerek öğretimle ilgili, gerekse yönetsel işlevleriyle ilgili süreçlerinden sorumlu olan ,bunların birbiriyle olan bağlantısından ayrıca bir üst olan bakanlıkla ilgili ilişkilerde de aracılık yapan kişidir. (OYM5)’

“Her şeyden haberdar olacak , bilgisi olacak, çözümler bulacak, hademenin sorununa ,öğrencinin sorununa, muavinin sorununa ,bakanlıkla da çok yakın ilişkiler olacak ,Örgütleyecek-planlayacak paydaşlarla ilişkileri düzenleyecek kişidir.”(OY M 33)

“Okul müdür bakanlıktan gelen talimatları bakanlıkla öğretmen arasında koordine eden kişidir. Bakanlık talimatlarını uygulayan kişidir. ”(OYM22)

4.1.1.3.2.Öğretmenlerin okul müdürünü ,okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişi olarak değerlendiren görüşleri

Öğretmenlerin f=3 ,%16.67 lik oranı okul müdürünün okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişiler olduğu yönünde görüş bildirmişleridir. Katılımcıların bu konudaki düşüncelerinden bazıları şöyledir:

“idare ile öğretmen arasındaki iletişim idare ile bağlantı aynı şekilde öğrencilerle de olan iletişimi sağlayan . Her şeyden sorumludur diyebilirim.” (Ö18

“öğretmenler arasındaki ilişkinin gelişmesi için katkı koyan kişi olarak düşünürüm”(Ö10)

4.1.1.3.3 Öğretmen sendika temsilcilerinin okul müdürünü ,okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişi olarak değerlendiren görüşleri

katılımcı öğretmen sendika temsilcileri $f=2$,% 16.67 lik oranı okul müdürlerinin okul ve çevresiyle iletişimi olan ve katalizör görevini üstlenen kişiler olduğu yönünde görüş bildirmişleridir.

“Benim düşüncem, öğretmenler arasındaki diyalogu iletişimi de sağlayan kişidir.”(ÖST 1)

“Müdür, okulun çalışma ortamında öğretmen ,hizmetli,kantin çalışanı ,öğrenciler ,müdür muavinleri, veliler,okul ile merkezi hükümet arasında bağlantı kuran; bakanlık boyutunda düşünecek olursak paydaşlar anlamında veya sorunları çözümleme anlamında sivil toplum kuruluşları ,sendika belediye kaymakamlık olarak ele alacak olursak; bu koordinasyonu sağlayan kişidir. Ancak ,idareciliğin insan ilişkileri adına kabiliyetle olduğuna inanırım’ (OST 4)

Katılımcı bakanlık üst düzey yöneticileri bu konuda görüş bildirmemiştir

4.1.1.4 Katılımcıların , Okul müdürünü , liderlik özelliği olan yada liderlik yapan kişi olarak değerlendiren görüşleri

4.1.1.4.1 Okul müdürü ve müdür muavinlerinin okul müdürünü liderlik özelliği olan yada liderlik yapan kişi olarak değerlendiren görüşleri

Okul müdürlerinin $f=4$,% 22.22 lik oranı okul müdürünün , liderlik özelliği olan yada liderlik yapan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Okul müdürleri, eğitim ve öğretimin yapılması için uygun ortamın yaratılmasını sağlayan , paydaşlarla iletişimi geliştiren ,öğretmenlerin gelişimi için yönlendirme yapan , motive eden ,gerektiğinde risk alabilen ,kurumun işleyişini sağlayan kişidir. Okul müdürlerinin görüşleri şöyledir.

' Okulun eğitim öğretim lideridir. Okuldaki tüm sorunları gideren , okulun bakanlıkla , ailelerle, velilerle olan ilişkilerini düzenleyen ,okulda daha iyi bir eğitim öğretimin yapılması için, uygun ortamın yaratılması için uğraş veren ,okulda karşılaşılan sorunları gideren ,okuldaki öğretmenlerin , çalışanların ve öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenen, okulun her alanda daha iyiye gitmesi için mücadele eden kişidir ,liderdir.(OY8)

''Okul müdürü eğitim lideridir. Öyle de olması gerekir. Bunun yanında öğretmenlerin gelişimini desdeklemesi, branştaki gelişimi sağlaması gerekiyor. Okul veli arasındaki iletişimi sağlaması gerekiyor, okul içerisinde kaliteli eğitimin verilmesi için alt yapıyı hazırlaması gerekiyor. Çalışanlar arasında işbirliğini , huzuru sağlaması gerekiyor .Görevin işbirliği içerisinde yapılması ilkesini uygulaması gerekiyor'' (OY19)

''Okul müdürü , okulun lideridir. Her şey ondan sorulur. Yaptığı her şeyde lider olmak zorundadır ''(OY29).

Müdür muavinlerinin f=3,% 17.65 oranı , okul müdürünün , liderlik özelliği olan yada liderlik yapan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.Müdür muavinlerinin görüşleri şöyledir.

''Liderlik özelliklerine sahip olması , bazen riskler de alması ,Alanında bilgili olması gerekir. Okulun bütün girdi-çıkısını (muhasabe),her şeyini bilmesi, araştırmacı olması gerekir. Yenilikleri takip etmesi öncü olması gerekir. Öğretmenlere yardımcı olması gerekir''. (OYM14)

''Okulu yöneten idare eden, okulun öğretmenleri ve öğrencilerin koordinasyonunu yapan ,öğrencilere daha iyi eğitim sağlama koşulları yaratan kişi aklıma gelir. ''(OY M32)

''Lider ,lider olması gerekir.Okulun bütün sisteminin başındadır . Çok ılımlı geçiş sağlaması gerekir. Eğitim Bakanlığı ile bir üste tam donanımlı denetimi sağlaması gerekir ki devir dönebilsin diye.''(OYM9)

4.1.1.4.2 katılımcı öğretmenlerden biri % 5.56 lık oranı okul müdürünün , liderlik özelliği olan yada liderlik yapan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.Katılımcı öğretmenin görüşü şöyledir.

“Okul müdürü deyince aklıma Lider gelir, okulun başı. Okul müdürünü , eğitim ve öğretim konularında öğretmenlerin motivasyonlarının oluşturulmasında yada aktarılmasında büyük rol oynayan , öğretmenlerin önünü açan, öğretmenler arasındaki ilişkinin gelişmesine katkı koyan kişi olarak düşünürüm”.(Ö10)

4.1.1.4.3. Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=2 ,%16.67 lik oranı okul müdürünün , liderlik özelliği olan yada liderlik yapan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların görüşleri:

“ Okul yöneticisi ,toparlayıcı, okulun işleyişinin yolunda gitmesini sağlayan kişi olmalı. Amirden çok, işlerin yolunda gitmesi için uğraş veren kişi olarak algılıyorum. Şimdiye kadar yaşadığım deneyimlerde müdürümü amirim olarak görmedim.15 yıl bir köy okulunda çalıştım. Her şeyi hep birlikte yapardık. Müdürlerimiz orada köprü gibiydi okul . Sürekli müdürler değişirdi. Ama hepimiz okulun bir parçasıydık ve kenetlenirdik. Müdüre amirim gibi bakmam ben. Kurumun işleyişini sağlayan kişi olarak bakarım”. (ÖST 11)

“ Okul yöneticisinin okulun sorunsuz işleyişini sağlaması, anlaşmazlıklar sorunlar olduğu zaman tecrübesi ile bilgisi ile danışılacak bir pozisyonda olması gerek . Sistemi ,sınavları çok iyi bilen birisi olmalıdır .Lider konumunda bilgi ve tecrübesiyle ,yol gösteren, danışmanlık ,(süper vazır gibi) yapan kişidir.(ÖST 9)

Katılımcı bakanlık üst düzey yöneticileri bu konuda görüş bildirmemiştir

4.1.1.5. Katılımcıların Okul müdürünü , okulda eğitim öğretim ortamını hazırlayan ,kaynak bulan kişi olarak değerlendiren görüşleri

4.1.1.5.1 Okul müdür ve müdür muavinlerinin okul müdürünü eğitim öğretim ortamını hazırlayan kaynak bulan kişi olarak değerlendiren görüşleri

Katılımcı okul müdürleri f= 3, %16.67 ‘si , okul müdürünün ,okulda eğitim ve öğretim için alt yapıyı hazırlayan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların bazılarının görüşleri şöyledir.

“Okulda daha iyi bir eğitim öğretimin yapılması için, uygun ortamın yaratılması için uğraş veren ,okulda karşılaşılan sorunları gideren ,okuldaki öğretmenlerin , çalışanların ve öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenen, okulun her alanda daha iyiye gitmesi için mücadele eden kişidir”(OY8)

‘‘Okul mdr eēitim lideri olarak okul içerisinde kaliteli eēitimin verilmesi için alt yapıyı hazırlaması gerekiyor ‘’.(OY19)

‘‘Okulu yneten idare eden, okulun ēretmenleri ve ērencilerin koordinasyonunu yapan ,ērencilere daha iyi eēitim saēlama koēulları yaratan kiēi aklıma gelir.’’(OY 32)

Katılımcı mdr muavinlerinden biri % 5.88 oranı , okul mdrnn ; okulda eēitim ve ēretim içi alt yapıyı hazırlayan kiēi olduēu ynnde grē bildirmiētir. Katılımcı mdr muavininin grē Öyledir.

‘Okul mdr, okulun her trl iēlerinden eēitiminden ēretiminden sorumlu olan kiēidir. Binalar dahil olmak zere , eēitim ve ēretim için gerekli olan her Şeyden sorumludur’’. (OYM7)

4.1.1.5.2 ēretmenlerin, okul mdrn eēitim ēretim ortamını hazırlayan kaynak bulan kiēi olarak deēerlendiren grēleri,

Katılımcı ēretmenler f=2 ,%11.11’i okul mdrnn , okulda eēitim ve ēretim içi alt yapıyı hazırlayan kiēi olduēu ynnde grē bildirmiētir.

‘Okul mdr eēitim ve ēretim için gerekli ortamı hazırlayan kiēidir.’’(14)

‘‘Okul yneticisi ncelikle ēretmenlerin alıēma ortamını saēlamaktan sorumludur. ērencilerin gvenliēini saēlamaktan sorumludur. Okul için eēitim ve ēretim için gerekli kaynakların yaratılmasında nemli bir iēlevi vardır’’. (11)

4.1.1.5.3 Katılımcı ēretmen sendika temsilcilerinin okul mdrn eēitim ēretim ortamını hazırlayan kaynak bulan kiēi olarak deēerlendiren grēleri

Katılımcı ēretmen sendika temsilcisi okul mdrnn , okulda eēitim ve ēretim içi alt yapıyı hazırlayan kiēi olduēu ynnde grē bildirmiētir.

‘Gemiyi yzdren kiēidir. Okulun sevk ve idaresi, derslerin planlanması, ēretmenlere derslerin bir Şekilde daēıtılması ve sevk edilmesi, eēitim plan programının yapılması. Her Şey okulun bayındırlık iēerinden disiplin iēlerine kadar olan her Şey in yapılmasından sorumlu olan kiēidir. (ST 10)

Katılımcı bakanlık st dzey yneticileri bu konuda grē bildirmemiētir

4.1.1.6. Katılımcıların Okul müdürünü öğretmeni motive eden kişi olarak değerlendirdikleri görüşleri

4.1.1.6.1. Okul Yöneticilerinin (Okul müdürleri ve müdür muavinlerinin), okul müdürünü öğretmeni motive eden kişiler olarak değerlendiren görüşleri,

Okul müdürleri f=2 ,%11.11 okul müdürünün ,öğretmeni motive eden,öğretmenin gelişimini destekleyen ,ihtiyaçlarını karşılayan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Katılımcı okul müdürlerinin görüşü şöyledir.

“Genel olarak baktığımızda okul müdürü , okulu adaletli olarak yöneten, eğitim ve öğretimi planlayan programlayan, motive eden, yapılan organizasyonu düzenli olarak yürütülmesini sağlayan kişidir”.(OY20)

“Okulda rehber olması gereken kişidir . Otoriteden çok bilgi paylaşan, yönlendiren ,öğretmenleri ve idarecileri örgütleyen en önemli rehber kişidir eğer bunu yapabiliyorsa...”(OY4)

Müdür muavinleri bu konuda görüş bildirmemiştir.

4.1.1.6.2 . Öğretmenlerin okul müdürünü öğretmeni motive eden kişiler olarak değerlendiren görüşleri,

Katılımcı öğretmenler f=6 %33.33 oranı okul müdürünü öğretmeni motive eden ,öğretmenlerin gelişimini destekleyen ,ihtiyaçlarını karşılayan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“ Eğitim ve öğretim konularında öğretmenlerin motivasyonlarının oluşturulmasında yada aktarılmasında büyük rol oynayan , öğretmenlerin önünü açması gereken, öğretmenler arasındaki ilişkinin gelişmesi için katkı koyan kişi olarak düşünürüm”.(Ö10)

“Okul yöneticisi öğretmeni toparlayıcı olmalı, motive edici olmalıdır Müdürlük statüsü farklı bir durum. Müdür yönetmeyi bilmeli aslında,” her öğretmen müdür olamaz” diye düşünüyorum”.(Ö15)

“Okul yöneticisi,İyi bir iletişimci olmalı, öğrenci ve öğretmenleri örgütlemeli , planlar yapıp motive etmelidir”.(Ö5)

“İşimize yardımcı olan eksikliklerimizi gideren, bizi teşvik eden itici güç oluşturan kişidir “. (Ö12)

“Okul müdürü eğitim lideridir. Öyle olması gerekir. Bunun yanında öğretmenlerin gelişimini desdeklemesi gerekiyor, branştaki gelişimini sağlaması gerekiyor.”(OY19)

“İdari açıdan okulu yöneten, her işe yetişebilen, öğretmenlerin isteklerine cevap verebilen , bilgili duyarlı prensip sahibi, işini sonuna kadar yapabilen kişidir”. (Ö 17)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri ve bakanlık üst düzey yöneticileri bu konuda görüş bildirmemiştir

4.1.1.7 Katılımcıların Okul müdürünü çalışanına adaletli davranan kişi olarak değerlendirdikleri görüşleri.

4.1.1.7.1 Okul müdür ve müdür muavinlerinin okul müdürünü çalışanına adaletli davranan kişi olarak değerlendiren görüşleri

Okul müdürleri (f=2 ,% 11.11 oranı okul müdürünün çalışanlarına karşı adaletli olan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“ okul müdürü okulu adaletli olarak yöneten, planlayan programlayan,,motive eden, yapılan organizasyonu düzenli olarak yürütülmesini sağlayan kişidir.”(OY20)

“Bana göre takım ruhuna inanmalı, işbirliğine açık olmalı, çalışanlar arasında dengeli davranmalı, iş görev tanımını yapmalı” (OY25)

Katılımcı müdür muavinlerinden biri % 5.88 oranının bu konuki görüşü şöyledir. .

“Okul müdürü, okulun işleyişini koordine eden belli kararları alırken son kararı veren kişidir. Her konuda bilgisi olması gerekmez, görev dağılımını iyi yapabilmesi lazım. “(OY21)

4.1.1.7.2 Öğretmenlerin okul müdürünü çalışanına adaletli davranan kişi olarak değerlendiren görüşleri

Katılımcı öğretmen f=2 ,%11.11 oranı okul müdürünün çalışanlarına karşı adaletli olan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Bir adalet duygusu olması gerekir. Çalışanla çalışmayanı ayırt edebilme özelliğine sahip olması gerekir. Anlayışlı bir kişiliğe sahip olması gerekir karşısındaki öğretmenin sorunlarını dinlemesi lazım.. Kimin gerçekten çalıştığını kimin savsakladığını ayırt edebilmesi lazım.”(Ö16)

“İşine sadık ,tutuğunu koparan , hangi öğretmenin görevini layıkıyla yerine getirdiğini bilen , blecek ve kontrol edecek ,ayırım yapılmamalı. hissettirilmemeli.”(Ö1)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri ve bakanlık üst düzey yöneticileri bu konuda görüş bildirmemiştir.

4.1.1.7.3. Bazı okul müdürleri, okul müdürünün İşletme yönetimi ve süreci (okulun girdi ve çıktısını bilen,okulda olup bitenden haberdar olan ,yenilikleri takip eden vb.gibi) konusunda bilgi sahibi kişiler olduğu yönünde görüş bildirmiştir.Katılımcıların görüşleri şöyledir:

“ Okul müdürünün...., bazen riskler de alması gerekir. Alanında bilgili olması gerekir. Okulun bütün girdi-çıktısını (muasebe),her şeyini bilmesi gerekir, araştırmacı olması gerekir. Yenilikleri takip etmesi gerekir. Öncü olması gerekir”(OY14)

Diğer bir okul yöneticisi okul müdürünün %5.56 lık oranı zaman mefrumuna (kısıtlaması) sahip olmaması gerektiğine vurgu yapmıştır.

“Bana göre takım ruhuna inanmalı, işbirliğine açık olmalı, çalışanlar arasında dengeli davranmalı, iş görev tanımını yapmalı. Bütün bunlar hepsi gereklidir de, bana göre bir müdürün kafasında olması gereken en önemli özellik zaman mefrumu olmamalı,(OY25)

Müdür muavinlerinden , birisi %5.88 lık oranı okul müdürünün okulda olup biten her şeyden haberdar olan ve hakkaniyetli davranan kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“ Her zaman okulda olan, herkese eşit mesafede olan ,bütün okulda yapılanlardan haberdar olan hakkaniyetli olan, ama aynı zamanda kucaklayıcı biri olduğunu düşünürüm. “(OYM15)

Diğer bir müdür muavini %5.88 oranı okul müdürünün eğitim proğarmalarını düzenleyen ,döner sermayeyi kontrol eden kişi olduğu yönünde, görüş bildirmiştir.

“Okul müdürü bakanlıktan gelen evrakları tazmin eder ve eğitim programlarını düzenler. Döner sermayeyi kontrol eder. Planlar yapar. Kurumlarla ilişkiler geliştirmeye çalışır. Lider olarak okulun başındadır.”(OYM10)

Öğretmenlerden biri ,5.56 oranı okul müdürünün ,okulu işletme olarak görüp,çalıştıran kişi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Okul müdürü okulu işletme olarak görüp, onun en iyi bir şekilde işletilmesini sağlayan kişidir” (Ö13)

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi de %8.33 oranı okul müdürünün,öğrenci ve öğretmen üzerinde hakimiyet kurması , öğretmene mobing değil,empati kullanarak yaklaşması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir.

‘Okul müdürünün hem öğrenci üzerinde hakimiyeti olması hem de öğretmen üzerinde hakimiyeti olması gerekir. Genel anlamda , okul müdürünün mobingci bir tarzının olmaması gerekir. Yapması gerektiği görevleri mobing kullanarak değil, empati kurarak yapması gerek empati kurarak ,sempati kazanması gerekir. Mobing kullanarak değil.’’ (ÖST 6)

4.1.2.Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları

Katılımcılara okul müdürlerinin görevleri nedir? Okulda yönetici olarak neler yapıyorsunuz? Sizden beklenen roller nelerdir? soruları yöneltilerek okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1 de de görüldüğü gibi ; okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları teması altında ; yöneticinin ihtiyaçları belirleme ,fiziki alt yapıyı düzenlemek ,vizyon koymak, planlama yapmak, görev tanımlarını yapıp görevleri dağıtmak ,motive etmek ,denetlemek ,yönlendirmek ,paydaşlarla iletişimi geliştirmek, bütçe

oluşturmak ,okul güvenliğini sağlamak ,okulu halka açmak, koordinasyonu sağlamak, teknolojiyi takip etmek, hesap verebilmek ,adil olmak, demokratik olmak ,ikna etmek ,iyi dinleyici olmak gibi özellikler belirlenmiştir .Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

4.1.2.1. Okul müdürlerine göre okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları

Katılımcı okul yöneticilerinin f = 33, %94.28 lik oranı ‘ bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcılardan f= 2 si , %,5.71 lik oranı bu konuda görüş görüş bildirmemiştir. Okul yöneticilerinden katılımcı okul müdürleri f= 18 % 100 ‘lük oranı bu soruya yanıt vermiştir

Katılımcı okul müdürleri f= 7, %,38.89 lik oranına göre okulun fiziki yapısını düzenleme ve okulun göze hoş gelmesini sağlamak çok önemlidir. Bu konuyla ilgili düşüncelerini açıklayan yöneticilerin görüşleri şöyledir:

‘ ‘Bir kuruma girdiğinizde ilk intibanız önemlidir. Bunun iyi olması için çalışırım Kim gelirse gelsin; öğrenci, veli, öğretmen ilk geldiğinde bu okulun hoş bir okul olduğunu, olması gerekenden daha iyi bir okul olduğu itibakını uyandırmasını isterim. İlk kez gelen bir öğretmene de söylerim ‘ ‘bu okul benzerleri arasında en iyi olması için çalışıyorum. ‘ ‘ Bakanlığa da yazdım benim vizyonum budur ve benzerleri arasında en iyi ortaokul olacak dedim. Önce fiziki alt yapıyı değiştirdim. (OY1)

‘ ‘Bu benim dördüncü okulumdur. İlk önce kırsal bir okula atandım. iki yıl orada görev yaptım. Orada da öğrenci tuvaletlerinden işe başladım. Kantininden, çocukların oturabilmesi için oturma alanı, öğretmen odasının düzenlenmesi, spor alanının düzenlenmesini yaptık. Sadece ben değil ,her okul idarecisi bunu canla başla yapar. Büyük bir emek ve zaman gider. Oysa bizim ilk yapmamız gereken asıl iş eğitim ve öğretimi geliştirmek, öğrencileri derslerde diğer etkinliklerde gelişimini sağlamaktır. Zamanınız olmadığında verimi düşer. Daha sonra başka bir okula nakil aldım . O yıl okul liseye dönüştü.. Okulun boyanmasıyla laboratuvar odasının yapılmasıyla uğraştım.. Bir yıl sonra merkez okullardan birine geldim . Dersliklerin üzerine iki sınıf yapılması , öğrencilerin oturma yerlerinin yapılması ile öğrencilere wc’ler yaptım. Bu okulda 11 yıldır çalışıyorum.Önce öğrenci ve öğretmen wc leri, spor alanının düzenlenmesi yapıldı hakla daha eksiği vardır. . ‘ ‘(OY 13)

“Neler yapmadım ki. Ben üç okula gittim. Üç okulda da su yoktu, elektrik yoktu, tuvalet yoktu. Derslik yoktu.. Üç okulda da bunların hepsini yaptım. Bölge 4 ‘teki liseyi ben açtımBölge 1’deki merkez liselerden birine de yatırımlar yaptık. Bakanlık düzgün çalışmadığı için, sistem çalışmadığı için yasalar olduğu halde uygulamada iş yürümediği için okula gelen herhangi bir okul müdürü kabiliyeti çerçevesinde okulun eksikliklerini gidermeye çalışır. Kendi imkanlarıyla, elçilik vasıtasıyla, çeşitli kaynaklar buluyor ve yapıyor. Şimdiye kadar 20 milyondan fazla yatırım yaptım. Merkez lisesindeki elektrik döşemesi 1milyon ikiyüz elli lira tuttu .Şu anda çalıştığım okula üç bina yaptım. Bölge 4 ‘deki okula çok şey yaptım. Girdim yıktım, müdür odası bile yoktu. Baştan yaptım. 4Bölge 1’deki merkez okula da yaptım. Onu da temizledim, baştan yaptım. Buraya geldim aynı.. En berbat da burasıydı.... Su yok,elekrik yok ,tuvalet yok. Sırayla başladım. Çözümleri basit olduğu halde ,sistem çalışmıyor. Okul müdürü gelip bulduklarıyla yasalara göre okulu idare etmesi gerekiyor. Öyle olmuyor işte.”(OY34)

“Ben 6 yıllık öğrenciliğim,11 yıllık öğretmenliğim, 11 yıllık müdür muavinliğim bu okulda geçti. Buraya atandığımda 28 yıl eğitimin çeşitli kademelerinde çalışmış biriydim. Öğrenci-öğretmen müdür muavini ve veli.. Dolayısıyla ilk buraya atandığımda ilk yapmam gerekeni hedefledim. Okulun fiziki alt yapısını eğitim ve öğretime yeteri kadar uygun olmadığı bunun yanında okula dıştan gelebilecek tehlikelere karşı açık ve savunmasız olduğunu gözlemledim. İlk yaptığım iş okula dıştan gelebilecek olan her türlü etkiye karşı korunması yönünde güvenliğini sağladık. Ardından fiziki yetersizlikleri ortadan kaldırmak için bakanlığın yapması gereken ama atandığım tarihe kadar ya eksik yapılan, yada hiç yapılamayanların hayata geçmesi için girişimler başlattık. OAB daha dinamik hale getirmek, çevredeki kuruluşları ziyaret ederek onların okula karşı bilinçlenmelerini sağlamak , velileri okula davet ederek hizmet içi eğitim kursları vererek ,İngilizce ,bilgisayar kurslarımızı halkımıza açtık . ”(OY25).

Okul müdürlerinin f= 7, %38.89 luk oranı, okulun amacını, okul kültürünü , okulun yer aldığı sosyal çevreyi ,okul çok iyi bilmesi gerektiğini vurgulayarak, vizyon koyma, işbirliği, görev paylaşımı, meslekdaş yönetimi anlayışının gerekliliği yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların görüşleri şöyledir:

. ‘İlk kez gelen bir öğretmene de söylerim ‘‘bu okul benzerleri arasında en iyi olması için çalışıyorum. ’’ Bakanlığa da yazdım benim vizyonum budur ve benzerleri arasında en iyi ortaokul olacak dedim. Önce fiziki alt yapıyı değiştirdim. (OY1)

‘‘Okulun amacını, öğrencilerin hedeflerini ,öğrencilerin beklentilerini ,velinin beklentilerini çok iyi bilmesi lazım. Okul kültürünü çok iyi bilmesi lazım. Ben pek çok okul türünde çalışmış biri olarak diyebilirim ki ; en az öğrenci kadar canlıdır okul kültürü. Çok çok önemlidir. Mesela her okulun kendine has özellikleri hassas noktaları vardır ve onlara dikkat etmek gerekir . Mesela ben bu okulda her sabah çocukların elinden cep telefonlarını aldım. Veliden çok güzel destek aldım. Okul aile birliğinden, öğretmenimden destek aldım. Ama bu demek değildir ki ; B okuluna gittiğimde bunu yapabilirim. Bir başka okulda veliyi okula katmışım. Veli çocuğunu sormak için, derste izlemek için okula gelirdi. Kahve içmek için gelirdi. Kırsal kesim okuluydu. Okul idaresi öğretmenin uğraşını okula gelerek taktirle karşılıyordu. Bir başka okulumuzda; yöre esnafından okul dergisine 100 sayfa reklam topladık. Veli okulda yapılanları görebildiği için esnaf olarak destek veriyordu. Velinin cebine dokunmadan esnaftan da yardım alabiliyorduk. Her okulun kendine has okul kültürü vardır. Modern bir yöneticinin, bunları göz önünde bulundurması gerekir. Ben collectif management(meslekdaş yönetimi) anlayışını benimseyen biriyim. Bu özellikle Avusturalya, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerde kurumsal yapı içerisinde bulunan birçok grubun temelinde vardır. Çalışanını , personeli ,öğretmenini meslekdaşın gibi görmek ,onunla paylaşarak yapmak. İşbirliği, paylaşma, güç birliği yapmak, hatta birçok şirketin yaptığı gibi proje tabanlı çalışmak .3-4 farklı zümrelerden öğretmenler bir araya gelir proje yapar. Bu okulda çok yaparız. Münazara yaparız. Meslek öğretmenlerimiz edebiyat öğretmenlerimiz, fen öğretmenimiz birleşir ve o projeyi yürütür. Proje bazlı çalışma önemlidir. Öğrenci artık kişisel değil, bir yerde grup başarısı önemlidir. Yardımlaşma dayanışma önemlidir. Hatta birçok fabrika büyük kurumlarda memurların çalışma masaları tekerlekli. Hangar gibi bir yapı düşünün masalar bir yerden başka bir yere kayabiliyor. Projelerde çalışmak da önemlidir. Kapalı olduğumuz dönemlerde her şeyi müdür yapardı ama, artık paylaşmak daha önemlidir.’’(OY 17)

‘‘Okul müdürü okulun her şeyidir. Ve lider olmalıdır. Okulun ihtiyaçlarını ve okulun niçin var olduğunu bilmeli idrak etmeli ve ona göre planlar yapmalıdır.... Öğretmen

tanımlarını yaptım. döner sermayeyi devreye soktum. Muhasebeci tuttum. Herkesin görevini belirlemeye çalıştım...''(OY29)

.'' Öncelikle okulun rutin işleyişini sağlama adına programlamalar yaptım.. Bunun için önce zümreleri topladım, görüş alışverişinde bulundum. Okul göreceli olarak sayısal olarak büyümesine rağmen akademik olarak başarısı olmayan bir okul. Dışardan bakıldığında bu şekilde görülüyor. Öncelikle ders programlarını düzenlemeye çalıştım. Yıl içerisinde yapılması gereken aktiviteler ve okulun başarısını artırmak için neler yapılabilir noktasında onların düşüncelerini aldım zümre başkanları ile birebir görüştüm. Bütün öğretmenlerle görüşmedim Zümre başkanlarına kendi zümrelerine sahip çıkmaları için sorumluluk verdim. Yetki verdim. Yöneticilikte görevlerin paylaşılması .. iyi yönetici müdür mü yönetici mi ;lider mi yönetici mi diye ; hangisi daha iyidir diye her zaman tartışma konusudur. Ben yetkilerin her zaman paylaşılmasından yanayım. Böyle de yapmaya çalıştım. ''(OY 35)

''Okul müdürü tek başına amaç belirlediğinde başarıya ulaşmıyor. Hepsi sorumlu olsun, hepsinin fikri olsun. Bu amaçlar doğrultusunda paydaşları yönlendirmek gerekiyor. Sağlıklı iletişim kurulmasını sağlaması gerekiyor, teknolojiyi takip etmesi gerekiyor. Paydaşları sizinle beraber takip etmesi gerekiyor. Verileri neye göre değerlendireceğiz? Okulun başarısı nasıl arttı, Okul müdürün devamlı başarı kelimesini gündeme getirmesi gerekiyor. Çıtayı yükseltmek için benim düşüncem bu.'' (OY19)

'Okul ,ben buraya gelmeden önce 2 yıl görevlendirme müdürle yönetildi. Okul üç yılda yönetici değişikliği yaşadı. Müdür geldi gitti, yerine görevlendirme müdür ,bir sonraki yıl yine görevlendirme müdür. Bu gibi değişiklikler okulların vizyon koymada ,hedef koymada ,okul kültürü yaratmada zorluklara sebep olur. Dolayısıyla buraya gelince bu anlamda eksiklik görmüştüm. Hatta ilk iki yıl alışamazsam diye nakil de doldurmuştum. İlk birkaç yılım zor geçti karşınızda 50 'ye yakın öğretmen, birkaç müdür muavini arkadaş var. Omlara vizyonunuzu anlatacaksınız. Anlatınca da herkes inanmaz. Aynası yaptığı iştir kişinin ,l afa bakılmaz.Bir süre yaşayacaksınız ki sizin samimi olduğunuzu, gerçekten de eğitimi düşündüğünüzü ,eğitimin kalitesini yükseltmeye çalıştığınızı hissettireceksiniz ve ondan sonra oluşturacağınız aidaat duygusuyla güçlü bir ordu kurasınız. Bu yaklaşık iki yılımı aldı. Bu iki yılın sonunda

da 4 yıldır rahatladım . Sekreterim, hademem, bekçim, çay ocağındaki kişi de benim çocukları merkeze koyan bir anlayışta olduğumu ,öncelikle öğrencinin, eğitimin geldiğini anlamışlardır. Öğretmenler her türlü imkanı sağladığımı gördükleri için de ortak hedefleri ve vizyonu olan bir birliktelik yakaladık....(OY 11)

“Ben master tezimi yaparken üç ders aldım: Bir tanesi toplam kalite yönetimi, bir tanesi performans yönetimi bir tanesi de endüstriyel ilişkiler ve hukuk . Dolayısıyla performans yönetiminde yatay yönetim tarzını okuduk ve çok beğendim . Ben müdür olduğum gün dedim ki; ben yatay yönetim tarzını uygulayacağım .Bunu bilinçli olarak, yasaları da iyi hazmettiğimi söyleyemem o dönemde ama bunu söylemiş bulundum. Kapım 24 saat açık olacak informal ilişki olacak öğretmenlerle, her gün informal temasım var benim . Şu yada bu şekilde. O zaman 60 öğretmen vardı. Şimdi 120 öğretmen var.Ben kurduğum sistemle her gün herkesi bir şekilde görüyorum. Katılımcılığa çok önem veririm. Bir önemli kararda biz neler neler yaptık bu okulda. Hep tartışıldı bunlar. Okulumuzda 40 yıl,50 yıl yaptık,belgesel yaptık ama bunun dışında bu sınıfta burdan şuraya alacak mıyız, vb her konuda öğretmenlerimizle fikirlerimizi paylaştık .Belki sonuçta kararlar üzerinde biraz fazla etkim oldu ama herkes mutlu oldu. Daha çok katkı koydu.Şeffaflık çok önemlidir,hesap verebilirlik çok önemlidir. Ben yaptım, oldu , yatay yönetim tarzında pek uygulanmaz. Birçok arkadaş bana dedi ki, “S en odanı paspas ettin “. Kapım her zaman açıktır. Birileri gelip görüşür ve çıkar, başkası gelir...Ulaşılabilir olma, görünür olma, herkesin proplemini çözme ile ilgili girişim yapma. Bir de söylediğimde hep durmaya çalıştım. Sözüünün eri olmaya çalıştım. Zaten kişi olarak yalanı sevmem. Yapamayacağım şeylerin sözünü vermem.(OY18)

Okul müdürlerinin f=5 ,% 27.78’lik oranı , kendilerini bakanlığın okuldaki temsilcisi olarak görmekte ve bürokratik olarak yasada kendilerine verilen görevlerin yanında her şeyi yaptıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Okul müdürü; velidir, okul müdürü; öğretmendir. Okul müdürü ; okul idarecisidir, okul müdürü bakanlığın okuldaki temsilcisidir. Bir sürü görevleri vardır .”(OY20)

“Programlarla ilgili görev dağılımlarını yapar Okul içinde tüm sorunlarla uğraşır.” (OY22)

“Bürokratik olarak bana verilenleri yaparım .(OY10)

‘‘Rutin işler dışında proplemli öğrencilerin aile proplemlerine de eğiliyoruz..... Gelmeyen ders öğretmenlerinin derslerinin doldurulmasını müdür muavinleri doldurması gerekir. Yapmazsa ‘‘ders niye boş geçer’’ diye hesabını sorarım. Her gün çözülmeyen bir olay varsa bana gelir öğrenciler de gelir, sekreterde ,öğretmen müdür muavinini de gelir. Okul aile birliği ile her hafta görüşürüz. Ayda bir rutin toplantılarımız var Okulun muhasebesi gelir gideri ödemesi ben yapıyorum. Okul muhasebesini de yapıyorum. tek sekreterim kaldı . Sekreterim fotokobi çekerse telefonlara da ben bakarım .Her şeyi yaparım. ’’(OY 30)

‘‘Yazılı olanlar var. Yazılı olmayan da.. Okul müdürü bir okulun her şeyidir. Planlayıcısı, denetleyicisi, koordinasyonu sağlayıcısı, elektrikcisi, anahtarcısı, hademesi.. Dış ülkelere baktığımızda ayırım var, ayrı birimler var ya da Okul aile birliği(OAB) okulla daha iç içedir ,yardımcıdırlar. Sağ olsunlar bizim OAB ne dersek yaparlar ama aktif olarak seninle canı gönülden çabalasın yoktur. Yani çok büyük bir yükün altındadır okul yöneticileri Her şeye çare bulmak zorundasın (OY12) .

Eğitim yöneticileri okul müdürlerin f=4 % 23.53 ‘lük oranı okul yöneticilerinin paydaşlarla iletişimi geliştirmenin önemini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri gerek okul içinde , öğretmen ve öğrencilerle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde gerekse okul dışındaki kurumlarla iyi ilişkiler geliştirmelerinde çok önemli olduğunu yönünde görüş bildirmişlerdir.

‘‘Çok var. İletişim ...Öğrenci, öğretmen ve okul dışı paydaşlarla iletişimi olmalıdır. Çevresiyle ilişkili olmalı, okulunu tanıtmalıdır. Velilerle de , kurumlar iyi ilişkileri olmalıdır. ’’(OY14)

‘‘Burası çok büyük , farklı programları misyonu olan bir okuldur. Gözlemlediğim kadarıyla okulun teknik işleri devam ederken öğretmenlerin ilişkilerinde de önemlidir. Öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkileri burada önemlidir. Çok farklı yapıda iki grup öğretmen grubu vardır..... Hem objektif hem de karşılıklı saygı çerçevesinde ilişkilerin yürütülmesi gerekiyor....Yasal çerçevede bu planlara uyması gerekir. Bunun dışında okuldaki öğrenci ihtiyaçlarını belirlemesi lazım. Öğretmen ihtiyaçlarını ve bunların birbiriyle olan ilişkilerini sağlıklı bir biçimde düzenlemesi lazım. Bunları yaparken adil ve demokratik bir biçimde yapması gerekir’’ (OYM5)

“Okul yöneticisinin iletişim sorununu çözmesi ve kurumlar arasındaki ikili ilişkileri geliştirmesi gerekir.”(OYM9)

“Okulumuz merkez okulu olup çok prestijlidir. Öğretmenlerin gelmek için talep ettikleri bir okuldur. Öğretmenin yüksek performans göstermesi gerekir. Genelde performans düşüklüğü yaşayan birkaç hoca hariç onlarda kalıcıdır..., Bunlara katkım nasıl olur benim ? Mesela ,etkili dinleme teknikleri vardır. Bunları liderlik stilleriyle becerileriyle birleştirip davranış ortaya koyarsanız. Kısa süreli de olsa motive edersiniz öğretmenleri. Bunu ve bu sohbetleri formal toplantılara dönüştürmemeye çalışırım. Bunu öğretmenlerle konuşmaya çalışırım.”(OY3)

Okul müdürlerinin f=5, %27.78 ‘ lik oranı toplumda görülen sosyal ekonomik,kültürel ve teknolojik değişikliklerle beraber okul yöneticiliği rolünün de değiştiğini eğitim sisteminde eş zamanlı değişim yaşanmamasından dolayı bakanlıkla çatışma yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

“Yasalarımız biz tamamen ita amiri olarak donatmaktadır. Yetkilerimiz çok güçlüdür. Ama merkezi eğitim sistemimiz içerisinde bu yetkilerimiz Eğitim bakanlığı tarafından bir yerde fazla kullanılıyor.Daha öncesinde okul yöneticileri atanıyordu. Son yıllarda yöneticiler sınavla atandığı için yönetici olma becerisi olması gerekir. Eğitim yönetimi üzerinde çalışmış olması gerekir. Biz yavaş yavaş okul müdürlüğünden okul idarecisi yönetim anlayışına geçmeye başladık. Geçmişte okul müdürleri nerdeyse bir saltanat yapısı içerisindeydiler. Şimdi ise okul idaresi tamamen bir ekip içerisinde olmak zorundadır. Özellikle son yıllarda akıllı telefonların akıllı yaşam tarzının başlamasıyla okul yöneticiliği; tamamen bilgiye, birikime, teknik bilgiye ,aynı zamanda insan bilgisine ,ilişkiler hoşgörüsü psikolojisine sahip olmayı gerektiriyor. Okul yöneticiliği kabuk değiştirdiği gibi eğitim sistemimiz kabuk değiştiremedi ve zaman zaman bir çatışma yaşıyoruz. Ben kendimi ita amiri olarak görüyorum. Bakanlık beni ara eleman olarak gördüğü için sıkıntılar yaşıyoruz”.(OY17)

“Okul müdürü olarak kağıt üzerinde yapmamız gereken görevlerimiz var ,ancak sistemden dolayı çok farklı şeylere yönelmemiz gerekiyor. Düşündüklerimizle, yapmak istediklerimiz başka şeylerdir. Bu kadar yıldır okul müdürüyüm; özellikle devlet okullarında akademik başarıyı yukarıya çekmek için uğraş vermemiz gerekirken biz, okulu nasıl çevirebiliriz düşüncesiyle, bütçeyle uğraşıyoruz. Diğer konularda elimizde

yaptırım yok. Öğretmeni biz seçemeyiz, hademe ihtiyacını belirleyemeyiz, personelle ilgili değerlendirme yapamayız. Devlet okullarında şu anda yaptığımız, öğretim yılını nasıl çevirebiliriz, ekonomiyle uğraşıyoruz''. (OY6)

'Bana göre bir müdürün kafasında olması gereken en önemli özellik zaman mefrumu olmamalı, bir yöneticinin kafasında zaman sınırlaması varsa, istediğiniz kadar takım ruhuna inanın isterse ekip ruhuyla çalışın, saat 8'den 13'e kadar eğitim olmaz. Eğitim yaşamın her alanında devam eder. Her saniyesi eğitimin içerisindedir. Bu müdürlerde daha da önemlidir. Çünkü , okula yön verecek olan okul müdürüdür. Okulun sağlıklı bir biçimde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapılması , sanat ve sportif faaliyetlerinin yürütülebilmesinde okul müdürünün önderlik yapması lazımdır.'(OY25)

yola koyucu belki klavuzluk yapacak bir pozisyon olması gerekirken KKTC bundan malum uzağız çok... Zamanımızın çoğu okul ihtiyaçlarının karşılanması için para bulmaya , alt yapı tamamlamaya, bakanlıktan bile bir şey isterken araya torbilli kişiler koyarak, OAB yada bakanla görüşmek durumunda kalırız bir sınıf yada sınıf tamiri , gibi. Eğitim adına yapmamız gereken bir sürü şey var varken sanki inşaatçı yada taşörön firmaymış gibi taşoronda sorumlu bir işçiymişiz gibi yıllardır davranmak zorunda kalırız. Bu içler acısı bir durumdur''.(OY4)

4.1.2.2 Müdür muavinlerine göre okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları

Katılımcı müdür muavinlerinden f=15 ,%88.24 'lük oranı bu soruya yanıt vermiş,f=2 ,%11.76 'lık oranı yanıt vermemiştir.

Müdür muavinleri f= 10, % 66.67' lik oranı okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim için planlama yaptığı yönünde görüş bildirmiştir.Okul yöneticileri görev tanımlarını yapıp, görevleri dağıtmakta yönlendirme yapmakta ve organizasyonunu sağlamaktadır.

'Alt yapı olarak eksikliklerimizin geçen yıla kadar büyük bir kısmı tamamlandı. Şu anda okul aile birliğinin de girişimleriyle okulun bünyesinde öğrenim gören programların bina olarak ayrılması için çalışmalar yapıyoruz.. ...Görselliği de eğitime katmak amacıyla atelye ve laboratuvarları çoğaltmak istiyoruz, bu sayede daha iyi bir eğitim verebiliriz. ...Okul yöneticisi eğitimle ilgili planlama yapmasını ,herkesin görevini layıkıyla yapmasını, ders programlarını ,öğretmenlere verilmesi

*,iş organizasyonunun paydaşlar arasında yapılması , okul müdürünün görevleridir. ‘‘
(OYM7)*

‘‘Okulun içindeki ihtiyaçların öğretmen tarafından saptanıp idareciye bildirilmesi ve onun eğitim bakanlığı tarafından yapılması gerekir. Yani planlamaların yapılması gerekir. Planlamanın senenin başından beri yapılması gerekir. Fakat bakanlık tarafından gelen maddi katkılar çok az olduğu için aksaklıklar görülmektedir’’.(OYM9)

‘‘Her tür sorunu çözmemiz beklenmektedir. Öğrenci aynı şeyi bekler, öğretmen aynı şeyi bekler. Bazen de okul yöneticisi de belli konularda fikrimizi sunalım , çözüm önerisi götürelim beklentisi içindedir. . Bizde bu konuda çalışırız.’’ (OYM 33)

‘‘Görevleri veriyor, takip ediyor,gerekli uyarıları yapıyoruz.’’(OYM21)

‘‘Öğretmenlerin görevlerini dağıtır, ders saatlerini dağıtır. Muavinlerin görevlerini belirler.Takip eder kontrol eder. Öğrenciye olan etkisi can noktasıdır. Okul müdürü bir öğretmen gibi olması lazım. Her pazartesi ve Cuma öğrencinin karşısına çıkması lazım, öğrenciye kendisini dinletmesi ,öğrenciye measjlarını vermesi lazım Benim gittiğim okullarda bazı yerlerde bunu gördüm bazı yerlerde göremedim. Gördüğüm yerlerde de yeterli değildi. Bazıları çok iyi yaptı.sadece bununla da bitmez, öğrencinin dikkatini çekme, ilgiyi uyanık tutma ,okulla ilgili motive etme bunlar önemli,ama bunun dışında diğer konularda da etkin olması lazım. Öğretmeni ,öğrenciyi motive edecek,okula sahip çıkacak ,ihtiyaçları karşılaması lazım.’’(OYM16)

‘‘Okul kapısından girince yapılması gerekenleri yapar.. Ani bir olay karşısında müdürün yapacağı şeyler önemlidir orada... ‘’ (OY M23)

‘‘Bütün okulda müdür olan şahıs, bütün okulu, en küçük yerine kadar bilmek zorundadır. Öğrenciyi ve, öğretmeni çok iyi tanımak zorundadır. Yalnızca inşaat değildir bir müdürün görevi , idarede müdür muavinlerini yönlendirme açısından da rol göstermesi gerekir. Ya da o rolü üstlenen kişidir ‘’.(OY M27)

‘‘Velilerle ,okulla ilgili etmenleri düzenleyen koordine eden kişidir. ... Avrupa birliği projesi var, paydaşlarla ilişki kurmaya çalışır. Seminerler ara ara yapılır. Üniversitelerden yardım gelir. Çeşitli kurumlardan da gelir.’’(OYM 32)

“Yönlendirme, verilen görev ne ise o konuda öğretmen ve öğrencileri yönlendirmedir... İletişimden tutun da planlama, örgütlemeye kadar her şey yöneticinin görevidir .(OYM 28)

Ders programlarını okul müdür yapar, hakkaniyetlidir. Birilerini gözetmini de söyleyemem. Biraz yumuşaktır.Uyarı ,yazılı uyarı verir ama otoriteyi de hissettirmelidir (OYM15)

Katılımcı müdür muavinlerinden biri %6.67 ‘lik oranı okul müdürlerinin okula sahip çıkarak ihtiyaçları karşılaması ,öğrenci ve öğretmenleri motive etmesi yönünde görüş bildirmiştir.

“Okul yöneticisinin görevi , öğrencinin dikkatini çekme, ilgiyi uyanık tutma ,okulla ilgili olarak motive etmedir. Bunlar önmeli ama bunun dışında diğer konularda da etkin olması lazım. Öğretmeni ,öğrenciyi motive edecek,okula sahip çıkacak ,ihtiyaçları karşılaması lazım.”(OYM14)

Katılımcı müdür muavinleri f=2 ,13.33’lük oranı okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarının yasal prosedürde yer aldığı yönünde görüş bildirmiştir. Müdür muavinlerinden birinin görüşü aşağıda verilmiştir.

“Bürokratik olarak bana verilenler”’. (OYM10)

Müdür muavinlerinden birisi %6.67 lik oranı okul yöneticisinin ihtiyaçları tesbit edip adil ve demokratik olması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir.

“Çok farklı yapıda iki grup öğretmen grubu vardır..... Hem objektif hem de karşılıklı saygı çerçevesinde ilişkilerin yürütülmesi gerekiyor....Yasal çerçevede bu planlara uyması gerekir. Bunun dışında okuldaki öğrenci ihtiyaçlarını belirlemesi lazım. Öğretmen ihtiyaçlarını ve bunların birbiriyle olan ilişkilerini sağlıklı bir biçimde düzenlemesi lazım. Bunları yaparken adil ve demokratik bir biçimde yapması gerekir”’.(OYM5)

4.1.2.3 Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları

Katılımcı öğretmenlerin hepsi f=18 bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcı öğretmenlere f=5 % 27.78 lik oranı okul yöneticisinin; okulun fiziki alt yapısını düzenleyip, vizyon koyduğu, amaçlarını gerçekleştirmek için planlar yaptığı ve öğretmenleri motive ettiği yönünde görüş bildirmiştir.

“Okulumuza 7 yıl önce geldi İlk olarak çevreyi düzenledi. Dıştan görünüş olarak üniversite düzeyinde bir düzenleme yaptı . Alt yapıyı düzenledi. hedeflerini, vizyonunu söyledi .İhtiyaçları saptadı. Amaçlarını gerçekleştirmek için belli bir süre koydu. Bir yılda gerçekleştirdiklerini bizimle paylaştı, diğer hedeflerini bir sonraki yılda gerçekleştirdi. ”(Ö12).

Okul yöneticisi bireysel olarak iletişime açıktır. Problemi olanlarla birebir ilgileniyor. Genel işleyişten sorumlu kişidir. Öğrenci ve öğretmenle iletişim kurmaya çalışıyor. İş tanımlarını yaptı İlk geldiği gün yaptığı toplantıda planlarını, vizyonunu, okul için öğrenci ve öğretmenler için ne düşündüğünü açıkça dile getirdi. Vizyonunu belirleyerek geldi velilere de söyledi. Onlarla da toplantı yaptı (Ö2).

“Okulumuz yeni ,müdürümüz okulda hiç durmadan büyük bir özveriyle çalışan ,ben resim öğretmeniyim .Atelyem üzerinde çok katkısı olan biridir. Başka söylenecek bir şey yoktur”.(Ö17)

Katılımcı öğretmenlerin (f= 4 %23.52) okul müdürünün öğretmen ihtiyaçlarını karşılayıp motive ettiğini dile getirmiştir.

“Gördüğüm kadarıyla okulun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyor. Geçmiş yıllardaki müdürlerde bunu gözlemleyemedim ama elindeki olanaklar ölçüsünde okul için alt yapı, materyal ,bu tarz şeylere çok odaklanır. Bizim bile farkında olmadığımız ihtiyaçları belirler, hareket eder. ”(Ö14)

Öğretmenlerin vizyonunu geliştirmek için belirli kurslara faaliyetlere katılmaya teşvik ediyor. Ben İngilizce öğretmeniyim. Brish counsalın yaptığı kurslara katılmak için mazaret talebim olmuştu. Onu desdeklediğini belirtti. Hatta çok sevindiğini, kendi öğretmenlerinin bu kurslara katılmasına çok sevindiğini söyledi hatta destek verdi.(Ö2)

“Eğitim ve öğretim için öğretmenleri teşvik etti. Ödüller verdi”.(Ö12).

Katılımcı öğretmenlerin bazıları $f=5$ %29.41 lik oranı okul müdürünün görevleri nin eğitim ve öğretim için programlar yapmak , ekipler kurmak ve paydaşlarla iletişimi geliştirmek olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Okul müdürü , her şeye kadar, nasıl derler ,iğne ipliğe kadar programlarını yapar, ekiplerini kurar, yönlendirir. Planlamalar yapar, öğrencilere de aynı şekilde teşvik edici fikirlerini ortaya koyar. Velilere de katarak, okul aile birliğinin işlerliği çoktur. Okul aile birliğiyle alınan kararları uygulamaktadır.”(Ö9)

“Okulun her şeyini okul müdürü planlar, idari personel alt yapısıyla birebir ilgilenmelidir. İletişimi iyi olmalıdır . Hem çalışanlarla, hem öğretmenlerle, hem velilerle iletişimi iyi olmalıdır. Öğretmeni ezdirmemeli, öğretmenin değerini korumalıdır....Ders programlarını yapar ama adil bir şekilde derslerin dağıtılmadığını düşünüyorum ben . Ders, sınıf dağılımları adil olmalıdır. ,....Bir yıl içerisinde yapılacak olan faaliyetler bir programa bağlanır. Onlar kişilerin kendi isteklerine bırakılmalı. Kol faaliyetleri yapılırken öğretmenlerin istekleri göz önünde tutulmalıdır”(Ö1)

Katılımcı bazı Öğretmenlere göre $f=3$, %17.64 oranı okul yöneticisinin görevi nin , öğretim programını hazırlayıp , öğretmenlere dağıtmak olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Belirli öğretim programını hazırlar, dersleri ve sınıfları öğretmenlere dağıtır. Sınıfta kullanacağımız eğitim materyallerini hazırlar. Akıllı tahta gibi ... Eğitim öğretim için planlamalar yaparlar”(Ö8)

“Yöneticilik pozisyonunda diğerlerine ; muavinlerine ,öğretmenlerine görevlerini veren kişidir.”(Ö18).

Öğretmenlerin bazılarına göre $f= 3$ % 17.64 ‘lük oranı okul yöneticisinin görevinin denetim yapmak olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Genel olarak öğretmeni, öğrenciyi çalışanları denetleyen kişidir... Olumlu yapıcı iletişim kurmalı bütün kesimlerle iletişim kursun. Görünür olsun... Öğretmenin ders programından, öğretmenin dersinden öğrencinin kılık kıyafetine kadar sorumludur. İdarecidir.”(Ö7)

“Okul müdürü iyi bir haftalık planın yapılmasında önemli rol oynar. Öğretmen ve öğrencilerini her konuda motive etmektedir. Okul yöneticisi ,gerektiğinde öğrenci seviyesine inebilmeli, öğrenci beklentilerini, okul idarelerinin beklentilerini de iyi bilmelidir. Kural koyucudur. Bunları takip etme durumudur. Okulu her türlü fiziksel yapısından da sorumludur. Elinden geleni yapmalıdır. Öğretmenleri de kendilerini geliştirmeleri için motive etmeli ve denetlemelidir”.(Ö5)

“Öğretmenin organizasyonu, öğrencinin organizasyonu, kısmen denetlenmesi, tam değil. okulun mali işleriyle ilgili çalışmalar yapar. Alt yapı ile ilgili çabaları var ama genelde sonuca ulaşılmaz”(Ö13)

Katılımcı Öğretmenlerin birine göre göre % 5.56 lık oranı .okul müdürünün adaletli olması yönünde görüş bildirmiştir. .

“Çalışanla çalışmayanı ayırt etme olayında biraz zayıf olduğunu görüyoruz. Nesnel davranmıyor, hiçbir olayı sonuna kadar götürmez, kesinlikle hiç bir olayı sonlandırmaz. ”Tamam” der ama takip etmez. Gerek malzeme alımı olsun , gerekse kitap olsun bir isteğinizi söylersiniz, dinler ama takip edip sonlandırmaz. Bu da en büyük sorun”.(Ö16)

Katılımcı öğretmenlerden birisi , % 5.56 lık oranı okul müdürünün bölge yapısını ve sosyolojisini bilmesi gerektiğini ,okul müdürünün öğretmenlerle beraber ortak karar alması ,teknolojiye de hakim olması ,aidat duygusuna sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır.

“ Okul müdürleri ,sistem sıkıntılı olduğu için her şeyi yaparlar. Mesela işlerin öncelikli olarak sene başında planlanması gerekir. ...Ne yapacak, görevinin ne olduğu, ihtiyaçlar için paranın nereden geleceği nereye harcanacağı yada herhangi bir durumda kimlere başvuracağı ile ilgili planlanmış programlanmış olması gerekir. Niçin böyle yapıldı, nasıl bir yol haritası vbdememek için okul müdürü elinden geldiğince ikili ilişkileri iyi tutmak zorunda teknolojik olarak okulu nasıl ayakta tutabilir, onun her türlü planlamasını yapmak zorundadır. Kurduğu bu iyi ilişkilerle zaman zaman eksiklikleri gidermek zorundadır. Bölge sorumlusu olduğu için ailelerle, velilerle, öğrencilerle ilişki kurmak zorunda.. Bölgenin yapısını, sosyolojisini çok iyi bilmek zorundadır.Kesinlikle ...toplum bilgisine hakim olması lazım. Teknolojiye de hakim olmalıdır”.(Ö4).

Öğretmenlerden birisi % 5.56 lık oranı okul yöneticilerinin kararlara öğretmeni de katmaları yönünde görüş bildirmiştir..

“Yöneticilerin öğretmeninden , velisinden öğrencisinden kopuk olmaması gerekir. İletişimin iyi olması gerekir. Dört ayrı müdür gördük ve dört müdürde farklı ayrılıklar ortaya koymuştur. İkinci bir konu okul müdürünün okul içerisinde aldığı kararlarda öğretmeni buna dahil etmelidir. Öğretmenlere emri vaki değil de ,öğretmenle beraber karar alırsa bunları daha iyi hayata geçirilir ve öğretmenin buna sahiplenmesini sağlar Bu değişen müdürler arasında gördüğümüz farklardır. Alınan karara öğretmeni katmıyorsan ,müdür kendi başına bir şey yapamaz. Bu okulda öğretmen müdür,muavin birlikte hareket etmelidir. Bu konuda sıkıntı yaşıyoruz. İletişim sıkıntıları var, kopukluklar vardır. ”(Ö11)

Öğretmenlerden biri % 5.56 oranı okul yöneticisinin kurumuna duyduğu aidaat duygusunun yüksek olmasının personel arasında motivasyonun gelişmesine yol açtığı yönünde görüş bildirmiştir.

‘Bundan önceki müdür ve şimdiki müdürümle beraber öğretmenlik yaptım. Bütün süreçleri beraber yaşadığımız için tecrübelerden yararlandık. Şimdiki okul müdürünün gelişyle şu değişiklik oldu. Bundan önceki müdürün dönemi de çok güzel bir dönem olmakla birlikte , son dönemlerde motivasyon eksikliği vardı. ... Şimdiki müdürle bu yaşandı. Daha enerjik, yorgun değil, onun da mezun olduğu okul burası olduğu için ,ayrı bir bağı var. Aidaat duygusu yüksektir. ...Kolej bırakarak geldi. O geldiğinde ona dedik ki ‘‘Sen söyle biz yapalım ‘‘dedik.’’ (Ö10)

4.1.2.4.Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f=10 %83.33 lük oranı bu soruyu ayanıt vermiş, f=2, % 16.67’lik oranı yanıt vermemiştir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=6 ,%50 lik oranı ,okul yöneticilerin özellikle insan ilişkilerinde çok iyi olması gerektiği konusunda görüş bildirmiştir.

“Mesleki bilgileri olması gerekir. İnsan ilişkilerinin çok iyi olması lazım. Sosyal yönden çok iyi olması lazım ve koordine edebilecek yeterliliğe sahip olması lazım. Bir çatı altında koordine etmesi lazım” (ÖST12)

“Okul müdürümüz, elbette yönetici olmak zor bir şeydir, insan ilişkileri konusunda ,hele bir de merkezi okullarda kıdem olayı olarak bakacak olursak on altı yıllık bir öğretmen olarak kıdemde farklılıklar var. Bulduğum okulda öğretmenlerin %50 si ya A,yada B öğretmen statüsündedir. Bu kadar kıdemli öğretmenin olduğu bir ortamda geçmişte çalışmışlıklarının olduğunu bildiğim okul müdürünün iletişimle ilgili zaman zaman ciddi sıkıntılar yaşadığını düşünüyorum. Bu kıdemli öğretmen ortamından dolayı. Kriz çözme konusunda yeterli bulmuyorum okul müdürümü ve diğer idareci pozisyonundaki arkadaşlarımı. Öğrencilerle olan ilişkilerde çoğu zaman on beş on altı yaşındaki gençlerin idarecilerle üst seviyede ilişki kurmalarını beklemek mümkün değil. Statüleri gereği. Zaman zaman öğrencilerle okul müdürü arasında şiddeti değişmek kaydı ile sıkıntıların yaşandığını biliyorum. Mezun olan arkadaşların gençlerin okul müdürüyle sıkıntı yaşadığını biliyorum. Bununla birlikte azımsanmayacak kadar çocuğun da sıkıntılarını çözmede ciddi gayret gösterdiğini (maddi yada manevi olabilir) gayret gösterdiğini de biliyorum. Bizimle paylaşılanlar boyutunda.”(ÖST4)

“Öğretmenler kurulları yılda dört kez yapılır ama bizim okulumuzda her Salı günü de toplanırız bütün öğretmenler gerek görülürse bölümlerde de toplanılır müdürümüz de katılır. Ama maalesef Kıbrıs'ta başka okullarda da gördüm sadece bu okul için söylemiyorum müdürler okul bahçesinden tuvaatlara,kantinine, ,sıvası ,boyası üstlerine çok vazife olmaması gereken işleri de düşünüp yaptıklarını görüyorum ben. Çok ayrıntılarla da uğraşıyor bu insanlar.”(ÖST9)

“Okul yöneticisiyle” Birbirimize nasıl yardım edebiliriz “hususunda önce bir toplantımız oldu. a İletişim hem iyi, hem orta. Herkes tam takır değil belki de adapte süreci vardır. Çünkü ilk yıldır. Kimin ne yaptığını bilmiyor. O yüzden ben bu yılı müdürümde gözleme yılı olarak düşündüm. İletişim kopukluğu yaşanmadı mı ,yaşandı. Kimse kimseyi tanımıyor tam olarak . .Yapısı farklı hem kolej bölümü hem lise bölümü var. Kapasitenin üzerinde öğrenci ve öğretmen sayısı var. Bunu her zaman hem öğretmen hem de idareciler olarak dile getirdik. Bununla başetmek zor. Daha planlı çalışılsaydı ,görüşler alınsaydı, daha iyi bir yıl olabilirdi. “ÖST8

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin büyük kısmı f=7 , 58.33 oranı okul müdürlerinin görevleri olarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize etmesi

gerektiğini dile getirmiştir. Okul müdürleri planlama ve programlama yapmakta, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamaktadır.

'Öğretmenler yasasına da baktığımızda müdürün görevlerine, beklenen şeyler eğitim ve öğretim planlama ve programının yapılmasıdır.'(ÖST 10)

'Okul müdürümüzün çok da hakkını yememek lazım. İleriye yönelik projeleri olan birisidir. Onları uygulamak için ulaşması gereken kanallara ulaşması kolay insanları saptamakta iyidir. Partizanca bir tutumu yoktur. Okul için faydalı olacaksa faydası dokunacak kişiyi tesbit eder. Faydası geçecek kişileri saptamada çok iyidir. O kişilerle tek başına yapmaya çalışmaz, o kişilerden yardım alarak yapmaya çalışır. Planlamasını güzel yapar.'(ÖST6)

Öğretmen sendika temsilcilerinin f=1 ,% 10 'luk oranı okul müdürlerinin kendi başına kararlar aldığını dile getirmişleridir.

'Bazı müdürler öğretmeni düşman bellerler. Bazı müdürler öğretmenden görüş almıyor. Kendi başına karar alır. Hepimiz aynı eğitimleri aldık, birlikte karar verebiliriz.'(ÖST5)

4.1.2.5 Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre eğitim yöneticisi okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları

Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre okul müdürleri stratejik bir konumda bulunmaktadır. Okul müdürleri sorumlu olduğu kurumu idare etmekte diğer yandan bakanlıkla da iletişimi sağlamaktadır. Bakanlık üst düzey yöneticileri ;okul yöneticilerinin bilişim teknolojisini kullanması ,iletişim becerilerini geliştirmesi ve eğitim programlarıyla ilgili eleştiriler yapabilmesi konusunda görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bazı düşünceleri aşağıda sunulmuştur.

'Çok stratejik bir konumdadır okul müdürleri .hem bulunduğu konum itibarıyla sorumlu olduğu kurumu idare etmek zorundadır. Bu kurumun bir üst kurum olan bakanlıkla iletişimini sağlamak zorundadır. Teknolojiyi yani bilgisayarı çok iyi kullanması gerekiyor. İkincisi; iletişim becerilerinin çok iyi olması gerekiyor. Bu çok ayaklı bir süreçtir. Öğrenci, öğretmen,veli ve bakanlık boyutu vardır. Okul müdürünün ,eğitim stratejileriyle ilgili donanıma sahip olması gerekiyor Dünyadaki eğitim sistemleri konusunda en azından bir alt yapısının ,bilgisi olması gerekiyor.

Yetiştirmeye çalıştığımız memleketin ihtiyacı olan insan modeliyle ilgili bir fikrinin olması gerekiyor. Ortaöğretim kurumlarında ya ortaokuldadır liseye öğrenci hazırlamaktadır. Ya da lisededir üniversiteye öğrenci hazırlamaktadır. Yada meslek lisesindedir, sanata öğrenci hazırlamaktadır. Bunlarla ilgili olarak bu öğrencilerin sahip olması gereken donanımların neler olduğunu çok iyi ayırt etmesi gerekiyor. Eğitim öğretim programlarıyla ilgili eksiklikler ve olması gerekenlerle ilgili öneriler sunabilmesi gerekiyor.’’(BÜDY1)

Bakanlık üst düzey yöneticilerinden biride okul müdürlerinin okul gelişimine katkı koyduğunu stratejik olarak paydaşlarla kuracağı ilişkilerin önemli olduğunu vurgulamıştır.

‘‘Bizim okul yöneticilerine Meslek liselerine özerk Bütçe ayırdık. Bunun doğru biçimde kullanımının sağlamaya çalışıyorlar... bölüm öğretmenleriyle atelye şefleriyle toplantılar yapıp ihtiyaçlar belirlenir. ikincisi daire olarak Avrupa birliği projelerini çok yakından takip ediyoruz ve bütün okul müdürlerimizin bu projelere katılımını teşvik ediyoruz. Onlarda katılıyorlar. Yani meslek eğitiminin ulusal standartlarda değil uluslararası standartlarda olması gereken birçok işlemler yapıyoruz. Meslek standartlarının geliştirilmesi, buna bağlı olarak programların oluşturulması, işletmelerde beceri eğitiminde iş dosyalarının oluşturulması bunların takip edilmesi ,yöneticilerin durumubakanlıkta sadece mesleki teknik dairesinin stratejik planı vardır. Bu yıl yenilenme yılıdır. Okul müdürleri, verenlerin katılımıyla yeni bir stratejik plan tamamladık. Okul müdürleri okulda bunları yapmakla, çünkü stratejik plan demek okulların misyonunun belirlendiği ,swot analizinin yapıldığı ,hedeflerin kısa ve uzun süreli olarak belirlediler ki bu çok önemli bir şeydir.Biz daire olarak da okullarımızı eğitim yönünden çok destekliyoruz. Öğretmenlerimiz arzuladığı sürece okul yöneticileri bunları destekliyor(BÜDY2)

‘‘Okul müdürlerimiz bu yönde çok görev üstleniyorlar. Bölgenin ihtiyaçlarının belirlenip okullarının gelişimine katkı koyma anlayışındadırlar. Öğrenci sayılarını artırma, alanlarını zenginleştirme ,bunlarla ilgili isteklerini bize bildirme misyonları bulunmaktadır. Aynı zamanda atelyeler (7.09) olduğu için ciddi boyutta efor sarfetmeleri gerekiyor. Atelyelerimizle ilgili envanterlerimiz vardır. Bakım-onarım,korunma ile ilgili sistem yaratmak zorundadırlar. Onlar yapacağı için değil,o sistemi yaratmak mecburiyetindedirler. Çünkü hesabı biz onlara soruyoruz, sayıştay

da bize soruyor. Karşılıklı olarak birbirini denetleyen gözeten bir mekanizmamız bulunmaktadır''. (BUDY2)

''Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi için her türlü organizasyonu ,planlaması ,yönlendirmesi ,denetimi görevleri arasındadır. Müdürün görevleri yasada bellidir. Bunları kendisinin değil de, yapılması için örgütü planlı programlı bir biçimde yönetmelidir. Okuldaki takım ruhunu yaratarak , işbirliğini yaparak eğitim ve öğretimin faal olarak yapılmasını sağlamak ve okul başarısını sağlamaktır''.(BÜDY3)

''Öncelikle lider kişiliği olmalıdır. Okulun personeli, öğretmenleriyle iletişimi iyi olmalıdır. Yasaları, tüzükleri çok iyi bilmesi gerekir. Paydaşlarla (öğrenci, öğretmen ve veli) ilişkileri çok iyi olması lazımdır. Adil olması gerekir. Bunu yaptığında,bunu yaptığı çalışmalara yansıtması gerekir.Öğrenci , öğretmen ve velide güven duygusu uyandırması lazım. Yapılacak olan görev dağılımında, sınav programının hazırlanmasında şeffaf olması gerekir''. (BÜDY4)

''Eğitim mevzuatı hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır....., MEKB bağlı kalarak öğrenci eğitiminin geliştirilmesinden sorumlu, öğretmenlerin görevlerini yapmasını sağlayan ve öğrencilerinin iyi bir vatandaş ve yurttaş olmalarını sağlamak için gerekli önlemleri alan kişi yönetici müdürdür. Okul yöneticisi kendini sürekli geliştirerek eğitim alanında yenilikleri izleyen bu eğitim yöntem ve tekniklerini okulunda öğretmenleri ile yenilikleri geliştiren , öğrencilerinin başarılı olmasına çalışan öğrenci merkezli öğretimi benimseyen ve buna uğraş veren kişidir. Öğretmenleri ,öğrencileri ve velileriyle sürekli iletişim sağlayan veli öğrenci, öğretmen ile örgütlenerek ,öğrenci başarılarına ulaşmak için sürekli planlama yaparak öğrencilerinin hem sosyal ,hem de akademik olarak gelişmelerini sağlayanıdır. Yani okul yöneticisi lider olmalıdır. Master (kendi branşı yada eğitim alanında) yapmalıdır İletişim kurmalı, empati yeteneği olmalı sorunlarla ilgilenmeli bütün paydaşlarla iletişim kurmalıdır. Yabancı dil bilmeli bilgisayarı kullanabilmelidir. Girişimci olmalıdır.''(ÜDY5)

4.1.3.Okul yöneticisinden beklenen roller

Tablo 1 7'de okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları teması altında bulunan alt temada; okul yöneticilerinden beklenen roller olarak ; Aidat duygusu geliştirmesi,

Fiziki alt yapıyı geliştirmesi, Kaynak yaratması, Okulu ve amacını tanıtmayı, Vizyon oluşturmaya, Okul paydaş ilişkisini geliştirmesi, Denetim yapması, Örgütleyici olması, İletişimi geliştirmesi özellikleri öne çıkmaktadır.

Okul yöneticisinden beklenen rollerle ilgili olarak okul müdürü ; müdür muavini=9 % 52.94 fikirlerini söylemiş, n=24,% 68.57'si ise bu konuda fikir belirtmemiştir. Okul yöneticilerinin bu konudaki düşünceleri aşağıda verilmiştir.

4.1.3.1 Okul müdürlerine göre okul yöneticisinden beklenen roller

Okul müdürlerinden (f=18) bu soruya sadece dört okul müdürü yanıt vermiştir. Okul müdürü f=4, % 22.22 'lik oranına göre okul müdürlerinden beklenen başlıca roller olarak ; organizasyonu sağlama, adaletli olma okulun güvenliğini sağlama ve olumlu bir eğitim ve öğretim ortamı hazırlamaktır. Katılımcıların görüşleri şöyledir.

''Okul müdürünü orkestranın şefi olarak düşünürüm. Orkestra uyumlu şekilde çalacaksa , okuldaki öğrenciler öğretmenler, veliler, ilişki içerisinde olduğumuz (meslek lisesi olduğumuz için)işletmeler hepsi uyum içerisinde çalışacaksa bu uyumu sağlayacak kişidir okul müdürü. En fazla bunu bekliyorlar. İyi bir organizatör, iyi bir idareci, adaletli bir idareci '' .(OY20)

'Velinin talebi çocuğun akademik dersleri yüksek olsun, ama bundan önce güvenlik geliyor. Çocuk 8 ile 13 arası veli tarafından bize emanet ediliyor. O süreçte çocuğu sigaraya alışmasın, ot satıcısı okul a girmesin, çocuk güvende olsun. Önce güvenlik sonra eğitim ihtiyacı . Bu anlamda iki yıl önce okulumuzun girişine bir güvenlik kulübesi inşa ettik. Kendi imkanlarımızla bir güvenlik görevlisi aldık. Bir telsiz güvenlikçide, bir telsiz nöbetçi muavinde , var her gün gelen yabancı ,şüphe uyandıran kişi kontrol edilir. 8.15 itibarıyla kapılar kilitlenir. Kameralarla da desteklenmiştir. Şüphe uyandıran kişiler ,ziyaretçiler bize bildirilir. Gerekli gördüğümüzde aşırı şüphe uyandırdığında polisi de aradığımız günler olmuştu geçmişte ama artık bu bilindiği için okul güvenli olduğu için uğursuz arsız çocuklar yabancılar gelmez. Veliler bu güvenlikten çok memnun. Öğretmenler eğitim verirken sorun yaşamak istemezler.(OY11)

Katılımcılardan birisi, %25 lik oranı okul ihtiyaçlarını karşılamak için veli beklentileri doğrultusunda planlar yaptığı yönünde görüş bildirmiştir.

‘Okulun disiplin açısından sorunları vardı. Bina problemleri vardı. Velinin büyük beklentileri vardı. Okulun toparlanması ve eski görkemine dönmesini istiyordu .Bunun için planlar yaptım ve adım adım uygulamaya çalıştım.’ (OY25)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi %25 lik oranı okul müdürlerinden mevcut yasaları uygulamak için çalışmalar yapması yönünde görüş bildirmiştir.

‘’ Okulumda ...700 ü aşkın öğrencimiz var. İlk Öğretmenler kurul toplantısını kısa bir süre önce yaptım. Öğretmenlerin benden bekledikleri ilk etapta okulumuza kapsam bölgesi dışından gelen öğrencilerin, kapsam bölgesi dahilinde Y okuluna gitmesidir. Bununla ilgili çalışmalarım ız var. Bunu bakanlıkla da paylaştık ... (OYM6)

4.1.3.2. Müdür muavinlerine göre okul yöneticisinden beklenen roller

. Katılımcı müdür muavinlerinin f=7 ,%41.18 lik oranı bu soruya cevap vermiş ,f=10, % 58.82 ‘lik oranı cevap vermemiştir.

Katılımcı müdür muavinleri f= 2, % 28.57 oranı okul yöneticisi nin planlama ve denetleme yapması yönünde görüş bildirmiştir

‘’ Okul müdürü, denetimi daha fazla yapmalıdır. ‘’(OYM15)

‘’Belli periyodik dönemlerde görevleri kontrol etmelidir .’’(OYM2).

Katılımcı müdür muavinleri f=2 %28.37 lık oranı okul yöneticisinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekliliği yönünde görüş bildirmiştir.

‘’Eşit adaletli olmasını bekleriz. İyi bir yönlendirici olmasını, montörlük yapmasını ,idari anlamda yol gösterici olmasını bekleriz. Eğitim yöneticisinin iletişiminin çok güçlü olması gerekir. Liderlik vasıfları olmalı, öğrenciyi, öğretmeni ,veliyi çok iyi tanıması gerekir. Okulun iklimini de çok iyi belirlemesi gerekir.’’OYM22

‘’İletişim becerilerini geliştirmelidir. Okul yöneticisinin iletişim sorununu çözmesi ve kurumlar arasındaki ikili ilişkileri geliştirmesi gerekir’’OYM10)

Müdür muavinlerinden birisi %14.29 lik oranı okul yöneticilerinden ya okulu idare etmesi yada okulu eğitim ve öğretim yönünden üst seviyelere çıkarması beklendiği yönünde görüş bildirmiştir.

‘İki şey var birincisi ‘idare et gitsin’, ikincisi; okulu eğitim ve öğretim yönünden daha üst seviyelere taşınması beklenir.’ (OYM21)

Müdür muavinlerinden birisi % 14.29 lik oranı okul yöneticilerinden empati kurması beklendiği yönünde görüş belirtmiştir.

‘Empati kurmalıdır. Tatlı sertlik, hem otoritesini koymayı bilecek hem de bir şeyin insancıl tarafı da önemlidir, diye düşünürüm. Karşısındaki kişinin düşünceleri , fikirleri, yaşadıkları bunlar önemli şeylerdir. Bunları da göz önünde bulundurmalı ama çok da esnek olmasın herkes istediğini yapsın, kimse onu umursamazsın. Belli bir sınırı olmalı.(OYM33)

Müdür muavinlerinden birisi %5.88 oranı okul müdürünün görünür olması, öğretmen ve öğrenciyi motive etmesi yönünde görüş bildirmiştir.

‘Okul müdürünün bir öğretmen gibi olması lazım. Her Pazartesi ve Cuma günleri öğrencinin karşısına çıkması lazım, öğrenciye kendisini dinletmesi , öğrenciye measjlarını vermesi lazım .Benim görev yaptığım okulların bazılarında bunu gördüm bazı okullarda ise görmedim. Gördüğüm okullarda da de yeterli değildi. Bazıları ise bunu çok iyi yaptı. sadece bununla da bitmez, öğrencinin dikkatini çekme, ilgiyi uyanık tutma ,okul a karşı onları motive etmede önemlidir. ... Öğretmeni ,öğrenciyi motive etmeli , okula sahip çıkmalıdır. Okulun ihtiyaçlarını karşılaması lazım. En önemlisi motivasyon, öğrenciye vermedin mi öğretmen boşa kalır , öğretmene vermedin mi öğrenci bir şey bulma ihtiyacı hissetmez. (OYM16))

4.1.3.3 Öğretmenlere göre okul yöneticilerinden beklenen roller

Katılımcı öğretmenlerin f=4 ,%22.22 lik oranı bu konuda görüş bildirmiştir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul müdüründen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlaması, adalet duygusuna sahip olması, empati kurması, iyi dinleyici olması ,iletişime açık ,ulaşılabilir olması montörlük yapması, aldığı kararlara öğretmenleri de katması beklenmektedir

‘Okulun tüm işlerinden sorumlu kişi olarak görülmektedir . derslerin dağılımından girecek olan öğretmenlerin tesbit edilmesi kontrolü ,sınıfların koordinasyonunu yapma, sınıfın araç gereçlerini öğretmene temin etme, öğretmene yardımcı ,öğretmenin gerekli eğitimini verebilmesi için gerekli planlamaları okul müdürünün

yapması gerekir. Bir adalet duygusu olması gerekir. Çalışanla çalışmayanı ayırt edebilme özelliğine sahip olması gerekir. Anlayışlı bir kişiliğe sahip olması gerekir karşısındaki öğretmenin sorunlarını dinlemesi lazım.. Kimin gerçekten çalıştığını kimin savsakladığını ayırt edebilmesi lazım. Öğrencilerle de iyi bir diyalog içinde olması lazım.”(Ö16)

“İletişim becerileri gelişmelidir. ,kanunları çok iyi bilmesini ve uygulamasını bekleriz müdürümüzden . Bir öğrenci öğretmenle konuşma tarzı, hatayı yüzünüze vurmanın da bir usulü de vardır. Karşınızdakine saygılı olmanız lazım. Sadece okul müdürlerinde değil diğer kişilerde de . benim bankacılık tecrübem de var. Öğretmen olmazdan önce .. devamlı olarak da öğrencilerime anlatırım Size nasıl hitap edecek , arkadaşlarınıza nasıl hitap edecek ,öğrencinizin önünde nasıl hitap edecek önemlidir. iletişime açık ve ulaşılabilir olması..” (Ö5)

“Müdürlük çok farklı toparlayıcı olmalı bence en önemlisi toparlayıcı olmalı.”(Ö15)

“Yöneticilerin öğretmeninden, velisinden öğrencisinden kopuk olmaması gerekir. İletişimin iyi olması gerekir.... okul müdürünün okul içerisinde aldığı kararlarda öğretmeni buna dahil etmelidir. Öğretmenlere emri vaki değil de öğretmenle beraber karar alırsa bunları daha iyi hayata geçirilir ve öğretmenin buna sahiplenmesini sağlar... Yol gösterme açısından müdür montörlük yapmalıdır. Denetmenlik sadece öğretmeni sınıfa gelip denetleme olmamalıdır. Şunu doğru yaptın, bunu yanlış yaptın değil. Sürekli öğretmenin yanında olup yol gösterici olmalı öğretmenin rehberi olmalı.”(Ö11)

Okul yöneticilerinden beklenen rollerle ilgili olarak öğretmen sendika temsilcileri fikir söylememiştir. Katılımcılar buna bağlı olarak okul yöneticisi ve sendika arasındaki ilişkilerle ilgili düşüncelerini söylemişlerdir

4.1.3.4 Öğretmen sendika temsilcilerinin görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerine sendika yönetiminin okul yöneticisinden beklentilerini , okul yöneticisinin öğretmen ve sendik arasında üstlendiği rolleri ile okul yöneticilerinin sendikadan beklentilerini belirleyebilmek için sorular sorulmuştur.Sorulara katılımcıların verdiği yanıtlar şöyledir.

Sendika yönetiminin Okul Müdüründen beklentileri :

Bu tema altında adaletli olma, öğretmen haklarını gözönünde bulundurma ,sendika ile bakanlık arasında denge sağlaması ,okul yöneticisinin her sorunu sendikaya taşıması ,sendikanın bakanlığın rolünü üstlenmesi özellikleri yer almıştır.

Bu soruya Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden f=10 , %83.33 lük oranı yanıt vermiş, f=2, % 16.66'lık oranı yanıt vermemiştir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin yarısı f= 5 ,%50 lik oranı , okul yöneticisinin adaletli olmasını ve öğretmenin haklarının olduğunu, göz önünde bulundurmasının beklendiği yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda gösterilmiştir.

‘‘Sendika okul müdüründen adaleti sağlamasını bekler Öğretmenler arasındaki ilişkide ve okul sisteminde hukuka dayalı, haklarını savunucu şekilde davranmasını bekler. Her zaman ben bakanlıktan tarafım, bakanlığın dediğini yapayım değil de öğretmenin de haklarının da olduğunu bilmesini ister’’ (ÖST1)

‘‘Demokrat olmasını bekler, her öğretmene eşit mesafede olmasını bekler. En önemli kilit nokta ve sendikanın sorun yaşadığı konu, Öğretmenlere ders dağılımlarını yaparken her okulda vardır ayrıcalıklı öğretmen yada öğretmenler onları minimum rahatsızlık vermeden yapılması . yapılmasın tarafında da değilim . Çünkü bazı öğretmenler ayrıcalığı hak ederler. Bir öğretmenin çalışma şekli sadece okul içi değil, dışında da bulunuyorsa onları ödüllendirmek lazım. Ödüllendirme de ders dağılımında oluyor.’’ (ÖST3)

‘‘Birincisi iş huzurunun sağlanması bu konuda taraf olan sendika genelde işverene karşı tutum geliştirir. Bu tutumun da okul idaresi tarafından kabul görmesini bekler. Bakanlıkla alakalı yada merkezi hükümet kararlarının uygulaması ile ilgili sendika yönetimi farklı düşünüyorsa, okul idarecileriyle ilgili sorgulayarak, gerekçeleri açıklayarak okul genelinde sendikanın düşüncesi yönünde karar geliştirmesini bekler. Sendikada okul idarecilerinden bakanlığın istemleri doğrultusunda olmazsa da kriz çözmede gerek öğretmen gerekse öğrenciyle olsun yardımcı olmasını bekler. Yasaların öğretmenlere tanıdığı hakları adaletli bir şekilde uygulamasını , şeffaf olmasını ,haftalık ders dağılımından ,nöbet konusuna çalışanların hakkaniyetli ve verimliliği açısından ciddi beklentileri vardır. ‘’(ÖST4)

“Yasa ve tüzüklere uyarken öğretmenlerin de haklarını korumasını bekler. Ayrıca okulun daha sosyal ,geniş olarak halklara yayılmasını bekler”.(ÖST 12)

“Öğretmenleriyle İletişim içinde olmasını beklemektedir. Eksikliğin ,yada bir sorun varsa görüş almasını ,işbirliği içinde (işbirliğine açık) olmasını bekler”.(ÖST8)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f= 3 , % 25 lik oranı okul müdüründen sendika ile bakanlık arasında denge sağlamasını beklemektedir.

“Daha çok sendika müdürün öğretmenle olan bağına bakıyor. Her hangi bir sorun var mı. Sorun varsa anasıl bir müdahalede bulunalım....Okul içinde yaşanan sorunlarda müdüre bazen ‘hesap sorma ‘ diyebiliriz. Gelip o balansı ayarlama üzerine kurulu bir ilişki var diye düşünüyorum.”(ÖST10)

“Denge kurmasını herhalde. Bakanlık ve öğretmenler arasında. Bakanlığın beklentisi okul müdüründen bakanlığın politikaları çerçevesinde eğitimi sağlamaları , öğretmenleri bu yönde güdülemeleri. Sendika öğretmenlerin hakları açısından bakanlıkla ters düşebilir. Bakanlık böyle bir durumda müdürün kendisiyle hareket etmesini bekler. Sendika öğretmen boyutunda öğretmenle beraber hareket etmesini bekler. Arada kalır.”(ÖST11)

“Sendikacı olarak okul müdürünün bakanlık sendika arasında bir eşitlik sağlaması gerektiğini düşünürüz. Açılımını yapacak olursak bu düşüncenin; ben bakanlığımı faydalı olayım, ben bakanlığımı yararlı olayım, ben bakanlığımı sevimli olayım anlayışıyla değil, aynı şekilde sendika için de geçerlidir. Ben sendikamı arkama alayım da” şeklindeki düşüncelerle hareket edildiğinde, denge sağlanamaz. Doğru tesbitlerle ihtiyaçlar olsun, gelir ve giderler olsun, atamalar olsun bunlarda taraflı durmazsa okul müdürü, o işlerin, eğitim işlerinin daha da kolaylaşacağına inanırım .”(ÖST6)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden biri de okul müdürünün her sorunu sendikayla paylaşmasını beklediğini söylemiştir.

“Sendikasına yakın olmasını ister, her türlü sorunu sendikasıyla paylaşmasını bekler. Tabi ki tüm açıklığıyla, şeffaflığıyla. Biliyorsunuz birçok müdür aynı zamanda sendikanın üyesidir.-doğal olarak bilgi paylaşımı olunca sorunların çok daha kolay paylaşılacağını görürüm. Bu yüzden bunları bekler”(.ÖST2)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden birisi de sendikanın başkanlığın görevini üstlendiğini dile getirmiştir.

Sendika başkanı değiştikten sonra sendikayı çok takdir etmeye başladım. Bu dönemde daha vizyon sahibi oldular. Ben İngilizce öğretmeniyim. Geçenlerde bizi sendikaya çağırdılar eksikliklerimizle ilgili sıkıntılarımızla ilgi görüşlerimizi aldılar. Sendika aslında başkanlığın işini yapmamalı. Ama şu anda öyle bir görünüm var..ÖST5

Okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği roller:

Okul yöneticilerinin öğretmen ve sendika arasında üstlendiği rol teması altında okul yöneticisinin başkanlık ve sendika arasında kaldığı ,ne yapacağını bilemediği ,okul yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliği yaptıkları ,bazı durumlarda okul yöneticisinin kendini savunacak duruma düştüğü yönünde görüş bildirmiştir.

Bu soruya katılımcıların f=10 ,%83,33 lük oranı ü yanıt vermiş, f=1 ,% 8.33 fikir belirtmemiş , f=1 , %8.33lük oranı yanıt vermemiştir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden birisi , % 8.33 oranı okul yöneticisinin başkanlık ve sendika arasında kaldığını ve ne yapacaklarını bilemez durumunda oldukları yönünde görüş bildirmiştir.

“Bence arada kalmışlardır. Bakanlık ve sendika arasında kalmış ve ne yapacaklarını bilemez durumdadırlar. Müdürlerimiz böyle..”(ÖST1)

Öğretmen sendika temsilcileri f=3 ,% 30 luk oranı sendikanın var oal görevle rüzerinden durumu değerlendirdikleri yönünde görüş bildirmişleridir.

“Bu birazcık yanlış yorumlanmaktadır. Bence dürüst yaklaşım olursa, müdür ve öğretmen arasında bir fark yoktur. Herkesin görevleri vardır. Sendika da var olan görevler üzerinden durumu değerlendirmek zorundadır. Adam kayırmadan, müdürünü kayırmadan, öğretmenini kayırmadan. Gerçek ne ise o. Örneğin ders saatleri dağılımında bir müdür zümresi içerisinde adaletli bir dağılım yaparsa hiçbir sorun olmaz ne müdür nede öğretmenle. Müdür Dengeleyici olsun.Tabi ki, öğretmendeysse isteklerin uygunsuzluğu öğretmenin isteğine cevap verilmez ama, müdürdeyse tabii ki müdüre de cevap verilmez.”(ÖST2)

“Bu soruda üç cevap var birisi, okul müdürü bize öğretilir ,lider olası lazım. Ama bazen yönetici olur. Daha çok Kendisine verilen hukuksal yetkileri kullanarak okulu idare etmeye çalışır. Sendika tarafından bu tip müdürler pek sevilmez. İkincisi demokratik öğretmen ve sendikasını bakanlığını ,aslında çok zordur bu üçgeni korumak, herkese eşit mesafede durarak demokratik bir yönetim sergileyen okul müdürlerimiz vardır. Doğrusu da budur olması gereken . Birde bunu yapmaya çalışırken her şeyi birbirine karıştıran tipler vardır. Onları karıştırmayalım.”(ÖST3)

“Bulunduğum okul müdürü sendikalı değildir. Genellikle sorun yaşanmaması için bakanlık yetkililerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirir. Her hangi bir konuda öğretmenler okul işlerliğinde sendika ile beraber hareket edecek olursa bu konuda ciddi bir tutum sergilediğini olumlu yada olumsuz davrandığını söyleyemem. Okul içindeki öğretmen sendikadan yana irade ortaya koymuşsa , öğretmenin kararı doğrultusunda davranış geliştirmeye çalışır. Zıtlasma, herhangi bir konuda bakanlık ile sendika arsında bir konuya dair ikiye bölünme varsa okul içerisindeki öğretmenin dengesine göre hareket eder.”(ÖST4)

Katılımcıların f= 4, % 40 lık oranı okul müdürlerinin öğretmenle işbirliği yaptığı yönünde görüş bildirmiştir. .

“Öğretmenle daha fazla işbirliği yapmasını bekleriz.”(ÖST5)

“Sendika yönetim kurulundan ben varım , sendika temsilcimiz de var ikimiz de okulda etkiliyiz. Sendika ve okul arasında köprü kurmakta etkiliyiz. Hala hazırda aktif kişilerin olması bir okul için kardır. Okul müdürü olan olaylarda sendika yönetim kurulu üyesi olarak beni dışlamaz. Görüşlerime değer verir”.(ÖST6)

“Onlarla hem okul işlerini yürütmeye çalışır hem de sendikanın. Bu yürürlükteki kurallarına uygun olarak. Örneğin ders programları yapılırken belli bir yasal çerçevesi var, onlara uymaya çalışır. Sorunlar çıktığında yönetsel bazda milli eğitime bağlı olarak öğretmenin de haklarını korur”.(ÖST 12)

“Aslında arabulucu gibi. Öğretmenle sendikadan yardım isterler bazen de yöneticiler Sendikadan yardım arzu ederler. Bilirsiniz onlar da sendikanın üyesidirler. Gerekli bir sorun olduğunda müdüre danışılır yani okulda halledilecek bir şey ise sendika karışmaz haliyle.” (ÖST 9)

Katılımcıların öğretmen sendika temsilcilerinin f=2, % 20 lik oranı okul müdürünün sendika üyesi olmasına rağmen bazı durumlarda kendini savunacak duruma düştüğü yönünde görüş bildirmiştir..

“Tam tersidir. Sanki da müdür de sendika üyesi olmasına rağmen bazen kendini savunacak durumdadır. Bu yıl yaşamadık ama geçen yıllarda öğretmenin görevleriyle alakalı bir sorun yaşadık. Müdür Haziran ayında öğretmenin her gün görevine gelmesini istedi. “Ohur olmaz” noktasında olay sendikaya taşındı ,sendika da buraya gelip müdüre “ baskı unsuru “kullanabiliyor.”(ÖST10)

“Burada kişisellik de devreye girer.. Müdürün kendi kişisel hayat görüşü devreye girer. Zaman zaman sendikaya ters düşebilir kendi doğruları çerçevesinde, zaman zaman aynı düşüncede de olabilir. Kendi kişisel düşüncesini yansıtır “.(ÖST11)

Okul Müdürlerinin öğretmen sendikasıdan beklentileri

Katılımcılar,okul müdürlerinin sendikadan yaşadıkları sorunların sendika tarafından çözülmesini,sendikanın öğretmen haklarını korumasını,okul yöneticisinin sendika değil ,bakanlıkla ilişki halinde olduğu nedeniyle görevini yaparken yalnız olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=7 , %58.33 'lük oranı okul müdürlerinin , MEKB görevlerini istenilen düzeyde yapamamasından dolayı yaşadıkları sorunları sendikanın çözmesini beklediğini dile getirmişlerdir.

“Birinci bekledikleri şudur. Az önce söylediğim gibi MEB nın görevlerini yapmamasından dolayı üzerlerinde çok büyük bir yük vardır. Bu yükü sendikanın yapmasını beklerler. Sendika da hepsiyle uğraşır ama ne yazık ki sendikanın elinde de sihirli değnek yoktur bunları değiştirmek için ,çaresiz hissettikleri için asılacak bir dal beklerler ve en yakın örgütleri olan sendikaya sığınırılar.”(ÖST2)

“Çok şey beklerler. Bu bir yanılsamadır. Zannederler ki icracı kurum sendikadır, değildir aslında . İcracı kurum bakanlıktır. Sendika sadece bir denge unsurudur orda. Bazı konularda bakanlık baskı uygulayabilir ama sendikanın da bence her şeye karışmaması gerekir. Ama okul müdürlerinin çoğu sendikayı icraacı bir makam olarak görmektedir. Yanlıştır”.(ÖST3).

‘ ‘Okul müdürüyle zaman zaman yaptığımız sohbetlerde sadece öğretmen den yana hak arayışı içerisinde bulunduğumuzu söylerler .Ör.Yaz döneminde okul idarecilerinin okullarda bulunmalarından dolayı hak talep ettiklerini biliyorum .Merkezi okul olması nedeniyle bazı tarihi günlerde ;20 Temmuz,30 Ağustos günlerinde merkezi hükümet tarafından görevlendirildiklerinde, yada haftanın belirli günlerinde okulda bulunmaları gerektiğinde konusunda talepleri olduğunu biliyorum. Sendikada beklenti bakanlıkla ters düşülmemesi kendilerine göre eğitim kaygısı adına bu konuda merkezi hükümetten yana tavır sergiler. Ancak bu konular gündeme geldiğinde okul içinde öğretmen çoğunluğu sendika ile hareket edecek olursa bu konuda ciddi bir mukavemet göstermez’’.(ÖST4)

‘ ‘Bazen okul müdürleri, okullarıyla ilgili taleplerde bulundukları zaman kendilerinin hazırladıklarına inanırlar . İnandıkları için de bu isteklerde bulunurlar. Dolayısıyla de Bakanlıktan kendi istekleri doğrultusunda bir adım atılmadığı zaman veya ayak direnme olursa veya hasır altı edildiğine inanırlarsa sendikadan bunlara müdahale etmesini sendikanın etkin olmasını isterler’’(ÖST6)

‘ ‘Çok şey bekler, sendikanın hemen çözüm bulmasını bekler. Aslında baktığımızda çözümün sendikadan değil de bakanlığın düzeninden gelmesi gereken bir şeydir. MEB yapamadığında sendika buna niye çözüm bulamıyor diye sistem ediyor. Halbuki bu sendikadır. Amacını saptırmayı düşünür bana göre okul müdürü. ..Sendika hemen sorunları çözsün ister’’(ÖST8).

‘ ‘Eğitim-öğretimin devam etmesiyle ilgili bakanlıkla sıkıntılar var ise ,bunların giderilmesi için ,mesela öğretmen ihtiyaçları ,öğretmen eksiklikleri bu konuda sıkıntılar var ise sendikanın devreye girip çözmesini bekler her halde. Bizim okulun sınıfları çok kalabalık. Yasaya göre A sınıfı bu kadar ,B sınıfı bu kadar öğrenci sayısı olmalı Ama okulun yapısının da göz önüne alınması gerekir. Ben Gönenderede iken toplam 18 saate girerdim. Toplam 90 öğrenci vardı. Orada 18 saate girmekle burada 18 saate girmek aynı değildir. Belli zümrelerde öğretmen eksiklikleri çok yıpratıcı oluyor. Öğretmen açısından . Bu eksikliklerin giderilmesi için sendikadan yardım bekliyordur.’’(ÖST 11)

‘Okul yöneticileri de öğretmenlikten gelir, bakanlıkla ilgili sorunlarında bence onların da sendikadan beklentileri vardır . Yöneticiler, okulu yönetmek için sendikadan yardım beklemez ama, bakanlıkla olan sorunlarında sendikadan yardım isteyen

idarecilerimiz de var. Bazen de öğretmenler sorun yaşar okul müdürleriyle , bu okulda yaşamadık ama başka okullarda oluyordur. Sendika da arabulucu görevini yapmaya çalışır''(ÖST9)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin (f=2 % 16.66)sı okul müdürlerinin öğretmen haklarının savunulmasını beklediğini dile getirmişleridir.

''Okulun tüzüklere uygun davranıp davranmadığını takip etmesini, öğretmenlerin haklarının savunulmasını bekler ki bu kısmı okulumuzda geçerlidir, her okul müdürü böyle davranıyor diye düşünmüyorum. '' (ÖST 1)

''Öğretmenlerin aktif olmasını bekler, sahiplenmesini bekler, 40 dakika ders yaptım bittiyi istemez. Örneğin geçenlerde KKTC geneli Turizm yarışması vardı. Hep birlikte bu işe dahil olunmasını bekler. Başarı da zaten bir kişi üzerinden gelmez. Tek başına müdür de başarılı değildir. ''(ÖST7)

Katılımcılar f=2 %16.67 lik oranı okul müdürünün sendikayla değil ,bakanlıkla ilişki halinde olduğunu ,okul müdürünün görevini yaparken yalnız olduğunu dile getirmiştir.

''Pek bir rolü yoktur. Müdürün sendikayla bir ilişkisi yoktur. Daha ziyade bakanlıklardır ilişkisi. ''(ÖST5)

''Okul yöneticileri yalnızları oynar, bakanlık açısından . Okuldaki eksiklikleri görmesini ister. Ama sendika tam anlamıyla bunu göremiyor. Müdürün yalnız başına yaptığı savaşın yanında değil sendika. Üst noktadaki küçük pürüzlerle oynuyor. ''(ÖST10)

Katılımcılardan birisi %8.33 oranı sendikanın öğretmenin haklarını korurken öğrencilerin de eğitim hakkını ellerinden almaması gerektiğini vurgulamıştır.

''Öğretmenin haklarını korurken eğitimin kopmamasını bekler. Örneğin son zamanlarda ,saat eylemi oldu. Öğretmen bunu yaparken öğrencilerin de ders kaybı oldu. Bu bir gerçek Öğretmen veliden gelen tepkiye bağlı olarak ,bunun kopmamasını bekler. Eğitim haklarını elinden alınmaması için onlar a yardımcı olmaya çalışır. Kendi hakları yanında öğrencinin de hakkını koruması gerekir ''(ÖST12)

4.1.3.5. Milli Eğitim ve Kültür bakanlığının okul yöneticilerinden beklentileri

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yöneticilerinden beklentilerinin neler olduğu yönünde sorular sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlar a göre MEKB okul yöneticilerinden ; problem yaratmama, bakanlıktan herhangi bir istek de bulunmama , bir şey beklememe, yasalara göre görevlerini yapmaları, ihtiyaçları için kaynak bulmaları ve okulu iyi idare etmelerinin beklendiği görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin f=35, %82.85 ‘i Okul müdürlerinin n=16, %88.88’i, müdür muavinlerinin de f=13, % 76.47 ‘si, bu soruya yanıt vermiştir.

4.1.3.1. Okul Müdürlerine göre Milli Eğitim ve Kültür bakanlığının okul yöneticilerinden beklentileri

Katılımcı okul müdürlerinin büyük çoğunluğu (f=11, %61.11)bakanlığın okul yöneticilerinden sorun çıkarmama , her hangi bir istek de bulunmama, sorun bildirmeme beklentisi içerisinde bulunduğunu dile getirmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerinden öne çıkanlar aşağıda verilmiştir .

“Bizden bir şey yapmamızı beklemezler sadece sorun çıkmasın . Şimdiye kadar gelen bakanlar bunu istedi. Eğer bir öğretmen disiplinsizse , öğrencilerine kaba davranıyorsa, sınıfına girmiyorsa devamsızlığı fazla ise bakanlık sizden bu olayı bildirmenizi istemez, bu olayın büyümemesini ister.Bir öğretmeni yazılı olarak hemen ikaz ederseniz, bu daha da soğukluk yaratır. Ona belli bir süre vermeniz, konuşarak, belki de motive etmeye çalışarak bunun için de süre geçer. Bir soruşturmaya gelindiğinde denetmenin size sorduğu ilk soru kanıt gösterin , kaç defa uyardınız ne zaman uyardınız. Halbu ki o yazıyı verdiğiniz zaman işler çok geridir. Biliyorsunuz ... rapor hakları (40 gün) vardır.küçük bir yerdir ve herkesin tanıdığı vardır. Herkes haklı konuma gelmeye çalışır. Durum bu yani ‘’.(OY4)

“Sorunsuz bir okul bekler. Sorun getirmezsene en iyi müdür sizsiniz’’.(OY26)

“Tek şunu ister, onları aramayalım. En iyi müdür bakanlığı hiç aramayan müdürdür. Kapı kırıldı tamir et, beni arama. Klima bozdu tamir et ,beni arama.Bütün sorunları çöz beni arama. İkide birde telefon açıp’’ Hocam kağıdım bitti, mürekkeğim bitti’’ diye bakanlığı aradığınızda ‘‘Bu da yapamıyor bu işi ‘’ mantığı ,algısı var. Aramamaya gayret ediyorum. Aradığınızda evinizin ihtiyacıymış gibi sorun çıkaran

müdür olarak algılanıyor. Halbuki okul devletin ,okuldaki çocukların eğitim sorumluluğu devlete devlet okul müdürü seni aradığında niye gocunuyorsun ?Yapmak istediği için arıyor ama bizden beklenen çöz de nasıl çözersen çöz, bize ulaştırma.’’(OY11)

‘‘Ben açıkça söyleyeyim. Bu kadar yıldır yöneticiyim, telefonla onları rahatsız etmediğimiz sürece, istek de bulunmadığımız sürece, okuldan bir sorun aktarmadığımız sürece en iyi idareci biziz.. Ne yazık ki onlardan bir şey istediğimizde , resmi yazılarla bir şey istediğimiz sürece başarısızız .Bakanlığın kıstası budur...’’(OY6)

‘‘Benim edindiğim izlenimlere göre bakanlık ; müdürün bakanlığa sorun götürmemesini bekliyor. Okul idarecisi olarak programlarınızla ilgili, sosyal, sportif,kültürel faaliyetlerinizle ilgili ,veliyle olan ilişkilerinizle ilgili mümkün olduğunca az sorun götürmenizi bekliyor. Bu beklentisinde belki de haklıdır. Çünkü burada bakanlığın bir temsilcisi olarak görev yapıyorsunuz? Bu görevi de layıkıyla yerine getirmesini bekliyorlar. Bunun ötesinde yasalara ,tüzüklere , genelgelere , bağlı olarak görev yapmanızı beklerler.’’(Y20)

‘‘Hiçbir şey beklemiyorlar . İlgilendikleri bir konu değildir. Ne haliniz varsa görün der. Okulun bütçesini kim yapar, parayı kim bulur, düşünmezler. Hademe sorunu var . Onu da almıyorlar. Kim yapacak Dışardan eleman alıp da okul döndürülür mü? Bakanlığın ilgisi bu kadar yani.’’(OY34)

‘‘Hiç kendilerini aramayalım, hiç sorun bildirmeyelim. Tabela oraya asılmıştır, bu bir okuldur. A yada B okul fark etmez, kendilerine bir sorun iletmeyelim , bir sorun paylaşmayalım . Sorunsuz yürüsün her şey. Biz biliyoruz ki sorunlar hayatın bir parçasıdır. Asla hasır altı edilemez. Göz ardı edilemez. Biz okullardaki birçok sorunu kendi başımıza çözmeye çalışıyoruz. Mümkün mertebe kendi kaynaklarımızla, kendi birikimlerimizle , kendi becerilerimizle çözmeye çalışıyoruz. Birçok yönetici, müdür arkadaş sorunları kendiler çözümler, öyle olunca artısı okula yansır artısı paydaşlara yansır. Sorunlar büyümeden çözülür’’(OY17)

‘‘Kendilerine sorun yaşatmayacak, okullarda bakanlığı rahatsız edici bir sorun yaşanmasın da ne olursa olsun diye bir düşünceleri vardır. Maalesef şu anda okulların iyiye gitmesi ,iyi yönetilmesi konusunda bütün yük müdürlerdedir ..

Haftanın yedi günü hafta sonu tatili de içinde ,yaz tatilinde okulların tadilatı ,sınıftaki tamiratlar, boyanması bunları yapan müdür. Okulların sorunsuz bir şekilde bir yerde bakanlığın da görevini biz yapıyoruz. Bir anlamda bakanlığın temsilcileriyiz zaten kamu görevi yaptığımız için. Bakanlık adına okulları yönetiyoruz. Sistemimizde böyle .’’(OY8)

’’Eğitim bakanlığı rutin olarak işlerin yapılmasını bekler diye düşünüyorum.... Ancak ben buraya atandıktan sonra Eğitim Bakanlığının bana karşı yaklaşım ve tavırları hiç hoş olmadı. Bize yardımcı olmadılar. Eğitimi bilmeyen kişilerin eğitimin başına getirilmesi bilgisiz , misyonsuz ,vizyonsuz ,kişilerin bizi idare etmesi sonucunda onların bakış açısının yeterli ve doğru olmadığı kanaatindeyim. Aslında bize güvenmeleri gerekir ,bize güç vermeleri ,bizim arkamızda durmaları gerekir ki ;yapmamız gereken rutin görevlerimizi yapabilelim.’’(OY35)

’’Bakanlığın okul müdüründen beklentisi çok yüksektir. Bakanlığın maddi ve manevi eksik desdeğine karşılık, okul müdüründen sorunsuz eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesini ister. Biz bunun eldeki imkanlarla olamadığını gördüğümüz için ülkedeki bütün müdürler misyonları olmadığı halde eğitim dışı faaliyetlere de yönelmek zorundadır. Çünkü bakanlığımızın eksik donanımını gidermek lazım,öğretmenlerin ,veli ve öğrencilerin beklentilerini karşılamak lazım. Bunlar çok ciddi maddi ve manevi külfet getiriyor öğretmene. Bunu yapmadığınız vakit de bizim toplumda yanlış bir algı vardır. Okul demek müdür demektir’’(OY25)

’’Bu kadar yıllık deneyimimi soracak olursan söyleyeyim. Eğitim bakanlığı sizden problem yaratmamanızı bekler. Problem çıkarmazsanız, hiç aramazsanız,hiç sorun aktarmazsanız onlar mutludurlar. Sorun aktarırsanız,s orunun kendisi siz olursunuz’’.(OY1)

’’Normal bir ülkede eğitimle ilgili olarak var olan yasalar , tüzükler bizde de durur aslında. Her şeye cevap verebilecek noktadadır. Biraz eksiklikleri olmasına rağmen . Başka ülkelerde işler böyle çalışmaz. Düşünün okullar, süt kaynadı,tencereden taşar. Okullar bakanlığın üzerinden taşıdı. Bakanlık çok geri kaldı. Bize liderlik yapamıyor bakanlık. ...Daire müdürüm bana telefon açar, bunu nasıl yapardınız , sen bilin’’ der. Böyle mi olacak daire müdürüm, ben diyeceğim ‘’Hocam bunu nasıl yapalım ‘’o bana liderlik yapması lazım,benim önümü açması lazım. Siyasi git-gellerden dolayı hafıza kaybı oldu. Eğitimin devlet politikası olması gerekiyor. Büyük bir sıkıntı var orada.

Bakanlık hiçbir zaman o durumda olmadı. Ben belki de 7 yada 8 bakanla çalıştım. Belki de 8 yada 9 daire müdürüyle. Hiçbiri bana "Ne yapan kendini geliştiriyor musun ?" demedi. Günü idare etmeden öteye Bir daire olmadı. Biz tam tersi alttan itiyoruz. Onu yapalım, bunu yapalım . Orada büyük bir sıkıntı var.Ama aylık rapor yazardık artık usanırım yazayım. Benim yazdığım aylık raporu daire müdürüm almazsa orda benim taleplerimi, şikayetlerimi ,istediklerimi, okulun sıkıntılarını not etmezse. Ben 18 yıldır müdürlük yapıyorum. Bunların hiçbirisi yapılmayınca ne dersiniz "Boş ver bir şey olmaz". Yukarıya yazıyoruz, dönüp de Demiyorlar, "baktık çözmeye çalışacağız ". Ne öğretmenin sorunu çözülüyor, ne sistemin sorunu çözülüyor.Ne sınıflarla ne de tüzüklerle ilgili sıkıntılar çözülüyor. . Hiçbir şey çözülüyor. Tıkıyor sistemi (OY18)

Katılımcı okul müdürlerinin $f=4, \%22.22$ lik oranı si bakanlığın okul müdürlerinden görevlerini yasalara göre yapmasını beklediğini dile getirmişlerdir.

"Bakanlığımız yazıyı yazar, talimatı verir, yasalar çerçevesinde görevimizi yapmamışı beklerler, o görev dışında başka bir şey istemezler. Verip istemeleri lazım, imkanlar çerçevesinde yaparlar. Günümüzde maddiyat çok önemli ,olmayınca bakanlıkta birçok kadro boş, denetleme değerlendirme kurulu boş, Biz GOÖD ne bağlıyız, oda boş .onlarda rutin işleri yürütmenin ötesinde katkı koyduklarını görmedim. Katkı diyorum. Katkı koyamıyorlar. Bazı yöneticiler velilerin arzusu ile bir dönem yıl 2005-2006 zaten o dönemlerde okul idareciliği bitmişti. Ha bire sınav ve sınıf geçme tüzüğünü değiştirdiler. Bir yılda 5 ya da 6 kez değişti. Bir düzen bir sistem oturtamadı üst kademe yöneticileri. Gerçekten oturtamadılar. ..."(OY13)

"Müfredatın, yasaların uygulamasını bekliyor, çocukların başarılı olmasını bekliyor. Bunları sağlayabilmek için ellerinden geldiği kadar araç gereç konusunda yardımcı olmaya çalışıyorlar. Bakanlık , son zamanlarda tüzüklerle ilgili fikirlerimizi alıyor. Bu çok güzel bir şeydir. Başarıları taçlandırmak için son zamanlarda üst düzey yöneticileri törenlere de gelmeye başladı. O da güzel bir şey. Bu, öğretmenin ,okulun motivasyonu için çok güzel bir şeydir".(OY19)

"Yukarıya sorun çıkarmayalım bunun dışında beklentileri yok. Birde Müfredatı uygulama beklenir. okulun ne yaptığı ile ilgili vizyonu ile ilgili gayeleri yoktur." (OY24)

4.1.3.2 Katılımcı müdür muavinlerinin bakanlığın okul yöneticilerinden beklentilerine ilişkin görüşleri ,

Katılımcı müdür muavinlerinin (f=13,%76.42)'si bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcıların f=8,%61.53 bakanlığın okul yöneticilerinden sorun çıkarmama , her hangi bir istek de bulunmama, sorun bildirmeme beklentisi içerisinde bulunduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

‘Bakanlık sadece tek şey bekler. Günü kurtarmak. Hiçbir şey bekledikleri yoktur. Hiçbir faydaları da yoktur. Maalesef...Şikayet gelmesin tek istedikleri odur.’’(OY32)

‘Sorunsuz bir okul bekler. Sorun getirmezsen en iyi müdür sizsiniz’’(OY28)

‘Bakanlık okulların çok iyi bir şekilde idare edilmesini bekler, sorun çıkmasın , proplem olmasın .Fazla bir şey de beklemeyin!.. Müdürün görevleri bunlardır. Asgari müşterekte anlaşma.fazla bir maddiyat beklenti olmaması. Elinizden geldiğince elinizdeki öğretmeni idare edin. Fazla öğretmen alımı olmayacaktır. Plan yapın, bunlarla ilgilenin, öğrencilerle ilgilenin ‘’(OY9)

‘Müdür muavinlerinden , müdürün verdiği görevleri yerine getirmesini bekler, müdürden sorunsuz her şeyi yapmasını bekler. Sorun çıkarmasın ,her şey tıkr tıkr olsun.’’(OY3)

‘Okulun yapısı farklı olduğu için farklı sorunlar yansımıştır. Ama şu anda değişen hükümetle beraber bakanlık daha fazla okulla ilgilenmeye başlamıştır. Öğretmen ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye başladılar. Buraya kadar gelip ihtiyaçları sormaları öğretmenleri daha fazla motive etmiştir’’. (OY5)

‘Proplem çıkarmamak. Proplem olmasın ve işler devam etsin. Bakanlıktan bir şey istenmesin ,veliden şikayet gelmesin..’’(OY21)

‘Git okulu idare et. Sorun çıkarma ‘’(OY22)

‘Hiçbir şey beklemez. ... (OY2)

Katılımcı müdür muavinlerinin f=5,%38.46 oranı si bakanlığın okul müdürlerinden görevlerini yasalara göre yapmasını beklediğini dile getirmişlerdir.

Bakanlık yayımladığı genelgeleri bildirimleri, zorunlulukları okul müdürünün yerine getirmesini bekler(OY27)

“Bakanlık ,bize verilen görevleri yapmamızı beklemektedir. Okul müdürü, öğretmenle bakanlık arasında köprü kuran kişidir .” (OY29)

“Verilen görevleri yapmasını bekler. Yapsın, ama bakanlığın okullara inip okullarda neler olduğunu görmesi lazım. Senede bir müffettiş gelmez bu okula. Kontrol yok”.(OY15)

“Sorunsuz, kadroyu iyi kullanabilen, derslerin akışını engellemeyecek ,çok fazla ders yükü kendilerine aksettirmeyecek şekilde, sorun yansıtmadan eğitimi planlayan kişi olarak görür okul müdürlerini. Her sorunu maalesef halledecek kişi olarak görür” (OY31)

“Çok şey beklemesi gerekir. Bakanlık günlük raporlar, yurtdışı çıkan öğretmenler yapılan toplantılar bakanlığa gider. Yasaları uyguluyoruz.” (OY14)

4.1.3.3. Katılımcı öğretmenlerin, bakanlığın okul yöneticilerinden beklentilerine ilişkin görüşleri

Katılımcı Öğretmenlerin $f=17$, % 94.44'lük oranı bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcı Öğretmenlerin çoğunluğun göre $f=10$, % 58.82 e göre bakanlığın okul yöneticilerinden beklentisi; onların sorun çıkarmaması, her hangi bir istekte bulunmaması, sorun bildirmemesi yönündedir. Katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Bazı arkadaşların göreve geliş saatlerine isyan ederiz , bakanlıktan bir şey yapılmıyor şeklinde söylemleri varBakanlığın okul müdürlerinden istediği güzel bir okul sorunsuz geçsin okul müdürü ihtiyaçları karşılasın ,verilen faaliyetler yapılsın, fakat okul müdürleri de bir noktada; anladığım kadarıyla ceza yetkilerinin yetersiz yada ellerinde böyle bir şey olmamasından dolayı sadece yazılı olarak bakanlığa bildirirler fakat başka da bir şey yapamıyorlar. Onlarda bir yerde çaresiz. (Ö16)

“Bakanlığın beklediği şudur: Bana yansıtmadan mümkün olduğunca sorunları hallet” (Ö4,Ö17,Ö8)

“Bakanlık, her şeyi bekler olanaklar olsun olmasın her şeyin yapılmasını ister. Gerçekten okul müdürleri bizim ülkemizde çok özverili bir şekilde çalışıyor. Bakanlık ‘yapın’ der ama , ‘nasıl yapılıyor?’ sizler de daha iyi anlarsınız. Ben 2005 ten beridir okul aile birliğinde çalışırım. Olayları daha yakından takip ediyorum. Her şeyin yapılması istenirken özverili çalışma isteniyor.”(Ö3)

“Çok fazla problem taşımamasını, problem çıkarmamasını bekler. Fazla talepte bulunmamasını bekler.”(Ö2)

“Tahminimce okul müdürlerinin gereken şekilde çalışmalarını, bazıları bu işlerin gerekliliğini yerine getirmiyor. Çalışmalardan bakanlığa gönderilen yazılar vs..bellidir. Normalde o işleri yapanlar bakanlığın memnun olduğu müdürdür ‘.(Ö9)

Katılımcı öğretmenlerin $f=7, \%41.17$ lik oranı bakanlığın okul müdürlerinden görevlerini yasalara göre yapmasını beklediğini dile getirmişlerdir.

“En başta okul idarecilerini idare eden, ne olmasını bekleyen bakanlıktır. müdür burada bir aracı durumundadır. Yasaların uygulanmasını ister. Şunu da söylemek istiyorum bizim müdürümüzde görüyorum sadece emir verip yaptıran değilde karşı çıkılması ve uygun olayan bir şey varsa bunu da bakanlıkta savunabilmelidir. Eğitim sistemimizde, uygulamada eleştirci olabilmeli, analiz yapabilmelidir.”(Ö5)

“Dersler uygun öğretmenlerin atanmasında etkin rol oynamalı , okul içi faaliyetleri düzenlesin öğretmenler arasında harmoni oluşturmali. Birçok görev düşer. “(Ö15)

“Okul planlarını yasalara uygun olarak okulu yönetmesini bekler. Yasaların gereğini yerine getirmesini, görevini yapmasını bekler. “(Ö1,Ö7,Ö13)

“Bürokratik kurallara uymasını ,sorunsuz bir şekilde günü atlatmasını bekler.”(Ö14)

“Bilmiyorum ama ilk başta okul müdürleriyle uyumlu çalışmayı bekler. Kendisine çok sorun getiren, yük getiren kişiler olmasını istemez. kendi yağı ile kavrulsun bana bulaşmasın. Sorun çıkarmasın. benim algım budur.”(Ö10)

Bu bulgu bakanlığın, okul yöneticilerinden uyumlu çalışmasını ve yasaların gereğini yerine getirmesini ,okulu yasalara uygun olarak yönetmesini beklediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.3.4. Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerine göre bakanlığın okul yöneticilerinden beklentilerine ilişkin görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin (f=12) den f=8, % 66.66'sı bu konuda görüşlerini dile getirmiş f=4, % 33.33 'ü ise bu konuda fikirleri olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=2, %25 oranı bakanlığın bir şey beklemediği yönünde görüş bildirmiştir.

“Aslında çok şey beklemesi lazım fakat.. Bence en büyük sorun bakanlık sisteminin sağlıklı çalışmamasıdır. Bence okul müdürleri ,yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler bakanlık sisteminin önünde gidiyor. Bu saydığım üçlü vicdanını ortaya koymasın, eğitim %100 geri gider.”(ÖST2)

“Bana göre hiçbir şey beklemiyor. En büyük hata bakanlıktadır” (ÖST3)

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi %12.5 lik oranı hedeflenen ile yapılanın ters olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Hedeflenen ile yapılan tam tersdir. Hedefler söylenmekte ama uygulamaya geçilememektedir. Bakanlık genel olarak okulun bütün eksikliğini sorgulayıp , detaya inmemektedir. İşler rayında gitsin ama bu değildir” (ÖST8)

Öğretmen sendika temsilcilerinden biri bakanlığın okul yöneticilerinden ihtiyaçlar üzerinde doğru tesbit ve doğru yönlendirme yapmasını beklediği yönünde görüş bildirmiştir.

“Doğru tespit bekler diye düşünürüm.Doğru tespit , doğru ihtiyaç, doğru yönlendirme. Bir okul müdürünün doğru yönlendirmesiyle bakanlık doğru çalışır diye düşünürüm. Okul müdüründen de bu beklenir” (ÖST6)

Bu bulgu bakanlığın okul yöneticilerinden alacağı doğru verilerle planlarını yapabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen sendika temsilcileri nden birisi % 12.5 lik oranı bakanlığın okul yöneticilerinden, merkezden çıkan kararları uygulamasını beklediği yönünde görüş bildirmiştir.

“Bakanlığın okul idarelerinden bekledikleri merkezden çıkan kararları uygulamaları yönünde beklentileri vardır. Bu konuda ... okul idarecilerinin de zaman zaman sıkıntı yaşadıklarını biliyorum. Bakanlık ile özelde kendi kararı arasında her hangi bir konuda taraf olma pozisyonu varsa okul idarecilerinin önemli bir bölümü bakanlığın kararıyla hareket ettiğini biliyoruz. Özellikle 2 yıl önce ulusal saat uygulaması konusunda okul müdürlerinin bakanlığın istemi yada sendikanın savunduğu yönünde davranış geliştirmeleri konusundabazı okul idarecileri okulun kapısını kilitleme bakanlığın istemi yönünde yada otobüslerle görüşüp öğrencilerin okula gelmemesi yada öğretmenleri bu konuda çeşitli yöntemlerle ikna etmeye yönelik bakanlığın istemi doğrultusunda davranış geliştirdiklerini biliyorum. Özele dönersek bu yönde benim okul yöneticim (sendikalı değildir) ve diğer idareciler sorun çıkarmadı ve öğretmenler sendikanın istemi doğrultusunda hareket etti. Ama genelde diğer okullardaki okul müdürleri gibi bizim okulun müdürü de bakanlığın istemi doğrultusunda hareket eder.”(ÖST4)

Diğer bir öğretmen sendika temsilcisi, % 12.5 lik oranı bakanlığın okul yöneticinin yasaları uygularken öğretmenin de haklarını korumasını beklediği yönünde görüş bildirmiştir.

“Yasa ve tüzüklere uyarken öğretmenlerin de haklarını korumasını bekler. Ayrıca okulun daha sosyal ,geniş olarak halklara yayılmasını bekler”.(ÖST12)

Bu bulgular, okul yöneticilerinin bakanlığın istemleri doğrultusunda hareket ettiği şeklinde yorumlanabilir

Diğer bir öğretmen sendika temsilcisi % 12.5 bakanlığın ne beklediği konusunda bilgi sahibi olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

“Tam olarak eğitim bakanlığının ne beklediğini bilmiyorum Bakanlarımızın da müdürlerle ne sık toplantı yaptıkları konusunda bilgi sahibi değilim” (ÖST 7)

4.1.3.5. Bakanlık üst Düzey yöneticilerine göre MEKB Okul Yöneticilerinden Beklentileri

Bakanlık üst düzey yöneticilerinin (f=3 ,%60)’ı bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcıların bu konudaki düşünceleri aşağıda verilmiştir.

Katılımcılardan biri % 33.33'ü okul yöneticilerinden okul gelişimine katkı koymasının beklendiği yönünde görüş bildirmiştir.

‘Okul müdürü okulunun gelişimine katkı koyan kişidir. Okulun her yönüne veri olarak da bakmak gerekir. Okulunun meslek liselerinde paydaşlarla ilişkisi çoktur. Okul müdürünün paydaşlarla olan iletişim stratejisini kurması gerekir(Ne yaptı , ne kadar işveren bağlantısı kurdu). İkincisi; okuluna, bölgesine duyarlı olması, bölgenin ihtiyacının ne olduğunu belirlemesi ve bizi , bakanlığı yönlendirmesi lazım.....Bununla birlikte gelişim sağlanacaksa , okulun alanlarının .öğrenci sayılarının artması ile öğretmenlerin gelişimine katkı koymalıdır.. Yeni gelen öğretmenleri eğitimsel açıdan yetiştirme daha kıdemli öğretmenleri teknolojik açıdan yetiştirip yönlendirme, bunları takip edip desdeği verme, bakanlıkla istişarede bulunup , öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu hizmet içi konuları belirleme ve bunlar için öğretmenleri hizmet içi eğitime katma . Alanıyla ilgilialanında isim yapmış kişileri okullara davet edip öğrenci ve öğretmenlerdeki motivasyonu artırma.. Okul müdürü Sadece okulda öğretimle değil eğitimle de ilgilenmelidir. Doğru insan yetiştirebilmek için öğrencilere eğitim aktiviteleri artıran, kaynak yaratan ,öğrenci ve öğretmenleri bu yönde yönlendirebilen ,katılımı sağlayacak ortamları sağlayabilen kişidir okul müdürü. Bir de yasal görevleri var güzel bir arşiv yaratmayı başaran kişidir okul müdürü. Çünkü her şey yazılı yasa ve tüzüklerle oluşturulur. ‘..... Okul müdürü yaptığı işlerde örnek model olması gerekiyor. Zamanında gelip gidecek, kıyafetiyle örnek olacak bunları söylemiyorum zaten bunların konu bile edinilmemesi gerekiyor.(ÜDY2)

Bu bulgu Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinden okul gelişimine katkı koymasını, okul yöneticisinin bakanlıkla istişarede bulunup hizmet içi eğitim konularını belirleme ve öğretmenleri himet içi eğitime yönlendirme , öğrenciler için eğitim aktivitelerini artırma,kaynak yaratma,öğrenci ve öğretmenleri bu yönde yönlendirme ,katılımını sağlayacak ortamlar sağlama yönünde beklentileri olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcı üst düzey yöneticileri f=2, % 66.67lik oranı bakanlığın okul yöneticisinden bürokratik rollerini yapmasını beklediği yönünde görüş bildirmiştir.

“Öncelikle müdür, bakanlığın verdiği işlerin zamanında yapılmasını ,zümre defterlerinin düzenli tutulmasını, raporların zamanında gönderilmesini bekler. Eğitim ve öğretimin aksatılmadan yapılmasını ister.”(ÜDY 4)

“Eğitim bakanlığı okul yöneticisi olarak okul müdürlerinden rollerini yapmasını bekler. Müdürün özel beklentileri olmamalıdır. Öğrencilerin iyi bir vatandaş olarak yetişebilmesi için programlar yapmalı ve denetlemelidir. Müdür sınıfa girip öğretmeni denetlemelidir. Öğrenci merkezli bir öğrenme ortamını oluşturması beklenmektedir.”(ÜDY5)

Bu bulgu bakanlığın okul yöneticilerinden yasal rollerini yapması ,eğitim ve öğretimin aksatmadan yürütülmesini sağlamasını beklediği şeklinde yorumlanabilir.

4.2.Tema 2: Eğitim Yöneticilerin Seçilmesi, ve Atanmasına İlişkin Görüşler

Katılımcıların eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak 1 soru ve cevapları daha anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 3 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analizde bu temanın kendi içinde 4 kategori ayrıldığı görülmüştür

Tablo 19

Katılımcıların, okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasına ilişkin görüşleri

Ana Tema	Alt Tema	Kod
Okul yöneticilerinin atanması İle ilgili genel Durum	Okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması	Kriter puanları Sınav Kıdem
	Sorunlar	Atanma süreci Kamu Okul
	Olumlu Yönleri	
	Olumsuz Yönleri Atanmada izlenecek yol	

Okul Yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecine ilişkin katılımcıların görüşleri

Okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere katılımcılara '' KKTC Milli Eğitim sisteminde okul yöneticilerinin seçilmesinde ve atanmasında kullanılan değerlendirme kriterleriyle ilgili düşünceleri , 'okul yöneticiliği görevine atanırken kullanılan değerlendirme kriterlerinin neler olduğu, okul yöneticilerinin ne tür yeterliklere sahip olması gerektiği ve Okul yöneticilerinin atanmasında nasıl bir eğitim süreci olmalıdır?' soruları yöneltmiştir.

Okul yöneticilerinin belirlenip atanmasında ;öğretmenin kıdemi, sicili, eğitim düzeyi ,çeşitli mesleki gelişim için kurslara katıldığını gösteren belgeler,bi,limsel yayın ,sosyal kültürel faaliyetlerle topladığı kriter puanları ile Kamu Hizmeti Komisyonunun düzenlediği sınavın ortalaması alınarak yapılmaktadır. Kamu Hizmeti Komisyonunun düzenlediği sınavın yönetim bilimleri,alan bilgisi,mevzuat,genel kültür,İngilizce orta düzey,bilgisayar kullanımı Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir.;

Okul Yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecine ilişkin okul müdür ve müdür muavinlerinin Görüşleri

Bu soruya eğitim yöneticilerinin f=34'ü , % 97.14 'lük oranı yanıt vermiş f=1 ,%2.86'lık oranı yanıt vermemiştir.

Katılımcı eğitim yöneticisi okul müdürleri (f=18) ile müdür muavinleri (f=16),Öğretmenler Yasası'nın 103'üncü maddesi uyarınca hazırlana ''Öğretmenler Sınav Tüzüğü''ne göre okul yöneticilerinin belirlenip atandığını söylemişlerdir. Katılımcı okul yöneticilerinin söylediklerin bazıları aşağıda sunulmuştur:

''Öğretmenin kişisel ve mesleki i gelişimi için katıldığı kurslarla ilgili evraklar toplanır. Bakanlık ve üniversiteler düzenledikleri kurslarla ilgili sertifikalar veriyorlar. Bunların değerlendirilmes i Bakanlıkta Talim Terbiye Dairesi tarafından yapılmaktadır. Sertifikalara göre yönetici adayların puanı hesaplanıyor Puanlar belirlendikten sonra , sınav tarihleri belirleniyor. Öğretmen ; anayasa ,öğretmenler yasası ile ilgili konulardan sınava giriyor. Kriter puanı ile sınavın puanının toplamı alınıyor ve okul yöneticisi olarak atanıyorsunuz ''(OY19).

“İki yöntem vardır: Birincisi; bu görevlendirmeler Kamu hizmeti komisyonu kanalıyla yasaya uygun olarak yapılması. Yöntemi şöyledir; ihtiyaç kadroları açıklanır belli süreçlerden sonra sınav yapılır. İkincisi ; Okulların yaptığı görevlendirmeler var ki son zamanlarda bu azalmaktadır. Bu görevlendirmeye sendika da taraftar değildir. Okulun ; idarecilerce yönetilmesine sıcak bakmıyorlar. Bunun da ne kadarı doğru ne kadarı yanlış olduğu tartışılır. Bazen görevlendirilmelerle bazı okullarda yönetim mekanizması çok daha etkili bir şekilde çalışıyor. Ben bunu da gözlemledim. Görevlendirmeye tam olarak da karşı değilim ama yönetici atamasında karşımızda duran mekanizma da budur. 1. Kamu Hizmeti Komisyonu aracılığıyla yapılan görevlendirmeler, 2. İhtiyaçtan dolayı bakanlık tarafından yada okul müdürü tarafından yapılan görevlendirmeler.” (OY20)

“Benim atanma şeklim şöyle oldu: Kriterler tespit edildi. İlgili tüzük gereği gerekli puanlar hesaplanır. Öğretmenin kıdemi , hizmet yılları, sicili, yurt içi ve yurtdışında katıldığı eğitim kursları, seminerler, ulusal ve uluslararası yayımladığı makaleler gibi çalışmalar değerlendirilir. Bunların toplam ağırlığı sınav sistemi içerisinde 650 puandır. vGeriye kalan 350 puan da benim girdiğim sınavdı. Sınav , 100 soruya tekabül ediyordu. 1000 puan üzerinde yapılan değerlendirmede en yüksek puana çıkan, okul müdürü olabiliyor.” (OY 25)

“KHK tarafından atanır, her başvuranın kıstasları var,12 yıl muavinlik 15 sene de müdürlük için fîli çalışma süresi aranır. Bunun yanında kriter puanları var. Her yıl sicilinin değerlendirilmesi lazım .Ayrıca master,doktora da bakılır”.(OYM27)

“Sınava girdim, yazılıydı.İlk kez sınava girdiğimde başarısız oldum. İkincisinde başarılı oldum. Sebebi sınavda sorulan soruların muavinlere yönelik olmasıydı. Daha önceki sınavda sorular teorikti. İkincisinde muavin işleriyle ilgili uygulama ile ilgili örneğin tasdikname nasıl hazırlanır,.vb gibi uygulamaya yönelik sorular vardı. Daha sonra mülakata girdik. Şimdi puanlama sistemi ile yaparlar. Dışarda her hangi bir dernekte kulüpte yönetici olarak bulunduyunuz , bu kriter puanınızı artırıyor. Kurslara katıldınız mı, buda kritere ekleniyor. Disiplin kurulunda bulundunuz mu, bu da kriter puanına ekleniyor. Bu kriter puanlarına göre puanınız oluşuyor, ardından sınava giriliyor. En son aşamada da mülakata girilip atanıyorsunuz ‘’. (OYM28)

Okul yöneticileri okul müdürleri=8, %44.44 'lük oranı ,müdür muavinleri = 1, % 6.25 'lik oranı okul yöneticilerinin belirlenip atanmasında süreç içerisinde tüzükte yapılan değişikliklerle müdür muavini ve müdür olarak atama sürecinin değiştiğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

‘‘Uzun yıllar önce yöneticiler atanması Eğitim Bakanının iki dudağının arasındaydı. Bir dönem öyle yaşandı. Öğretmen aranırdı, ‘x okuluna git müdürlüğe başla’’ diye. Daha sonra sınav koydular. Salt sınavdı. Atananlarda hitabet gücü ve konuşması zayıf olduğu , gölgesinden bile korkanların olduğu görüldü. Yöneticilik vasfı yok aslında ama, sabaha kadar oturur konuları ezberler, sınava girer müdür olurdu. Buda doğru değil. Bu kez dönüldü sivil toplum örgütlerinde yöneticilik yapmış olma gibi kriterler koydular. Biraz daha iyidir şimdi. Ufak tefek düzeltmelere ihtiyaç var ama biraz daha iyidir yükleme sınav ı. Bakanın iki dudağı arasından ve salt sınav dönemine göre daha iyidir. Bunu da kabul etmek lazım. Benim Kriterlerim vardı sınava girdim ve atandım’’.(OY11)

‘‘Kriter puanının geldiği ilk seneydi müdürlüğe atanma yılım ve şimdi biraz daha revize edilmesine rağmen ilk olmanın da sıkıntılarını yaşadık. Kriter puanları çok da eğitim bilgisini ölçmüyordu o dönemlerde .kişilerin sivil toplum örgütlerinden getirdikleri puanlar çok daha fazla değerliydi.Master yapan bir öğretmenin aldığı puan ile açık öğretim okulunu bitiren bir kişinin aldığı puan arasında bayağı fark vardı. Açık öğretimden gelen puan daha yüksekti O yıl TÜBİTAK ödülleri vardı sıfır puan verdiler. Daha sonra revize edildi am atam olarak daha yerine oturmadı’’.(OY24)

‘‘Biz sınavlara girdik. Bana göre en doğru yöntemdi. Sınava girdikten sonra puan değerlendirmesi yapıldı. Sınavda aldığın notun artı puan değerlendirmesi vardı. Belirli bir süre çalışma şartı vardı. Kriter buydu ve sınav vardı. Şimdi ; Bu kez kriter değerlendirmesi yapılır ve artı sınav puanı eklenir. Kriter değerlendirmeleri herhangi bir yayının var mı, öğretmenlerin derneklerde, sivil toplum örgütlerinde sendika yönetiminde, disiplin kurulunda yaptığı görevler dikkate alınır. Varsa katıldığı kuşlar aldığı sertifikalar, kendini geliştirmek için yaptığı lisans üstü eğitim çalışmaları ,sicilimiz var. Bir dönem bölge puanımız vardı. Sadece Karpaz bölgesi için... Ama halen değerlendirmeye alınır mı bilmiyorum’’.(OY17)

‘‘Bizim zamanımızda farklıydı. Tek bir sınav yapıldı. Daha sonra mülakata girip KHK tarafından atanırdık ‘’.(OY21)

4.2.1.2. Okul Yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecine ilişkin öğretmenlerin Görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin $f= 18$, okul yöneticilerinin belirlenip atanmasında Öğretmenler Yasası’nın 103’üncü maddesi uyarınca hazırlana ‘‘Öğretmenler Sınav Tüzüğü’’ne göre okul yöneticilerinin belirlenip atandığını söylemişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin söylediklerinin bazıları aşağıda sunulmuştur:

‘‘Hem kriter puanı hem de yazılı sınav puanıyla. Sınavda eğitim yönetimi alanındaki bilgilere bakılır. Kıdemine yani belirli bir süre meslekte çalışmış olmasına bakılır. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yada doktora yapmış olmak ek puan getirir. Ama puanı düşüktür. Doktora eğitimi almış olan bir kişinin alabileceği puan 50 iken, kıdeme 200 puan verilir. Kıdeme daha fazla puan veriri eğitimden. Halbuki ABD eğitim yönetici olarak atanırken aldığı eğitime bakılır. En az eğitim yönetimi alanında yüksek lisans diploması aranır.3 yıllık öğretmenlik görevi yapmış olan kişiyi bile eğitim yöneticisi olarak atamaktadır. Tecrübeye değil, eğitime bakar. Profesyonel bir meslek olarak görülmektedir. Deneyim önemlidir ama eğitim de önemlidir, motivasyon ,iletişim ,stratejik planlama.’’(Ö14)

‘‘Belli bir meslek tecrübesi olması gerekir. Belli kurslar seminerler yapıp bu alana seçme.. Yazılı eleme yaparsınız ardından sözlü mülakatlar veya bu tarz çalışmalar yanında denetim de önemlidir. En büyük sıkıntılarımızdan birisi de denetimin yeterli olmamasıdır. Bu kişilerin azlığından , gerekse denetimin nasıl yapılacağı net olmadığı için sıkıntılar yaşıyor. Bana göre çok sağlıklı bir sistem değildir. Bazı etkinliklere katılımdan puan toplanır, derneklere üye oldukça puan toplanır. Benim gözlemlediğim bu işi abartanlar var, derneklere üye olup faal olmayan ama kağıtta faal olarak kendini gösteren , üyedir ismi yazılıdır. Bu şekilde puan toplayanlar var ki bana göre hiç doğru değildir. Kolejlerde yabancı dil olmalı. Belirli mülakatlar yapılmalı, yazılı sınavdan ziyade okul için ne yaptı ona bakılsın. Müdürlük farklı bir şeydir . Her öğretmenin müdür olamayacağını düşünürüm . Sokukkanlı olmalı, toparlayıcı olmalı, sabırlı olmalı geniş bakış açısına sahip olmalı çifte standart uygulamamalı öğretmenine , belirli bir amaç taşımalı’’.(Ö15)

“Yapılan sınav sonucunda atanmaları sağlanır. Ama Yeterli değilse atanmalar yada yıl içerisinde herhangi bir okul boşalmışsa sınavlardan sonra , sınava başvuran arkadaşlar arasında görevlendirme şeklinde yapıldığını biliyorum. Sınav yanında değerlendirme kriterleri Var ,müdürün verdiği sicil puanı, yaptığı faaliyetler ,eğitimle ilgili yaptığı çalışmalar, öğretmenlik dışında yaptığı tüm etkinlikler belgelendirilir ,onlarda artı puandır. Dil,bilgisayar artı puan am atam olarak girdikleri sınavın içeriği hakkında bilgim yok”.(Ö16)

4.2.1 3.Okul Yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecine ilişkin öğretmen sendika temsilcilerinin görüşleri

“Sınavlarla atanır bildiğim kadarıyla .Bunun öncesinde bazı kurs ve seminerlere katılması gerekmektedir. Deneyimli olması belirli yıllar üzerinden gerekmektedir. Ama esası sınavdır “.(ÖST12)

“Çalışma yıllarına bağlı olarak öğretmenin ki her zaman kıdem olayına önem verilmesi gerektiğini düşünürüm ,çünkü bir öğretmen beş yıl dolmadan öğretmenlik yapmadan öğretmen olamaz. Arkadaşlardan çok görüyorum. “Ben öğretmen oldum” derler. Ben de onlara “Beş yıl geçsin ondan sonra deyin” diyorum. Önce öğrenecen, dersin nasıl işlendiğini ,sınıfı nasıl yöneteceğini ,derste farklı algılara yönelik algı yönetimi yapabilmeni öğrenecen. Bunlar beş yıl fiili öğretmenlik yaptıktan sonra öğrenilir. Şu anda bizim ortaöğretimde uygulanan on iki yıl ve on beş yıl meslekte çalışıyor olmak doğrudur. Tüzüklerin hazırlanmasında bende bulundum. Onları biz savunduk . ilkokul öğretmenlerinde bu yoktur. Beş yıllık yada üç yıllık bir öğretmen müdür yada müdür muavini olabiliyor. Bana göre, hiyerarşik yapının bozulduğu her şey bozuktur. Hiyerarşik yapıyı bozmamak lazım. Bunu söylerken çok demokratik bir insan olarak söylüyorum. Ama bir başkasının özgürlüğü, bir başkasının özgürlüğüne müdahale etmeyecek şekilde olmalıdır bu yapılar. Demokrasi demek her şeyin serbest olduğu yer demek değildir. Biz öyle algılıyoruz. Kıbrıs'ta demokrasi her şey serbest anlamında, öyle değil. Bir başka özgürlüğü dehdit ettiğin yerde demokrasi sınırı biter....Değerlendirme kriterlerinin yapılışında ben yer aldım. Sn Mehmet Ali Talat başbakandı. Sunumu sendika adına ben yaptım. Çalışanlardan biriydim ve çok teknik konular olduğu için kalk yap sunumu dediler.O dönemlerde genç bir öğretmendim 2003 lerden bahsederim. Biz o zaman şu söylenmişti iki dudağın arasından çıkarın bu işi. Bizim ekibimiz böyle toplandı. Aslında iki dudağın arasından çıkarmak için de

her şeyi yaptık. Kıdemi, eğitimleri, sosyal yönleri koyduk Birçok şey koyduk. Benim bizzat yaşadığım bir şey var Slovenya'ya gittik. KKTC de Mesleki teknik eğitimini anlatacaktık . Bu sunum için gereken bilgiyi eğitim bakanlığında bulamadım. Sunumun detaylarını bulamadım ve ben özel olarak görüşerek sunumu hazırladım. Sunumu yaptığımızda 24 tane Avrupa Birliği ülkesi içerisinde üçüncü seçildik. Bilmediğimiz bir başka konu üçüncü seçildiğimiz zaman diğer bütün Avrupa Birliği ülkeleri diğerlerine derki ;''İlk üçteki okullara finansman sağlıyorum size''ülkelere gidin ve mesleki teknik eğitiminin yapısını inceleyin ki siz de alabileceğinizi alın. Bunu duyduktan sonra ben dışarı çıktığımda anlatmaya çalıştım insanlara. Gürcistan,Bulgaristan,Romanya,makedenya, karadağ, bunlar gibi beş altı ülke Türklere de yakın olan biz nasıl gelebiliriz size, nasıl öğrenebiliriz bu yapıyı, nasıl alabiliriz. İnsanlara şunu anlatmaya çalıştım. Bu yazılanlar böyledir ama uygulamalar böyle değildir. Şok yaşadı insanlar. Maalesef bizde yaşanan budur. Yazılıda hiçbir sorunumuz yoktur. İnsan zihninde o yazılının şart zihniyetidir. Perde arkasını nasıl dolaşabilirim.Bizim insanımız hep böyle düşünür.Sorun budur.''(OST3)

4.2.1.4 . Okul Yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecine ilişkin üst düzey yöneticilerinin Görüşleri

‘‘Her okulun kendine göre amacı , vizyonu, paydaşları, eğitim programları farklıdır. Meslek lisesine atanacak olan bir yöneticinin bence Genel Orta öğretim Daire kadrosundan değil, meslek liselerinden gelmesi lazım. Genel Orta Öğretim Dairesi okullarına atanacakların meslek liselerinden gelen öğretmenlerin değil, Genel orta Öğretim dairesi kadrosu içinden gelen öğretmenlerin atanması gerek. Bu tür okullarda çalıştığı minimum bir süreye ihtiyacı vardır. Bu sürenin ne kadar olduğu tartışılabilir. 5 yıl 7 yıl idareci olarak çalışmak için bu okulların işleyişi konusunda bilgisinin olması gerekir öncelikle... Kriter değerlendirilmesinde . Sosyal çalışmalarda , avcılıkta çalıştığınız idarecilik ; eğitimde yaptığınız idareciliğe asla benzemez ama bununla ilgili puan alıyorsunuz. Bir sendikada çalıştığınız süre sizin okul idareciliğinizle ilgili yeterliliğine katkısı yoktur ama puan alıyorsunuz. Bunların sebepleri sendika yöneticilerinin bakanlıkla yaptıkları toplantılarda sendika üyelerine maalesef yıllar önce sağladığı olanaklardı. Ama bunlar doğru kriterler değildir. .Okul idareci olarak çalışmanız için okulla ilgili fikrinizin olması gerekir. Meslek lisesinde mi çalışacaksınız, meslek liselerinde ne yapıyor, ne tür dersler var,

hangi programları var, mezunları ne yapar vb.. hakkında fikriniz olmadan, kimya ,edebiyat biyoloji branşından bu tür okullara idareci oldunuz. Ne kadar katkınız olacak? Kriter puanı yüksek olduğu için sınavda başarılı olan hiç idarecilik yapmadan müdür olarak atananlar var orada da problem yaşanır. Hizmet içi eğitim büyük eksiklikler mesela.. Biyoloji öğretmeninden müdürlüğe atanalar var. Öğretmendir sınav girdi, yüksek puan aldı , kriteri de yüksektir.ki bu sınavın da ne kadar seçici olduğu yada amaca ne kadar hizmet ettiği oda ayrı bir tartışma konusudur. Buradan yüksek puan alanı atama için yeterli buluyoruz. Hiçbir hizmet içi eğitime tabi tutmadan, müdür olarak atıyoruz. ''(ÜDY1)

‘İlk önce sınav olmalı. ,Hiçbir şey bilmeyen bir kişinin yönetici olarak bir şeyler yapması beklenemez. Okullarda aktivitelere katılıp herkes tarafından müdür ya da lider olarak herkes tarafından bilinen kişiler vardır. Herkesin saygı duyabileceği, her şey bu akritasyonlarda hizmet verdiğiniz kişilerin fikirleri önemlidir. Belki personelden, belki öğretmenlerin fikirleri alınabilir. Belki öğrencilerden fikirler alınabilir ama belli kriterlere dayanarak . Öğrencilere sorarsak kim kendilerini geçiriyorsa en iyi kişi odur. ''O değil söylemeye çalıştığım. Kriterlere dayanarak sorular sorarak artı puan verilmesi gerekir . ikincisi; rol modelin uygulanması gerekir. ‘Veririz, gözleriz.’ ‘Aldı , bitti. ‘,kalıcılık anlayışı yanlıştır. Yapamıyor, bir yığın müdür muavini, Her gittiği ortamda böyle. Bu öğretmenlik için de geçerli. Öğretmen alıyoruz, Öğretmen yöntemleri bilmiyor. Öğrencileri idarede sıkıntı yaşıyor. Sınıf yönetimini bilmiyor. Sınıf yönetimi yetersiz olan bir öğretmen hangi akademik bilginin öğretilmesini sağlayacağız . Günümüzde sorumluluğumuz ; bilgiyi aktarmak , bilgiye ulaşma yöntemlerini vermemiz gerekiyor. Bunu yapamayan bir öğretmen müdür olacak. Hangi vasıfla. Birçok yöntem vardır. Biz ileri boyutta gelişmiş bir ülke değiliz. Gelişmiş ülkeler bu yöntemleri uygulayarak kendilerinin koşullarına uyguladıkları yöntemler vardır. Bunlardan birini alıp uygulayalım demiyorum ülkemizin koşulları farklı. Ama konuşmamız tartışmamız gerekiyor. Kendimize uygun modelleri yapmamız gerekiyor. Birçok üniversitelerimiz eğitim bilimleri uzmanlarımız vardır. Biz işi yaşayıcılarız. Bende eğitim uzmanıyım eğitim yönetiminde ve kamu yönetiminde uzmanlık eğitimi yaptım. Ama bilimsel açıdan bir doktora yapıp uzmanlaşamadım ama kendimi yapabilirlik olarak çok ilerledim. (ÜDY2)

“Yöneticiler 3 adımda atanmalı 1.Sınavdan önce konuyla ilgili (eğitim yönetimi)eğitimden geçmelidir. 2.Katıldığı seminer konuları ile ilgili sınava girmeli ve başarılı olmalıdır.3.Sözlü mülakata girmelidir. (Kendisini ifade edebilir mi, vb) Bunun yanında değerlendirme kriterlerinde okul müdürünün ,teftiş dairesi denetmenlerinin verdiği rapor da dikkate alınmalıdır. Sadece sınav yeterli değildir. Sonrasında sıkıntı yaşanır. Yöneticinin karakteri, okul içerisindeki davranışları, kişiliği, tutumları , çevresine davranışları ,müfettişin yaptığı gözlemler burada önemlidir. Kişi kişisel sorunlar yaşıyorsa sınava girerek yönetici olarak atanması yanlıştır. Bu okula yansır, huzursuzluk çıkarır.”(ÜDY4)

“Mevcut yöntemde kriterler ve sınav ile ortak bir puanla atama yapılmaktadır. Bu yöntemde kriterler daha yüksek bir puanda hesaplanırken sınav notu pek önem arz etmemektedir. Kriterlerde soyut olanların ortadan kalkması ve yerine sadece somut kriterlerin olmasında yarar vardır. (Kıdem, yüksek lisans ,İngilizce veya başka bir yabancı dil bilgisi, bilgisayar bilgisi) durumlarına belli puanlar verilmesi gerekir. Ama mesleki gelişim ile ilgili konularda verilen puanların soyut olduğunu düşündüğümüzde bu konuda puanların azaltılması gerekir kanaatindeyim Değerlendirme kriterlerinin somut olması gerekir. Kıdemi,yüksek lisans yabancı dil, bilgisayar bildiğini kanıtlayan belgeler ve sınav olmalıdır. Sınav daha ağırlıklı olmalıdır. (Eğitim mevzuatı,). şu andaki değerlendirme kriterleri yeterliklerini belirlememektedir.. Çünkü sınavın etkisi pek yoktur. Yukarıda anlatılan belgelerin yanında müdür atandıktan sonra bir dizi kurslarla yöneticilik kursları yapılmalıdır.” ÜDY5

4.2. 2 Okul Yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması sürecindeki sorunlar

Okul yöneticisi okul müdürlerinin f=12 ,% 66.67 lik oranı , müdür muavinlerinin f=10 , % 58.58lik oranı , öğretmenlerin f= 14, %77.77lik oranı , öğretmen sendika temsilcilerinin f= 11, %91.66’ lık oranı ve üst düzey yöneticilerin f= okul yöneticisi atama ve yerleştirme sürecinin bazı yönlerden yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir. Bu sistemle yapılan sınavın yönetici yeterliklerini belirlemede yeterli olmadığı dile getirilmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinden bir bölümü aşağıda verilmiştir.

4.2.2.1. Okul yöneticisi okul müdürlerinin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili görüşleri

“Yönetici belirleme kriterleri yeterli değildir. Kriter belgeleri çok sulandırıldı. Uyduruk belgeler alındı. Kıbrıs küçük bir yerdir. Çalışmadığınız dernekten de gider belge alırsınız. Bazı kadın öğretmenlerin hakkı çok yendi. Erkekler daha avantajlı çıktı. Avcılık, atıcılıktan, bilyardodan, garstan belge aldılar, Eğer korunabilseydi, kriter puanlar daha iyi olurdu. Öğretmenin eğitim, insan ilişkileri ve toplum faydasına olan belgeleri değerlendirilsin. Her belgenin kabul edilmesi bir anlam ifade etmez”.(OY4)

“Kriter puanları yeterli değildir. Siz yöneticilik atanmasını sadece sınava bağlarsanız. Uluslar arası düzeyde KKTC milli polis futbol takımını, ABD, Brezilya Kanada ve bütün dünyaya KKTC bayrağı ile beraber taşıdım Orda başka imkanlar yarattığınız zaman kültür derneklerine, üniversitelere, aktararak katma değer yarattım ve uluslararası düzeyde sansasyonel olaylar da oldu. Bu girişimlerimizden FİFA futbol örgütü bizi İsviçre’de Rumlarla toplantıya çağırmak zorunda kaldı. Basit şeyler değildir. Bu çabalarımın belgeler plaketler almadım. Başka birisi de hiçbir şey yapmadan diploma getirdi, çalışma yılları 5 yıl fazladır. Bana 60 puan fark attı. O kıdemliymiş. 30 yıl hiçbir şey yapmayacaksınız ve kriter puanı olarak benim üzerime geçti. Masterım var, yabancı dilim var ,bilgisayar bilgim iyidir. Uluslararası ilişkilerim var. Ve adam benden kriter puanı olarak öndedir. Adam taş üstüne taş koymadı. Araştırırsanız kim olduğunu bulursunuz... Bir tarafta bu örnek var ,diğer tarafta başka bir örnek var. Sınava giriyorsunuz ve o size % 30 oranında fark atıyor ve yönetici oluyor”.(OY1)

“Maalesef , bana göre yeterli değil. Buda amacından uzaklaştı. Çeşitli yerlerden katılmadan alınan belgeler var mış, onu da öğrendik. Daha sistemli bir şey olmalı ... Bana göre Bakanlık bu işlerde kendisi bunu ele almalı, kursları kendisi düzenlemeli, ciddi ciddi bunları yapmalıdır.Ama ben görüyorum ki bakanlığın yaptığı hizmet içi eğitimler pek ihtiyaca cevap verecek nitelikte değildir. Zorunlu da değildir. Ben görüyorum, okulda bu eğitimlere ihtiyacı olup gitmesi gerekenler gitmiyor,bilgisi ve tecrübesi olanlar katılıyor”.(OY26)

“Özellikle son müdürlük sınavından sonra mahkeme süreci başladı. Okulda çalışır öğretmen çok iyidir . Eğitim adına tiyatro çıkarır, dergi çıkarır. Vb Bunların puanı

çok azdır. Bir de öğretmen var okulda beş taş üzerine taş koymaz, dışarda sanat çalıştaylarına katılır, başka faaliyetler yapar ve aldığı puan daha yüksektir. Bu yükselmek isteyen öğretmeni okulda uğraşma çok azdır puanı ,çocukları ihmal et, git dışardan yüksek puanla gel dedirtir. Bu şeylerin teraziye konarak en anlamlıların en çok puanların okulda meslek hayatı boyunca eğitime ve çocuklara değer verdiğinin ölçülmesinin daha ön planda olması lazım.Okul takımını on yıl şampiyon yapan bir hocamız var. Bir başka hocamız var dersini bile yapmaz,bir kulübü çalıştırır. Kulüpten aldığı puan daha çok. Onun görevi kulüp çalıştırmak değildir. Okuldaki çocuklarımıza eğitim vermektir. Okul yaşamındaki aktiviteleri daha öne çıkarıp daha yüksek puanlar vererek yeniden düzenlenebilir''. (OY11)

'Ben yeterli olmadığını canlı örneklerle gördüm. Okul idareciliği farklı bir konudur. Temelinde öğretmenlik olsa da okul idareciliği gömleğini giydiğiniz andan itibaren farklı roller üstlenirsiniz. Bunların üstesinden gelebilmeniz için teknik bilgi sahibi olmalısınız. Bunun için şu anda izlenen yöntem yeterli değildir. Ya da Okul idarecisi olacak arkadaşların bu konuda eğitim alması gerekiyor. Eğitim yöneticiliğiyle ilgili olarak eğitim almaları gerekiyor. İsmine yüksek lisans mı dersiniz farklı bir çalışma mı dersiniz deyin ama bunun olması için bu önkoşul. İkincisi mevcut sistemde sınav performansı kriter puanlarına katkıda bulunuyor gibi gözüküyor. Bana göre tam tersi olması lazım Donanımlı bir okul idarecisi adayının sınav performansına kriter puanları katkıda bulunması lazım. Sınav performansı öne geçmeli .Sınav performansı nasıl öne geçebilir. Eğitim yönetimiyle ilgili yapacağınız çalışmalarla donanımlı bir hale geldiğinizde o sahada öne çıkarsınız.Uygulamalı çalışmalar yapılmalı ve kriter puanlarınız da öne çıkışınıza katkıda bulunur''.(OY20)

'1990 lı , 2000 'li yıllarda daha çok liyakatın, bir öğretmenin kaliteli eğitim almasının hiçbir önemi yoktu. 5 klasik soru sorulup , müdür yada muavin olup olmayacağına karar verilirdi. Torpilin ahbap çavuş ilişkilerinin çok etkili olduğu bir sistemdi. Şu andaki tüzükte de hatalı bulduğum yönler ; bazı insanların belgelere çok kolay ulaşılması, etkinliklere katılmadan o eğitimi almadan bazı belgelerin dağıtıldığını duyuyorum . Bunlar üzücü.. . En önemli sıkıntılardan birisi de eğitim ve öğretimle ilgili olmayan katılım belgelerinin değerlendirmeye alınmaması gerekir diye düşünüyorum Geçmiş yıllarda karşılaştığım sorun şuydu. Yazılı sınavların olduğu dönemde, bazı müdür ve muavin arkadaşlar yazılı da başarılıydılar ama kitle iletişiminde okulu sevk ve idare etme konusunda çok büyük sorunlar yaşadıklarını

gördüm. Yani bunların giderilmesi gerekiyor. Hiç deneyimi olmayan yöneticilerin de atandıktan sonra eğitim almaları gerekir. Bence önemli olan bizim çağdaş ülkelerin uyguladığı sistem gibi ;bir kişinin okul yöneticisi olması için belli süreçlerden geçmesi gerekiyor .Belli deneyim ve başarılar elde etmesi gerekiyor. Tüzüğümüzde bu eksikliklerdir. Bir öğretmenin direktör olması sakıncalı bir durumdur. ''(OY8)

‘‘Sınavla atanır okul müdürlüğü için 15 yıl çalışması gerekir sınavla atanır. Müdür muavini de 12 yıl çalışması gerekir. Müdür muavini olmadan da 15 yıl çalışan öğretmen müdürlüğe atanabilir ki bana göre buda yanlıştır. Bir öğretmen kişinin önce müdür muavini olarak atanmalı belli bir tecrübeyi kazandıktan sonra müdürlüğe atanması gerektiğini düşünüyorum. Bunun dışında da eğitim kendi içinde gruplara ayrılıyor .Genel liseler, ortaokullar meslek liseleri vardır. Branş öğretmenlerinin kendi alanlarında mesleki teknik okullarda, diğer genel okullarda çalışan öğretmenlerin de genel okullarda idareci olmaları daha da faydalı olabilir diye düşünüyorum.’’(OY35)

‘‘Önceleri kamudan bir sınavla yapılırdı. Yeterli olmadığı görüldü kriter puanları getirildi. Şu anda onunla beraber sınavla yapılıyor ama bence her ikisi de kesinlikle yeterliği ölçemiyor. Kriter puanı tam oturmamıştır. Saptırılmıştır. Gerçek kriter puanı değildirler onlar ve çok da doğru bir uygulama değildir. Bana göre tüzük yapılırken doğru düşünüldü ama uygulama yanlış yapıldı. Neden? biraz metalaştırıldı. iz belgesiz seminer yaptık öğretmenin beşte biri katıldı. Belgeli yaptık neredeyse hepsi katıldı. 75 öğretmenin hepsi geldi. belge öğrenme isteğinin önüne geçmiştir. Bir de Özel sektörün yaptığı kurslar , yatılı kurslar , para karşılığı yapılan kurslar var .Meslekle alakalı olmayan kurslar da var. Tamamen alakasız kurslar var. Bunlar tüzüğün istendiği şekilde çalışmasına engel oluyor.Ben yaklaşık olarak 6 yıldır, noktalı ,virgüllü sicil doldururum. her öğretmene ayrılan alana sığmaz yazdığım görüşler ama herkes sicilden 100 alır’’(OY25)

‘‘Kriter puanları saçmadır. Yöneticilik kursa giderek , elbette eğitimin önemi var ,ama yöneticilik bir duruş bir vasıftır. Lider vasıfları olması lazım. Sözüünü dinletecek vasıfları, duruşları olmalı. Kriter puanları saçmadır. Yöneticilik kursa giderek , elbette eğitimin önemi var ,ama yöneticilik bir duruş bir vasıftır. Lider vasıfları olması lazım. Sözüünü dinletecek vasıfları, duruşları olmalı ‘’(OY1)

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece bir kişi uygulanan yönetici belirleme ve atama sistemi hakkında olumlu konuşmuştur.

''Tüzük değişikliğiyle biraz da Avrupa'daki eğitim sistemlerine yakın liyakatın ,kıdemin önemsendiği bir tüzük yapıldı. Bir öğretmenin eğitim ve öğretim etkinliklerinde öğretmenlik yaşamı boyunca yaptığı aktiviteler, hizmet içi eğitimler, aktiviteler, katıldığı kurslar ,yaptığı master, doktora çalışmalarının önemsenmesi ,okul dışında yaptığı eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetlerin önemsenmesi beni teşvik etti ve başvurdum. Memnunum ,hakkımı aldığımı düşünüyorum. Tabi ki tüzükte yenilenmesi gereken hususlar var ama eski tüzüğe göre daha adaletli olduğunu düşünüyorum.(OY8)

''Açıkcısı ben bu sınav sistemini beğeniyorum. Eskiden olduğu gibi bir sınavla ,çoğu zaman da sınav soruları verilirdi. Hiç bir şeye bakmadan. yabancı dil biliyor mu, kaç yıl çalıştı?... Bu sınav sistemi gelmeden pekçok yönetici 7 yılı tamamlar tamamlamaz muavin olan.. Hiç çalışmadan .öğretmen,önce öğretmen olarak topluma hizmet verecek, sonra muavin olacak, pişecek. Ne kadar iyi yönetici olursa olsun,önce beklesin hizmet versin kimse doğar doğmaz yönetici olmaz. Bir insan çalışmadan öğretmenin zorluğunu bilmeden öğretmeni anlayamaz. Kriterler geliştirilebilir. Çünkü hiçbir uygulama tecrübesi olmayan bir öğretmen yönetici olarak atanınca yazışmalarda ,idari işleri bilmediği için sıkıntı yaşayabilir.''' (OY15)

4.2.2.2 . Okul yöneticisi müdür muavinlerinin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili görüşleri

'Yeterli değildir. Örneğin, okulların çoğunda iş yapmayan çok öğretmen vardır. Herkes de bunu biliyor. İngilizce kursuna gider, bilgisayar kursuna gider, vb. bunlar çoğu zaman okul süreleri içinde yapılır. Olmaması gerek . Okulda hiçbir başarı göstermeyen öğretmen; ders açısından değil, idareye yardımcı açısından, devamsızlığı açısından ,etkinliklere yardımcı olmayan bir öğretmen dışardan kriter puanını toparlamak için geçiriyor ve eğitimin kalitesini düşürüyor. Benim düşüncem yoktur''.(OYM27)

''Bence belirlemez, esas olan okul içerisindeki durumdur. Yani, çok öğretmen bilirim kriter bakımından süper, etkinliklere katılmıştır, yurtdışına gitmiştir. Devamlı bir şeyler yapmıştır ama okulla alakalı hiçbir şey yapmamıştır. Devamlı dersleri boş

geçer, kriterleri tavan yapmış ama okulda dersleri boş geçer öğrencileri perişan ,diğer öğretmen dolduruyor sınıflarını ,eğiti öğretimin içinde değil ama kritere baktığınızda süper olarak algılanır ve kriter puanına göre herkesten önde gider. Ama okulun hiçbir şeyini bilmiyor’’.(OYM33)

‘‘Eksik tarafları bulunuyor. Bence sistemimizin içerisinde her yıl bir denetimin olması gerekmektedir. Keşke, bu denetimlerin sonuçları bakanlıkta toplansa... Ama bu denetimlerin objektif olarak alınması gerekir. Bunların birikimi olsa, sınav kalksa...Finlandiya’da çocuklarda bile sınavı kalkıyor. Sağlıklı bir denetim sonucunda kıdemlere göre kıdemi yüksek , uygundur, bu şartları taşıyor deyip de alınsa sanki daha iyi olacak gibime gelir. Mesela ben 26 yıla geldim. 10 yıllık öğretmen geldi kriterleri yüksek olduğu için sınava girdi. Deneyim dediğimiz bir aşama var. Bunun kattığı bir olgunluk, bilgi birikimi vardır. Görüş açısı var, proplemleri çözme var . Bunlar deneyimli bir hoca dururken 10 -15 yıllık bir hoca ile denk değildir. Bakış açısı farklıdır. Terazide koyduğumuz zaman dengeli değildir. Hırs yaptı çok iyi yaptı. Okul müdürü olarak göreve geldiğinde ne kadar deneyimli olur diye düşünür. Sınav ölçüt değildir. Sınav bir yüzdelik olarak alınır,diğer kriterler de eklenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Kriterler, başarısı bir arada ama yüzde yüz sınav diye bir ölçüt olmasını uygun bulmuyorum’’.(OYM9)

‘‘Bu kriterler eğitim yöneticisini belirlemede yeterli Değildir. Bence kurslara katılımıla ilgili belgelerin olmaması gerek Amacından saptı. Bana göre branş olmalıdır. Branş olmalıdır. Yönetim bilimleri, uzmanlaşmalıdır. Çok aksaklıklar görülmektedir. Hepimiz eğitimin içinden geliyoruz. Ama uzmanlaşması gerek tam anlamıyla liderlik yapılması için Değildir. Bence kurslara katılımıla ilgili belgelerin olmaması gerek Amacından saptı. Bana göre branş olmalıdır. Branş olmalıdır. Yönetim bilimleri, uzmanlaşmalıdır. Çok aksaklıklar görülmektedir. Hepimiz eğitimin içinden geliyoruz. Ama uzmanlaşması gerek tam anlamıyla liderlik yapılması için.’’ (OYM7)

4.2.2.3. Öğretmenlerin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmenler f=14, % 77.77 lik oranı okul yöneticisi atama ve yerleştirme sürecinin bazı yönlerden yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir.Katılımcıların f=4 ,%22.22 lik oranı görüş bildirmemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin $f=8$, %47.05 lik oranı mevcut yönetici belirleme ve atama sürecinin yönetici olarak atanacakların kişisel özelliklerini , belirleyemediğini dile getirmişlerdir.

“Belirlemez. Benim şahsi görüşüm ; Aslında bu konuda herkes müdür olmamalı ,olamamalı . Öğretmenlik başka bir şey müdürlük başka bir şey . Kişilik de önemli. Bizim müdürümüz insan olarak çok iyi.hayır demesini bilmez. Bir noktadan sonra pes ediyor. Bu kişiliğe sahip kişilerin okul müdür olması çok da doğru bir şey değildir. Yöneticilikte belli kurallarınız olacak, belli toleransınız da olacak ama yönetebilme bir olayı, bir yeri yönetebilmek çok farklı bir şeydir. Herkesin yapabileceği bir iş değildir. Birazcık da bizde öğretmen oldum, müdür muavini oldum, müdür oldum. Birazcık mevki sahibi olma ,biraz da maddi olarak emeklilik sonrası alacakları ikramiyeyi hesaplayan ,konuşanları d a duyduk ...maddiyatı da düşünen insanlar da olduğu için yapılan şimdiki atamaların çok da doğru olmadığını düşünüyorum”(Ö16)

“Kişisel özelliklerini belirlemiyor. Sorun da burada. Sınavı geçen insan her işi yürütebilecek insan demek değildir. Sınavı geçebilir ama yürütme becerisi olmayabilir.. Aslında kriter, sınav yeterli değil, onların kişisel özellikleri ve deneyimleri göz önünde tutmak gerekir”(Ö9)

“Değildir. Çok farklı bir yelpazeye sahip olması lazım. Hangi branştan gelirse gelsin diğer branş öğretmenlerine yaklaşımı empati olması lazım. İletişimi, halkla ilişkileri gelişmiş olması lazım. Anlayışlı, duygulu, empati kurabilen sorun çözme becerisine sahip bireyler olması lazım... Öğretmenden bir adım hatta iki adım önde olması gerekir ki öğretmeni yönlendirebilsin”(Ö17)

Katılımcı öğretmenler $f=3$ %16.66 mevcut yönetici belirleme ve atama sürecinde yönetici olarak atanacakların deneyimlerin göz önüne alması gerektiğini, dile getirmişlerdir

“Hayır, yeterli değildir. Öğretmenlerin önceki yıllardaki eğitimlerine de bakılması gerekir. Maalesef denetimin olması lazım. Sadece sınav olmamalı. Hiçbir sosyal yönü olmayan insanlar müdür, müdür muavini oluyor. Bu olmamalıdır. Zorluklarını görüyoruz”(Ö3)

“Kesinlikle belirlemez. Az önce sisteme değinmiştik. İyi bir sistemde yetişmemiş insanların belirlediği insanlar da yeterli olmaz. İkili ilişkiler, iş bilme yönetim yasalar evraklar alanında eksiklikler var”.(Ö4)

“Okul yöneticisi deneyime dayanmalıdır. Atanmadan önce uygulama yapması gerekir.”(Ö8)

Katılımcı öğretmenler, yöneticilerin atanmadan önce denetlenip yönlendirilmesi gerektiğini, yöneticiliğin sınavla yada belge alımı ile değerlendirilmemesi gerektiğine vurgu yapmışlardır.

“Yarı yarıya belirler. Çünkü Eğitimin gerçeklerini yansıttığını düşünmüyorum. Okulun işletilmesi, eğitimi anlamak, eğitimi denetlemek ve yönlendirmek anlamında tam karşıladığını düşünmem.”(Ö13)

“Bence iyi denetlenmeli . Öğretmenlik deneyimi, yöneticilik deneyimi ;yöneticilik yaptı mı ,yapmadı mı kontrol edilmeli. Sınava tabi tutulup değerlendirilmeli . Belge alımı olmamalı. Derneğe adınızı yazdırdığınız taktirde belge alabiliyorsunuz”.(Ö1)

4.2.2.4 Öğretmen Sendika Temsilcilerinin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili düşünceleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f= 11,%91.66 sı mevcut okul yöneticisi atama ve belirleme sisteminin okul yöneticilerinin hazır bulunuşukluğunu belirlemede yeterli olmadığını dile getirmişlerdir.

Öğretmen sendika temsilcilerinin büyük kısmı f=8, % 66.66 ‘lık oranı sınavla okul yöneticilerinin atanmasının değiştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır .Bu konuda katılımcıların düşüncelerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Sınavla atanır. Sınavın dışında kriter puanlarımız vardır. Doğru mu , adaletli mi, sendikacı olarak söylüyorum. Doğru değildir, kesinlikle değiştirilmesi gerekir. Üzerinde çalışılması gereken bir konudur.”(ÖST6)

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi diğer ülkelerdeki yönetici atama sistemleri ile ülkemizdeki atama sistemini karşılaştırarak , okul yöneticilerinin sahip olması gereken hazır bulunuşukluk özelliklerine vurgu yapmıştır.

“ Bu sistem yanlıştır. Benim şahsı görüşüm başka ülkelerdeki atama sistemini de inceledim. Amerikada ki atam a süreci çok hoşuma gitti. Herkes öğretmen olarak çalışır. Sonra kendi branşında süpervayzır görevi vardır. Yani başka öğretmenlere tecrübeli öğretmenler mutlaka yardımcı olur. Gidip sınıflarında gözlem yapar. Eksiklikleri vb konuşulur sonra, bu insanlar okulda bazı pozisyonlara gelir. Okul müdürü olur. Süperintendit denilen birkaç okulun da yöneticisi vardır. Sürekli bir denetmenlik olayı vardır. Tecrübe önemli ,sonra liderlik eğitimleri var. Türkiye’de de var,büyük kongreler,seminerler düzenlenir. Ankara Üniv ersitesinde ben de katılmışım. Yönetici nasıl olmalıdır. Yol gösteren mi yoksa başka bir şey mi her şey tartışılan ..Bugün liderlik nedir , tam olarak kavrayamayan insanlar da yönetici oluyor. Halbuki bir okulun yöneticisi olunacaksa işletmede bilmesi lazım gereken yerlerde. Ekonomi bilmek lazım, muhasebe bilmek lazım yani liderliği de bilmek lazım işini de bilmek lazım Bence bütün öğretmenlerimiz üniversite mezunu , diğer iş şeylerine benzemez. Ortaokul ,ilkokul mezunu değildir bunlar. Masterlısı var, doktoralısı var. Hepsi üniversite mezunu. Bilgisiyle, kültürüyle, görgüsüyle, liderlik becerisiyle ,tecrübesiyle herkesin danışabileceği bir kişi olması gerektiğini düşünürüm .Bu kadar puan topladıldım ,bu kadar çalıştıldım.. Bazı şeylere bakılması lazım .”(ÖST9)

“Belki bir formül sunamam size ama bence sınavla müdür olunmamalıdır. Çünkü kişilik ve karakter çok önemlidir. Yöneticinin problem çözme yeteneğinin olması lazımdır. Bazen öyle kişiler var sınava girer, yüksek puan alır atanır ama bir sorunla karşılaştığında karakteri zayıftır. Direkli duramaz . sorun çözme yeteneği yoktur. Bazen risk de almalı, aniden gelişen sorunlar karşısında ani kararlar alabilmek lazım . maalesef pasif olarak nitelendirdiğimiz karakterleri görüyoruz zaman zaman mevki aldıklarını genelleyebiliriz.(ÖST11)

Öğretmen sendika temsilcilerinden biri okul yöneticiliğinde mesleki hazır bulunuşluk yanında mevzuatla ilgili müdür muavinliği süreci yaşaması gerektiği ve okul yöneticiliği rollünün sosyalleşmeyle kazanıldığına o dikkat çekmiştir.

“ Bu konuda bireysel düşüncemdir. Bir okul müdüründe aranması gereken yeterlik kıdemin yanında mevzuatla ilgili ,okul sorunlarıyla ilgili bir müdür muavinliği süreci yaşamasının ciddi bir katkı sağlayacağını düşünüyorum. Birçok okulda direk öğretmenlikten okul idareciliğine geçişten sonra sıkıntıların yaşandığı ortadadır. Bazı

durumlarda yılların tecrübesi elinizde olmasına rağmen yine sorunlar yaşanır ancak öğretmenlikten direk müdürlüğe çıkışta yaşanan sorunların ciddiyeti de normaldir.....Mevzuat var, idareciliğe geçmekle ortaya konan roller vardır. Rol çatışmaları var. Sözüm ola, bir insanın 20 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra idareci olması onun idarecilik konusunda oryantasyon sürecini n olabildiğince kısa olması açısından idareci derken otorite olması anlamında söylemiyorum. Bir insanın 25 yaşında öğretmen olduğunu düşünecek olursak,kişinin öğretmenliği içselleştirmesi en az üç yılını alır. Yasalarda iki yıl deneme süresi olsa da 20 yıllık öğrenci hayatından sonra yeni bir rol hem ilişki açısından öğrenci, meslekdaş ,idareciler açısından zaman g durumudur. Okul idareciliği konusunda da kriter olarak belli bir kurs,kıdem ve uygulama süresinin olması daha faydalı olacağı kanaatindeyim’’. (ÖST4)

Sendika öğretmen temsilcileri f= 2,% 16.16 sı okul yöneticilerinin belli bir süre denetlenmesi gerektiğini ama bakanlığın bu konuda yetersiz kaldığını dile getirmiştir.

‘‘Kesinlikle yeterli değildir. Bence eğitimdeki ölçme ve değerlendirme ile yöneticilik alanında. Hayır, orda da müdür de belli bir süre denetlenmeli, istenen kriterlere uygun hareket ediyor mu etmiyor mu? Ama bu MEB aksaklıktır. ,öğretmeni de müdürü de denetlemiyor .Bu denetim görevine son verelim anlamında değerlendirilmemelidir. Yani kendi eksikliklerini görüp geliştirmek gerek.Yani atandıktan sonra yol gösterecek şekilde denetimin yapılması lazım. Yöneticiliğe atananların atanmadan önce belli bir süre eğitimden Kesinlikle geçmesi gerekir. Müdür olacaklarda aranması gereken şey , müdür muavinleri müdürlüğe başvursun. Yani alanından gelme biraz işin içinde olma .., direk öğretmenlikten müdüre geçişin çok doğru olmadığına inanırım’’. (ÖST2)

‘İdarecilik başka bir şeydir.Şunu açıkça söylemek gerekirse , Her sınavı geçen idareci olamaz.Bununla çok karşılaşırız. Bunun başka bir yolu olması lazım . İdareci olan insanın sadece sınavla belirleneceğine inanmıyorum Bunu iyi bir gözlemle yapmamız lazım. Liderlik yapması lazım. oraya bir lider vermemiz lazım i bu çatıyı ortak bir payda buluşturabilsin Sınav öncesi bir denetlenmesi lazım liderlik eğitimi,kanunun bilgileri bakılması insan ilişkileri nasıldır denetlenmesi gözlemlenmesi gerekir’’.ÖST12)

4.2.2.5 Bakanlık Üst Düzey Yöneticilerinin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili düşünceleri

Bu konuda bakanlık üst düzey yöneticilerinin f=3,%60 ‘ düşüncelerini söylemiştir. Katılımcıların düşünceleri aşağıda verilmiştir.

“ Okul idareci olarak çalışmanız için okulla ilgili fikrinizin olması gerekir. Meslek lisesinde mi çalışacaksınız, meslek liselerinde ne yapıyor.,Ne tür dersler var,hangi programlar rı var,mezunları ne yapar vb.. hakkında fikriniz olmadan, kimya,edebiyat biyoloji branşından bu tür okullara idareci oldunuz. Ne kadar katkınız olacak? Diğer bir proplem ,Kriter puanı yüksek olduğu için sınavda da başarılı olan ve idarecilikte deneyimi olmadan müdür olarak atananlar bulunmaktadır. Tabi ki. Hizmet içi eğitim büyük eksikliklerdir mesela Biyoloji öğretmeninden müdürlüğe atanalar var. Öğretmendir sınav girdi, yükek puan aldı ,kriteri de yüksektir.ki bu sınavın da ne kadar seçici olduğu yada amaca ne kadar hizmet ettiği oda ayrı bir tartışma konusudur. Buradan yüksek puan alanı atama için yeterli buluyoruz. Hiçbir hizmetiçi eğitime tabi tutmadan ,müdür olarak atıyoruz”(BÜDY 1).

“” Okul müdürlerinin öğretim yılı içerisinde görev yerini değiştirmesi planların uygulamasını aksatıyor. Bunu gidermeye çalışıyoruz. Sene başından beri sadece meslek liselerinde yeni atanan okul yöneticileriyle 3.üncü toplantımızı gerçekleştirdik. Çünkü kolay değil. Mesleki teknik okullarında öğretmen olarak çalışıp da yönetici olarak atanan kişiler için de bu zordur.Yönetici demek sadece bizim sistemimizdeki yazılı sınavları geçerek olunmuyor. Yönetici karakterle desdeklenmesi gerekiyor ve örnek tavırlarıyla.. Biz maalesef belli kurslara giden , belli yasayı ezberleyen ama günü geldiğinde okuduğu yasayı anlayıp ,insiyatif alamayan bireyleri müdür olarak atamaktayız. Yanlış bir uygulamamız vardır. Şu andaki mevcut sistem içinde yapılması gereken bu mudur. Budur. Bu projelerde çok şey öğrendik. Kişileri atarsınız rol modeller verirsiniz. Takip edersiniz. Okulun kabul görebileceği kişiler de olabilir. Kaldı ki biz kişileri atıyoruz. Boşalan yerlere uzak oluyor herkesin amacı o bölgeden daha yakına gelmek istiyor. Doğal olarak ailesi, evi çocuğu merkezdeyse bir yılı doldurunca,okulun kültürünü anlamadan, öğretmenleri tanımadan hemen başka bir yere gidiyor. Boşalan bir yer büyük bir okul da olabiliyor. Kişiyi müdür muavini olarak atıyoruz. En büyük okula İdareciliğin hiçbir şeyini bilmeyen bir kişiyi kocaman bir okula .İdareciliğin hiçbir şeyini bilmeyen bir kişinin kocaman bir okulda

hem idarecilik yapacak ,hem öğretmenlere hitap edecek hem öğretmenler arası dengeyi sağlayacak ...bütün bunları yapabilme bir günde olabilecek şeyler değildir. Zamana ihtiyaç vardır.Bu nedenle keşke imkan olsa ,öyle bir düzenleme yapabilsen küçük okullardan başlama şansı versek bu arkadaşlara bazı şeyleri becerebilecekler inansalar, yaptığı doğru mu ,tamam mı endişesi vardır. Burada yeni atanan müdürlerimizde . Öyle karakterler oluyor. Tüm bu söylediklerim gereksizdir. Çeşitli yerlerde yöneticilik yapmış,folklor çalıştırmış ,kafile başkanı olarak bir yerlere gitmiş bu arkadaşlarımızın; müdür yada müdür muavinliği atanmasıyla uyum süreçleriyle hiç bir idarecilik vasfı yapmamış hiçbir şeye dokunmamış ,okula bile sadece dersine girip çıkmış bir kişinin müdür muavini olarak gelmesiyle aynı sonucu elde edemiyoruz. Bu birazda kişinin kişiliği ile ve kendi yaptıklarıyla ilgilidir. Bizde bir de exsta bir görev veriyor. Arkadaşlar geliyor. Temrik malzeme diyoruz. Bu kelimeyi ilk kez duyuyor genel orta öğretimden gelen arkadaş ,''O nedir''diyor. Demirbaş sayımı yapacaksan envanter sayımı yapacaksan'' ben nasıl yapacağım''diyor. Bilmediklerinden yapamıyorlar yapamayacaklarından değil.. Kocaman bir okula geldiğinde zaten meslek liselerinde atelyeler vardır. Genel liselerden gelen arkadaşlar,ben de 20 temmuz fen lisesi mezunuyum , bunun için biliyorum. Öğretmen için sınıf vardır. Derse girer çıkar. Eğitim programı yaparken derslerin sıralanmasına bakarsınız. Biyolojiden sonra daha basit bir ders konacak gibi. Meslek liselerinde iki sınıf kültür derslerinde birleşir atölyelerde ayrı ayırırlar. Araya kültür dersi koyamassınız. Atelye dersini bölemezsiniz. Yemeği pişirirken tencereyi kapat ,matematik dersi yap da gel olmaz. Programda da dikkat edilmesi gereken şeyler vardır. Dikkat edilmeyince yapılan programda n sonuç elde edilmiyor. Bizde modüler öğretim vardır. Atölyelerde sınavlar yapılır. Yapabilirlikle odaklanmalıdır. Sorular bunlarla ilgili olmalıdır. Rubrik dediğimiz Ölçme araçları kullanılmalıdır. İdareler bunları sağlamakla yükümlüdür. Hiç gelemeyince nerededir soru kağıdın...gibi birçok şeyle uğraşmaları gerekiyor. Bunun için biz toplantılar yapıyoruz.Sene başında Yeni atanan müdürlerle. Birgün bütçe konusunda,birgün genel olaylarla ilgili. Sunum hazırladık .anlattık. Bu yıl içerisinde ikinci kez müdürler atandı. Yılmadık, yeniden toplantı yaptık anlattık. Adaptasyon eğitimini yapıyoruz. Müdürleri bireysel olarak buraya çağırıyoruz. Meslek eğitiminde nelerin nasıl yapılacağını öğretmenlerin kontrolünün nasıl yapılacağını gösteriyoruz. Tam yerine oturtuyoruz, nakil alıp gidiyor. Eskiden İngiliz sistemini katı bulurdum . Öğretmen atandığı okulda beş yıl kalacak ve nakil alacak diye. Ama her şey deneyimden ibaret.

Onlar denemişler. Bugün İngiltere eğitimini satarak para kazanıyorsa bazı şeyleri dikkate almak gerekiyor. .Yani bizim bazı şeyleri sorgulamamız gerekiyor. Acıdır ki,ama sorgulama yeteneğimizi de yitiriyoruz. Günün koşullarında güçlü taraf kazanıyor anlayışıyla götürüyoruz. Ama bence çok şey kazanıyoruz. Biraz daha bilimsel verilere dayanarak ülkemizin koşullarını da dikkate alarak karar vermemiz gerekiyor’’.(BÜDY2)

“ Atanan bir yönetici okulların (orta, lise, kolej,meslek lisesi vb) farklı eğitim program uygulamasından ötürü zorluklar yaşar .Düz lisede öğretmenlik görevini yapan bir müdür/müdür muavini farklı bir program uygulayan bir okula atandığında ör meslek lisesine çok zorluk yaşar. Meslek liselerinde farklı bölümler var farklı meslek programları var. Bunları öğrenmede çok zorlanır.

Yönetici adaylarının hizmet içi eğitime tabii tutulması gerekir. Nakil geçişlerinin de kontrol edilmesi lazım. Koleje gitmek ister. İngilizce bilmez... Bu nedenle nakil tüzüğünün düzenlenmesi lazım. Sınırlama gelmezse bile hizmet içi eğitim verip göndermek lazım. Bu İngilizce ile ilgili KHK eğitime almalı ve sınavda başarılı olanları bu okullar a göndermeli...’’(BÜDY 3)

4.2.3.Okul yöneticilerinin Atanmasında izlenecek yol

4.2.3.1 .Katılımcı okul müdürlerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinin f=8 ,%44.44’ü bu soruya yanıt vermiştir.

Okul müdürlerinin f= 5 %62.5’lik oranı i öğretmenin yönetici olarak atanmasında okul müdürünün doldurduğu sicil değerlendirme forumlarının göz önünde bulundurulmasını ve atamanın; müdür muavini, müdür olarak belli bir süreç izlemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

“Öğretmenlerde yapılması gereken, okul müdürünün yıl sonu doldurduğu sicilin mutlaka dikkate alınması ve bunun sınav kriterlerinde öğretmene hissettirilmesi lazım. Bence müdür olacak kişinin muavinlik yapması şarttır. Basamak basamak gitmesi lazım; öğretmen, müdür muavini sonra müdür. Ama şu anda ona bakılmıyor. Öğretmenlikten müdüre atanabiliyor. Kriterleri yüksek olduğu için sınav önemini yitiriyor. Benim rahatlıkla bu görevi sürdürmemin en önemli sebebi uzun yıllar

idarecilik yapmış olmamdır. Çok fazla yasa, mevzuat var ve bire bir ilişkide bunu öğreniyoruz. Muavinlik bunları öğrenme , uygulama aşamasıdır, müdür olunduktan sonra da hazmedilir. Aksi taktirde muavinlik yapmadan müdür olarak atanan bir kişi muavinlere her zaman mahkumdur. Çok başlılık da olur. Onların dönütlerine uymak zorundadır''.(OY25)

''Bana sorarsan kriterler, bir noktaya kadar belirler. Bir okulda bir müdür yanında çalışan şahısların yeteneğini daha iyi gözlemleyebilir . Bu şahıs müdür muavinliği yapabilir mi, müdürlük yapabilir mi? Tabi ki burada da müdür objektif olması gerekir. Her müdür bunu değerlendirir mi bilmem ek olarak bazı şeylerin sorulması gerekir. ...her sene biz sicilleri değerlendirip, rapor veriyoruz. Bunların göz önünde bulundurulması lazım. Yazıyoruz; öğretmen geç geliyor devamlı, gelişimi takip etmiyor diyoruz. Kılık kıyafeti uygun değildir . Bunlar madde madde var. Kurslara katılır mı, arkadaşlarıyla velilerle ilişkileri nasıl bunların göz önünde bulundurulması gerek''.(OY19)

''İster müdür muavini isterse müdür olsun, müdür muavinlikten müdürlüğe atanınca bazı şeyleri bilir. İdareci olmasanız bile eğitimle ilgili yasaları tüzükleri bilmek zorundasınız öğretmenler de öyle . Haşır neşir olmadığınız için öğretmenler sadece derslerine bakarlar. İdareci kadrosuna geçince mecburen içine girersiniz. İdareci kadrosuna geçmeden önce mevzuatı bilmesi lazım. İlişkiler önemli, Ast üst ilişkisi önemli . Bir çok yönetici konusunda bilgilendirme yapıp, en azından on beş günlük ,bunu yapıp sonra atanmaları gerekir''.(OY13)

''Bir öğretmen direk müdür oluyor, buna karşıyım ben, önce müdür muavini olacak sonra müdür olacak. Ben bu fikrimin arkasındayım. Bir okul müdürü muavinlik yaptığı zaman her şeyi çok iyi bilir. Temelden geldiği için; tasdikname nasıl hazırlanır, öğrenciye geç kağıdı nasıl verilir, nasıl nöbet tutulur bunları bilir. Bunlar uygulamayla öğrenilir. Öğretmen direk müdür olduğu zaman orada aksaklık yaşanabilir. Aşama aşama gitmeli, benim fikrim bu''.(OY19)

''İki aşamalı yapmalı. Öğretmenlik ile müdür muavinliği arasında dağlar kadar fark vardır. Müdür muavinliği ve müdürlük arasında da çok fark vardır. Yükselme tüzüğünde bunu da göz ardı etmeden öğretmenlikten direk müdürlüğe atanma şansı olmaması lazım. Önce muavinlik yapar bir uygulama süreci olsun ve beş yıl muavinlik görevini tamamlayan arkadaşlarımız müdürlüğe başvurabilir diye bir

kriter getirmeleri gerekir. Çünkü çok puanı var, kıdemi de fazladır. Öğretmenlikten müdürlüğe geçer. Geçebilirsiniz şu andaki yasalarımıza göre ama yoklama defterinin nasıl doldurulduğunu bilmeyen bir müdür, taşımacılık hakkında hiçbir bilgisi olmayan bir müdür. Devam devamsızlık, kayıt tüzüklerini bilmeyen bir müdür, prosüdüğü bilmeyen bir müdür, başarısız olacaktır. Onu kötülemek için söylemiyorum. İşin kalitesinin artması için söylüyorum.Önce muavinlik yaması lazım belli bir süre muavin olarak çalışacak, süre tartışılır, belli bir olgunluğa gelmesi lazım, çünkü müdür bu insanları çalıştıracak. çalışmayan çalıştıramaz diye bir laf vardır. Çalışmadığı için öğretmenlikten müdür oldu direk, bir muavin bir yoklamayı 20 dakikada yapar. Diploma hazırlığını bir günde yapabilir. Siz bunu bilmiyorsanız, muavininiz de çalışmak istemez. 15 günde hazırlar size diplomayı. Bir fikriniz olmadığı için kaç zamanda bitecek bu iş ,yaşamadığınız için ,olaylara hakim olmadığınız için bir şey diyemezsiniz. Galiba da doğru yapar geçersiniz. Onlardan bir adım önde olmalısınız. Düzenli olarak bu seminerlerle desteklenmemiz lazım. Çünkü ,her gün değişik ,o güne kadar yaşamadığımız durumlar d yaşamıyor değiliz. Bu değişik durumlara karşı hazırlıklı olmamız için sürekli eğitim seminerlerinden geçmemiz gerektiğini düşünüyorum.”(OY11)

‘Üçlü kararname ile göreve gelme apayrı bir olaydır. Ama ben öğretmensem önce muavin olacağım daha sonra müdür olacağım. Öğretmenlikten direk müdür ol olmaz Pek nadir olur’’, Bravo öğretmenlikten geldi ama bu kadar yıllık idareciymiş gibi davranır’’ .Artık o insanın genlerinde mi var ,bir yetenek mi... bazı öğretmenler var gerçekten özveriyle çalışır, dersi dışında aktivitelere katılır. Sosyal sorumluluk projelerine katılır. Dışta bir etkinlik oldu mu katılır. Bunlar kendilerine artı puan getirir, dışa dönüklüğü , sosyalleşmeleri, iletişim gücü becerileri artar ve bu insanlar bu makama geldiğinde bir şeyler yapar, onun inancındayım. Çabalar ; ama dediğim gibi ben müdür muaviniyken yaşadığım sorunu bilmez, çünkü müdür muavinliği yapmadı. Bizim zamanımızda sınıf geçmeleri, karneleri hep elle yazardık, programlar aynı şekilde. Şimdi bir tuşa dokun , her şey hazır. Yine şimdiki yöneticilerin teknolojiyi kullanma açısından şanslı olduğunu düşünüyorum ’2.(OY12).

‘‘Hayır, yeterli değildir. Öğretmenlerin önceki yıllardaki eğitimlerine de bakılması gerekir.Denetimin olması lazım. Sadece sınav olmamalı. Hiçbir sosyal yönü olmayan insanlar müdür, müdür muavini oluyor. Bu olmamalıdır. Zorluklarını görüyoruz .(Ö3)

Okul müdürlerinin f= 2,%25 'i okul yöneticiler için mesleki standartların belirlenmesi ve buna göre atama yapılmasını vurgulamıştır.

“İngiltere bu işi nasıl çözüyor biliyor musunuz. Bir öğretmen arkadaş kendini yönetici pozisyonuna getirmek istiyorsa (gerek müdür gerekse muavin) o yolda çalışmaya başlar. Bir üniversiteye gidip eğitim yönetimi , liderlik ,iletişim üzerine kurslar seminerler ,atölye çalışmalarına katılır. Belirli bir saat eğitim alması gerekir. Bana göre de bu konuda belli bir saat eğitim alması gerekir uzmanlık bilgisinin artması için. Bu süreç içerisinde üniversitede ki ;bizde 15-16 tane var rahatlıkla yapılabilir. . Bu süreç içerisinde görür. bu pozisyonu düşünüyorum ama bu pozisyon için; hazır mıyım, dıştan gelen baskıları kaldırabilir miyim diye öz eleştiri de yapar. Okul müdür ve muavinin pozisyonunu görmeye başlar. Bu iş için hazır olmadığını görebiliyor ve geri çekilip öğretmenliğe devam edebiliyor.Pek çok arkadaşımızı görüyorum, okul müdürleri arasında ,keşke olmasaydım dediğini görüyoruz. Bana göre bu konuda henüz bilimsel çalışmada yapılmadı ama okul müdürleri bizde zamanının çoğunu gereksiz işlerle uğraşmaya harcamaktadır. Bu acı bir şeydir. Mesaisinin çoğunluğunu gereksiz işlere harcar, Esas işi , ikinci üçüncü plana düşer. Bunun için önceden bunları görmesi lazım .Bu işi yapabilirim ... demesi lazım. kendi yeterliklerini gözden geçirmesi gerek. Sınavdan sonra ki; En büyük eksiklik de burada başlar. Çünkü nasıl üniversite bitiren bir kişi öğretmen olmada yeterli değildir. Sınavı geçen ve atanan bir kişi de müdür olmada yeterli değildir. Mevzuatı ezberlemek , mevzuatı biliyorum anlamına gelmez. Okul kültürünü, yazışmalar çok önemli. Bürokratik işlemler, muhasebe özellikle büyük okullarda. Meslek lisesinde çalıştığımda 9 farklı hesap vardı. Döner sermaye ile çalışan bir okul. Muhasebe... Bunlarla ilgili en az kısa bir eğitim alması gerekir. ... Bunun yanında diğer eğitimler de var; uzlaşma , hoşgörü, iletişim, çatışma, sorun çözme becerileri ,motivasyon , ekip ruhu oluşturma ,risk alma Mesleki standartların belirlenmesi lazım . ‘Bir dönem meslek liselerinin standartlarının belirlenmesi ile ilgili bir çalışma yapıldıydı. Ama yarım kaldı. Bütün müdürler katıldıydı. Avrupa Birliğinden uzmanlar getirildi. Görüşlerimiz alındı. Ama yarım kaldı’’. (OY17)

“Bizim eğitim yalan dolan. Birçok ülkede yöneticiler nasıl atanır; Bir eğitimden diploması olacak birde yönetimden. Bizde öyle bir şey yok, hangi branştan gelirse gelsin müdür olur.. Okuyup açığı kapatır ama birçoğu bunu yapamadı bu sıkıntı. En iyi eğitimin olduğu Norveç Finlandiya’ya bakarsanız okul yöneticilerinin farklı

seçildikleri açıktır. Türkiye de daha farklıdır 3 gün bu öğretmeni atar , 5 gün diğerini atar. Okul yöneticileri seçilirken belli bir yöneticilik alanında da eğitimleri olması lazım , bizim sistemde sıkıntı vardır, şimdi biraz düzeliyor''.(OY18)

Okul müdürlerinin $f=3, \% 17.64$ 'lük oranı okul yöneticiliğinin belli bir adaylık sürecinden geçmesi gerektiğini vurguladı.

''Sistem doğrudur, yine kriterler olmalıdır . Ağırlıklı puanlar tartışılabilir. Bazı değerler vardır ki az puanla karşılık buluyor. Karşılık bulmaması gereken değerler ise çok yüksek puanla karşılık buluyor. Bunlar düzeltilebilir, sınav yapılabilir . Ancak sınavın sonucunda belirli bir adaylık süreci olmalıdır ki bu bizim ülkemizde bu yoktur. Yönetici adayının; farklı tecrübeli kişilerin yanında en az 3 ay yada 6 aylık bir süreçte yetişmesi gerekir''.(OY6)

''Yöneticiler yönetim eğitimini sınav öncesinde alsın, bu yıl yönetici alacaksa 3 aylık bir kurs koysun .Konuları yaşamı bilsin. Örnekleriyle nasıl uygulayacağını bilsin . Uygulamalı olmalı ''.(OY16)

4.2.3. 2 .Katılımcı müdür muavinlerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşleri

Katılımcı Müdür muavinlerinin $f=10 , \%58.82$ 'lik oranı okul yöneticiliğine atanacak olan kişilerin yönetimle ilgili eğitimden geçmeleri, okul yöneticiliğinin öğretmen , müdür muavini ve müdürlük olacak şekilde bir sürece bağlanması ve kriter puanlarına göre hareket edilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

''Yöneticiliği yapacak olan arkadaşların yönetimle ilgili bir eğitim alması gerekir. Bu yapacakları işe hakim olmalarını sağlar. Kriter puanlarını fazla tutmam . Zaten sıkıntılıdır. İkdidar değişir, bakarsınız adamın kriter puanı düşükken, birden çok yükselir. Şaibelidir kriter puanları Öğretmenlikten müdürlüğe atanan kişiler için de bir farkı yoktur. Kriter puanlarını saymıyorum. Verimli olduğunu düşünmüyorum.(OY15)

''Yönetici olarak atanacak kişilerin okul işleriyle ilgili olarak görevlendirme almasının şart olduğunu düşünürüm. Okul işlerini öğrensin, yöneticiliği öğrensin ...Öğretmenlikle yöneticilik farklı bir şeydir. O okul yöneticiliğinde bulunduğu süreçteki deneme safalarıdır. Görevlendirme de yaparsa okul içinde kendini

gösterecektir. Ayrıca burada'' müdürlere de sorulması lazım'' gibi, gelir bana, yöneticilikte bulunan kişi yeterli midir, değil midir, Hangi konuda kendisini geliştirmesi gerekir...Bunun dışında Kurs olabilir...Mesela ,tasdikname yazımında belli bir standart yoktur. Var ama bize gelen okul müdürlüklerinden evrağın formatı farklı farklıdır.O dönemlerde gelen tasdikname d eeksik bilgi bulunmaktadır. Önceleri, yöneticilik, görevlendirme yapmayan birisi ,direk muavin olarak atandığında bunlar eksik gelir''.(OY28)

''Direk öğretmenlikten bir insanın müdür olarak atanması doğru değildir. Muavinlikten sonra da belli bir hizmet yılını tamamlayan insanın müdür olması lazım. Sıfırdan al insanı, müdür yap çok yanlış bir şeydir. Kaldı ki bizde değil okul müdürü , öğretmen üst kademeye kadar gider. Biz burada müdürler yer canını. Yapmamamız gerek işleri de yaparız. Gün gelir bakanlığı da ararız. ''Bu böyle yapılması lazım'' ''Kararı siz kendiniz verin.'' derler. Oysa ben değilim verecek olan ''O sorumluluğu aldıysan o kararı verecek olan sensin''(OY23).

''Mutlaka bir eğitimden geçmesi gerekir. Yasamıza göre bir öğretmenin müdür olarak da atanabileceğini düşünürsek, çok büyük riskler taşır. Yasaları doğru bilmeyebilir, uygulama ve işleyişi bilmeyebilir. Çok iyi bir ezberci olabilirsiniz ama davranış kontrolü ,yönetici formasyonunuzun olması gereki.Yasaya baktığınızda kriter puanı ve sınavının toplamı sonucu atanır. Bana soracak olursanız bu sistem yanlıştır. Yeterli değil. Nasıl ki öğretmen olarak atanmak için pedagoji aranmaktadır. Yönetici olarak atanmak için de bir üniversitede en az 6 aylık bir yöneticilik formasyonunun alınması gerekir. Bu eğitimi alan kişiler müracaat edebilsin. '' (OY21)

Okul müdür muavinleri f= 3 % , 17.64 'ü okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili uygulama eğitiminden geçmesi gerektiğini söylemişlerdir.

''Bakanlığın belirlediği bu atama kriterleri yöneticilerin yeterliklerini belirlememektedir. Çünkü atandıktan sonra denetlenmemektedirler. Eğitimden, mesleki yeterlilikle ilgili bir çalışma sürecinden geçmemektedirler. Yöneticilerin atanmadan önce okulun yapısını çok iyi bilmeleri gerektiğini düşünüyorum. Okulla ilgili uygulama çalışmalarından geçmeleri lazım . Hiçbir uygulamadan geçmeden gelince bilgi havada kalmaktadır. Pratik ve teorik bilgi çok farklıdır. Yöneticilikte bazı uygulamaları pratik yapıya yapıya öğrenmektесiniz.(OY10)

‘‘Bence tam olarak işin içinden çıkmalı. Yani araştırılacak ; nasıl bir öğretmendir, devamlılığı, öğrencilerle ilişkisi, verimi , başarılı mı ,değil mi, yarışmaya öğrenci kattı mı, öğretmen arkadaşlarla ilişkileri.. bunlar bence daha önemlidir. Doktora, master yapmaktan daha önemlidir bence öğretmenin okuldaki performansı ,eğitimde kazandırdıkları.... uygulama süresi de bence gereklidir. Ben çok zor çektim. Ben Y bölgesine gittiğimde orada bir program vardı. üç arkadaş hiç bir şey bilmeden gittik , öğreninceye kadar çok zorlandık. Öncesinde böyle bir eğitimden geçirilsek de gittiğimizde okula neyle karşılaşacağımızı bilsek daha iyi olurdu. Rüyalarım girerdi artık.perişan olmuşum’’. (OY33)

‘‘Bir uygulama alanının öncesinde olması lazım . İdarede ne yapılır, ne tür işler var. Biz uygulama alanı nedir bilmeden işe başlıyoruz. Bir, iki yıl uygulama ile geçiyor. İyi birilerinin yanına düştüyseniz, bilgilerini sizinle paylaşacak birilerinin yanına düştüyseniz çok şanslısınız ama aksi halde kendi kendinize nasıl bir yöntem geliştirirseniz öyle bir şey. Şu da önemli. Başvurmadan önce yönetimle ilgili olarak alacağınız akademik bilgi de önemli . Yönetimle ilgili kavramları bilmek, bunların farkında olmak motivasyon, iletişim,planlama vb önemli Ben bunları almıştım bu anlamda şanslıydım. Üniversiteden bir takım dersler almıştım. Master anlamında değildi belki ama başka bir takım kurslara gidip kendimi geliştirdiğimi hatırlıyorum’’. (OY3)

‘Kriter puanlarını saptanmada sistem doğru ama o kriter basamaklarının daha farklı olması gerektiği konusunda görüşüm var. Sosyal aktivitelerin saptanacağı belgeler farklı olmalı, eğitim aşamaları farklı kriter puanlarıyla değerlendirilmeli ve harmanlanmalı ve böyle bir kriter puanı geçerli olması gerektiğini düşünürüm. Bir de öğretmenin hizmet yıllarının, başarı puanlarının hepsine de 100 verildiği bir dönem de yaşadık .. Bunun adil olduğunu düşünmüyorum ben . Bu eşitliği bozan belki sınav ile sınav sisteminin yer değiştirmesi lazım. Eğitim bilimleri, eğitim yönetiminden sorular var atanma sınavında. Bunun yeri mi orası ölçmenin değerlendirmenin düşünmüyorum. Belli bir hizmet yılını tamamlayan bir insanın eğitim yönetimi bilgisinin sınanması sözlü mülakat biçiminde olmalı (OY31)

4.2.3.3 Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin f=17 ,%94.44'lük oranı si bu konu ile ilgili görüşlerini dile getirmişlerdir. Okul yöneticilerinin atanmadan önce meslek yaşamı boyunca yaptığı çalışmaları, görevine bağlılığı ile disiplin davranışlarının göz önüne alınmasını vurgulamıştır.

“Burada kendi alanındaki çalışmalara da bakılması gerekir. Öğretmenin meslek yaşamı boyunca yaptığı devam devamsızlık, görevine bağlı mı, disiplinine, davranışlarına bakılması lazım. Maalesef para vererek belge alımı çok fazladır. Bazen alınan belgelerde denklik kabul edilmiyor. Daha farklı yollar izlenmeli. Belki her beş yılda bir sınav yapılabilir, belli bir puan alınır ileriye dönük olarak bununla olabilir. Tek bir sınavla değil farklı sınavlarla ölçülmesi daha uygun olur. Bu kişilerin idarede de uygulama yapmaları sınav öncesi yapılması uygundur. Yöneticiliğe atanan öğretmen arkadaşlarımız var. Okul a gidince bir anda çok zorlanıyor.”(Ö3)

Öğretmenler göre f=10 , %58.82 okul yöneticileri atanmadan önce uygulamalı eğitimden geçmeli ve denetlenmelidirler.

“En azından 20 yıl çalışmış olması şartının konması lazım. Süre daha uzun olmalı . Bir kademe ile gelmeli. Sınava girdim geçtim mantığından çok ,bir yöneticilik bilgisi altyapısı yani aşama aşama müdür muavinliği ve sonrasında müdür olmalı. Direk öğretmenlikten müdürlüğe giden arkadaşlar da var. Çok aciz durumda olanları da duyarız. Okuldaki diğer daha yaşlı , kıdemli öğretmenler ona yol göstermeye çalışır buda yöneticilik olmaz. Çok başlılıktan başka bir şey değil. Herkesin dediğin euyar. Kendi özgüveninin olabilmesi için konuyu yöneticilikle ilgili kavramları bilmesi lazım. Motivasyon, iletişim.”(Ö16)

“Atanacak olanın uygulamada geçmesi gerekir. Puanı tamamlar yönetici olur ama geldiğinde sudan çıkmış balığa döner. Açıkçası ası şu dokuz on yıllık süreçte bilgisayar açmayı öğrettiğim çok muavin bu okula gelmiştir. Smartschool’ programını bilmeyene öğrettim ve her takıldığı noktada da çözüm bulduğum muavin geçti. Bu işin özetidir. Yönetici olan kişinin sahada çalışacak ve problemleri bizzat orda görecektir... ,’’ sadece masa başında oturup yoklamaları yazayım . Şu kadar sınıftan sorumlu olsun ve 4-7 saat arası da dersim olsun’ düşüncesi değil. Burada sahadan gelsin derken

bunu anlatmak istemiştim...Orada liyakatı yüksek olan, hak eden belli olacak zaten.”(Ö10)

“İdareciliğe özgü bir eğitimin verilmesi lazım, ama idarecilikle ilgili atanmadan önce ve atandıktan sonra denetlenmelidir”(.Ö13)

“Yazılı eleme yaparsınız ardından sözlü mülakatlar veya bu tarz çalışmalar yanında denetim de önemlidir. En büyük sıkıntılarımızdan birisi de denetimin yeterli olmamasıdır. Bu kişilerin azlığından ,gerekse denetimin nasıl yapılacağı net olmadığı için sıkıntılar yaşıyor.”(Ö6)

“Kıdeme daha fazla puan verilmesi ve yöneticilikle ilgili belli bir süre bir yıllık yada 6 aylık bakanlık tarafından düzenlenen kurs olursa bu kurslara katılıp ,sonra sınava tabi tutulursa daha iyi olur. Sınav öncesi belli bir atelye çalışmasından geçmesi gerekir. İdareci olmak için (müdür yada müdür muavini) belli bir süre öğretmen olarak çalışmak yeterlidir müdürlük için müdür muavin deneyiminin puanı artırılırsa bunun ön plana çıkarılması gerekir. Uygulamasını yapması gerekir. Adaylık süreci şöyle; Ülkemizdeki şartlardan dolayı bazı okullarda muavin olarak atanmadan önce görevlendirme müdür muavini olarak atanmışlardır. (Bu nerden kaynaklanır) kadroların doldurulmasından ötürü atanıyor. Görevlendirme muavin atarken de yönetici ; Kendisine yakın olanı ,kendisiyle çalışabilecek kendi kadrosunu oluşturmasını ,ekip çalışması için ama sadece bunun olmaması gerekir. Bir okul içerisinde öğretmenler kurulunun da onayını alarak bu tür hamlelerin yapılması gerekir.(ö11)

“Belli bir meslek tecrübesi olması gerekir. Belli kurslar seminerler yapıp bu alana seçme.. Yazılı eleme yaparsınız ardından sözlü mülakatlar veya bu tarz çalışmalar yanında denetim de önemlidir. En büyük sıkıntılarımızdan birisi de denetimin yeterli olmamasıdır. Bu kişilerin azlığından ,gerekse denetimin nasıl yapılacağı net olmadığı için sıkıntılar yaşıyor.” (ö5)

4.2.3.4.Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşleri

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi mevcut tüzüğün yeterli olduğunu ancak tüzüğü algılama biçiminin yanlış olduğunu dile getirmiştir.

‘‘Tüzük üzerinden gideceğim. Bana göre tüzük ufak tefek değişiklikler isteyebilir ama dünyadaki pek çok ülkenin sistemini inceledim, en demokratik ve en seçici tüzüktür. Ancak az önce belirttim ;zihniyet. Bunu nasıl değiştirebiliriz?.. Bunun aşımı şudur. 1. Kıdemi ,öğretmenin yaptıklarıyla ilgili bir dosyasının bulunması lazım. Devlette vardır...Eğitim adına x öğretmen ne yaptı?, üç şuraya katıldı,5 ülkede KKTC ile ilgili sunum yaptı,bu ülkelerle ilgili şunu yaptı.şu yazıyı yaptı. Yani elle dokunur icraatlara bakmamız lazım. Bu noktada tek alternatifimizin bu olduğunu düşünüyorum. Yasa ve tüzüklerin yanlış olduğunu söylemiyorum, doğru olduğunu söylüyorum .Ama şark zihniyetini aşmanın tek yolu ne yaptın ?Müdürlüğü ve muavinliği hak etmek için ne yaptın bugüne kadar .’’(OST3.)

Öğretmen sendika temsilcileri okul yöneticilerinin liderlik eğitimi alıp, iletişim becerilerine sahip teknolojiyi kullanan, yabancı dil bilen ve sürekli kendini geliştirme için eğitim alması gerektiğini vurgulamışlardır.

‘‘Kesinlikle mesleki yeterliliği olması lazım, idarecilik yapmış olması lazım, pratik olarak, bence öğretmenlikten çok farklı bir şeydir yöneticilik Yönetici olmak çok farklı bir şeydir ve bununla ilgili eğitimler alması gerekir. .Eğitimsel ayrıca iletişim alanında da kendini geliştirmesi lazım. Yada yöneticilik açısından da bir sertifika programına katılmış olması lazım.’’(ÖST1)

‘‘Sınav öncesi bir denetlenmesi lazım liderlik eğitimi, yasal bilgilere bakılması insan ilişkileri nasıldır denetlenmesi, gözlemlenmesi gerekir.’’(ÖST7)

‘‘Yöneticinin liderin ;belli başlı özellikleri vardır. Bu özellikler doğrultusunda ,kişiye belli eğitimler verilebilir ve günün sonunda bunlarla ilgili hem uygulamalı hem mülakat gibi artı sınava tabi tutulabilir. Belirli bir gözlemlenme süreci olması gerekir... İşleyiş tamam mı gidiyor. Öğretmenlerden okuldan hatta okul personelinde bilgi alınması ve ona göre değerlendirme yapılması gerekir .’’(ÖST8)

‘‘Ben 23 yıllık öğretmenim özel okullarda, üniversitelerde hocalık yaptım. Burda benimi 9. okulum. Bayağı müdür gördüm. Yöneticiler hizmet içi eğitime katılmalıdır. İstatistik, işletme ,iletişim becerilerini de görmeleri lazım .. Bu insanları yönetici pozisyonuna getirmeden önce bazı şeylere katılmaları gerekir. Gerekirse üniversitelerle işbirliği yapılır, onların ihtiyaçları olan okul yöneticiliğiyle ilgili ciddi

çalışmalar var yurtdışında ,O kişiler iletişim becerileri ,insan kaynakları bilgisayar konusunda eğitim alırlar. Ben inanıyorum. Hepimiz eğitimciyiz ve bir hazırlık dönemi yaşamaları gerektiğini düşünüyorum.’ Şart koşabilir bakanlık. ’’Siz yönetici olarak atanmaya hak kazandınız ama nasıl ki öğretmenler pedagoji alır, sizler de bu eğitimlerden de geçmek zorundasınız’’ diyebilir. emekli olan eğitim yöneticileri da değerli insandır, tecrübelidir. Onlar da gelebilir. Onlarla ilgili sohbet edebilecekleri ortamlar yaratılabilir. Kimse de kusura bakmasın, herkes bir cumartesini ayırıp, bu eğitimlere katılabilir bir sene boyunca.’’(ÖST9)

’’Öğretmenlikte olduğu gibi Hizmet içi eğitimler olmalı ama mecburi değildir. Bitirdiği noktada kalırsa yeniliği takip etmezse olmaz. Burada teknolojiyi kullanma önemlidir. Bazı eski jenerasyon yönetici olunca teknolojiden uzak kalması sıkıntı yaratır. Öğretmenlerin talepleri doğrultusunda bakış açıları farklı olur. Akıllı tahta kullanımı var smart school kullanır. Eğitim alanındaki yenilikleri de takip etmelidir. Okulun içinden mi gelir yoksa dışından mı gelir orada sıkıntı var. Bölgeyi tanır mı, öğretmeni tanır mı .. bu önemlidir. Böyle bir olay da var. Genelde okullarda şöyle bir yapı vardır. Bazı öğretmen arkadaşlar yıl olarak tecrübeli olduğunda kendinden yaşça küçük , tecrübesiz bir gelince sıkıntı yaşanabilir. Yöneticinin yaptırım gücünün olması lazım Orada bir sıkıntı vardır. Sorun yaşanır..Yöneticiler atanmadan önce uygulamalı olarak çalışma süresinden Mutlaka geçmiş olması lazım .’’(ÖST10)

’’Yöneticiler atanırken ne kriter puanları ne de sınavlar bunu belirlemeli. Bir okul müdürü atanırken onun koşarak gelmesine inanırım. Onun kalabalıklar içinden sıyrılıp gelmesi ve kalabalığı temsil etmesi gerektiğine inanırım. Bazen bir öğrenciyi temsil etmeli okul yöneticisi ,bazen bir öğretmeni temsil etmeli, bazen de veliyi temsil etmeli.. Bu benim şahsi düşüncemdir. Dikkat edin belirli branşlarda olan öğretmenler yönetici olabiliyor. İngilizce ,bilgisayar öğretmenleri daha kolay yönetici olabiliyor. Çünkü sorular onların branşından geldiğinde ben edebiyat öğretmeni olarak yetersiz kalacağımız sorularda onlar yeterli durumdadırlar. Ama bu yönetici olacağı gerekliliğini getirmez.’’(ÖST6)

4.2.3.4.Üst Düzey yöneticilerin in okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşleri görüşleri

’’Bence meslek liseleriyle liseler ayrılmalı. Yönetici olacaklar alttan yetişmeli. Öğretmen kendi branşınızda problem yoktur. Nakillerde edebiyat öğretmeni meslek

*lisesinden liseye atayabilirsiniz Ama idareci olmak çok farklı vasıflara sahip olmayı gerektirir. İdareci olmak istediğiniz daire bazında çalışmış olmak ön koşul olmalı bence . Müdür muavinliği için öğretmen olmak gerekir. Müdür olmak için de müdür muavinliği olarak çalışmış olmak **gerekir. O tür bir okulda müdür muavinliği olarak çalışması gerekir ki idarede ne yapılır görsün. Süresine tartışılarak karar verilir. 3 yıl,5 yıl vb ..Okul da ne yapıldığını görmesi lazım, bir öğretmenin hele hele farklı bir daireden çıkıp okula geliyorsa öğretmenlikten müdür olarak atanması kadar anomali bir şey olamaz. Bu eğitimde cinayettir.**''(BÜDY1)*

''Bu yıl içerisinde ikinci kez müdürler atandı. Yılmadık, yeniden toplantı yaptık anlattık. Adaptasyon eğitimini yapıyoruz. Müdürleri bireysel olarak buraya çağırıyoruz. Meslek eğitiminde nelerin nasıl yapılacağını öğretmenlerin kontrolünün nasıl yapılacağını gösteriyoruz. Tam yerine oturtuyoruz, nakil alıp gidiyor. Eskiden İngiliz sistemini katı bulurdum . Öğretmen atandığı okulda beş yıl kalacak ve nakil alacak diye. Ama her şey deneyimden ibaret. Onlar denemişler. Bugün İngiltere eğitimini satarak para kazanıyorsa bazı şeyleri dikkate almak gerekiyor. Biraz daha bilimsel verilere dayanarak ülkemizin koşullarını da dikkate alarak karar vermemiz gerekiyor. Bu kararı alıyoruz günlük koşullarda öğretmenlere belli haklar verilmiştir. Ama bunları tartışmamız gerekiyor. Bana göre meslek lisesi müdürü ile genel orta öğretim müdür aynı olmamalıdır. Genel orta öğretim müdürü Haziranın sonunda okulu kilitliyorsa ve eylül ün başında açıyorsa, meslek lisesi müdürleri bütün yaz demirbaş alacaksa envanter alacaksa ve okuldaysa aynı değildir. Bir müdür sadece devam devamsızlıkla ve bazı işleri yapmakla yükümlüyse ,diğeri atölyelerden, malzeme alımına kadar ,10 bin dolarlık araç ve malzemededen sorumluyorsa ,sorumluluk bile aynı değildir. Bunlar Avrupa da görev tanımlanmıştır. Yetkiler paylaşılmıştır. İşe göre ücret politikası belirlenmiştir. Bunları tartışmamız gerekiyor. Kimse meslek lisesine müdür olarak ve buraya uzman olarak gelmek istemiyor. Neden ? Burda ki iş yükü ile diğer dairenin iş yükü aynı değildir. Bu yanlış anlaşılmasın diğer daire iş yapmıyor olarak anlaşılmasın; okul sayısı kat ve kat fazladır. Ama benim her bir alanım bir okula bedeldir. İşimiz sadece bu değildir. Biz protokollar imzalamak zorundayız işletmelerle , meslek odalarıyla işbirliği kurmamız lazım. Bizim Avrupa Birliği projelerine emek harcamamız gerekiyor. Buraya kimse gelmek istemiyor .Başımızı kaldıracak zamanımız yoktur''. (BÜDY2)

“Yöneticilerin atanma süreci üç adımda gerçekleşmelidir. 1.Sınavdan önce konuyla ilgili (eğitim yönetimi)eğitimden geçmelidir. 2.Katıldığı seminer konuları ile ilgili sınava girmeli ve başarılı olmalıdır.3.Sözlü mülakata girmelidir. (Kendisini ifade edebilir mi,vb) Bunun yanında değerlendirme kriterlerinde okul müdürünün ,teftiş dairesi denetmenlerinin verdiği rapor da dikkate alınmalıdır.Sadece sınav yeterli değildir. Sonrasında sıkıntı yaşanır. Yöneticinin karakteri, okul içerisindeki davranışları, kişiliği, tutumları , çevresine davranışları ,müfettişin yaptığı gözlemler burada önemlidir. Kişi kişisel sorunlar yaşıyorsa sınava girerek yönetici olarak atanması yanlıştır. Bu okula yansır, huzursuzluk çıkarır’’. (BÜDY4)

4.3.Tema Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına ilişkin görüşleri

Katılımcıların eğitim yöneticilerinin mesleki gelişim algısına ilişkin görüşlerine yönelik olarak 1 soru ve cevapları daha anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 2 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analizde bu temanın kendi içinde 2 kategori ve her bir kategorinin de kendi içinde alt kategoriye ayrıldığı görülmüştür

Tablo 20

Katılımcıların mesleki gelişim algısına ilişkin görüşleri

Ana Tema	Alt Tema	Kod
Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişim algıları	Mesleki gelişimi için yapılanlar	Seminerlere katılma
		Lisans üstü eğitim /Doktora yapma
		Alan Kitapları /dergi ve makale okuma
		Proje yürütücülüğü yapma
		Internet kaynaklarını kullanma
		Yurtdışında alanla ilgili eğitim alma

	Mesleki deneyime sahip okul yöneticilerinin deneyimlerinden yararlanma
	Değişik ülkelerdeki eğitim uygulamalarını takip etme
Mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanları	Mevzuat İletişim Meslekdaş deneyimi Bilgisayar ve teknolojisi kullanımı Okul yapısının tanıtılması Muhasebe Diğer (yaşam koçluğu stratejik planlama vb.

4.3.1 Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısı

Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algıları ; mesleki gelişim için yapılanlar ve mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim olmak üzere iki alt tema altında toplanmıştır. Araştırmada öncelikle okul müdürlerinin mesleki algısının çeşitli paydaşlar tarafından nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmaya katılan katılımcılara ‘‘ Okul yöneticisi meslekte kendisini geliştirmek için ne yapmaktadır ? , ‘’sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısı teması altında Seminerlere katılma, Lisans üstü yada doktora eğitimi alma , alanla ilgili kitap, dergi ve makale okuma , proje yürütücülüğü yapma , internet kaynaklarından yararlanma, yurt dışına gidip alanla ilgili eğitim alma, tecrübeli okul müdürlerinin mesleki deneyimlerinden yararlanma , değişik ülkelerdeki eğitim uygulamalarını takip etme özellikleri yer almıştır.

4.3.1.1. Okul müdürleri ve müdür muavinlerinin , okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşleri :

Okul müdürlerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinin $f=11, \%61.11$ i kendilerini mesleki olarak geliştirmek için alanla ilgili yüksek lisans yada doktor a eğitimi almıştır. Katılımcı okul müdürleri $f=13, \% 72.22$ alanda kendilerini geliştirmek için ‘çeşitli kurumların düzenlediği hizmet içi eğitimlere katıldıklarını söylemiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

‘‘Şu anda devletin yaptığı hizmet içi kurslara eksiksiz katılıyorum. Özel üniversitelerin düzenlediği kurslara da katılmaya çalışıyorum. Hatta arkadaşlara espri de yaptım. Bana sizin belgelere ihtiyacınız yok dediler ben de ‘‘Mücahitlik puanları gibi günün birinde bunları da satarız günün birinde ..’’ dedim .Müdürün,müdür muavinin ,atelye şefinin öğretmenlerden önde olması lazım. Eğitim faaliyetlerini yakinen takip etmesi lazım. Eğitimde ne tür değişiklikler var . bunu takip etmesi lazım. En son geçen hafta GAÜ düzenlediği ‘‘Eğitimde yeniliklere bir ufuk açalım ‘‘seminerine katıldım. ..Bunlar kendimizi geliştirmek açısından gereklidir. Bence müdürlere şart koşulması lazım. ‘‘Sen ne yaptın, sen kendini nasıl yeniledin. Okul müdürlerinin de yaptıklarından dolayı denetlenmeleri gerektiğini düşünüyorum Bu sene eğitim için neler yaptın diye,’’(OY25)

‘‘Ben kendimi geliştirmek için yaptıklarımı eleştiririm. Nasıl daha iyi yapabilirim? Sorusuyla kendimi sürekli sorgulamaktayım. Hizmet içi kurslara gerek yöneticiler için yapılan gerekse öğretmenler için yapılan katılırım. Böylece onlara da örnek olduğumu düşünüyorum’’.(OY29)

‘‘Seminerlere de gittim. Türkiye’den gelen profesörlerin seminerleri beni çok etkiledi .Yönetimle ilgili birçok kitaplar aldım. Bana çok çok faydası olduğunu söyleyebilirim.’’(OY8)

Katılımcı okul müdürlerinin $f=5, \%27.77$ ’si proje yürütücülüğü yaptığını söylemiştir.

’’ Benim iletişimim çok geniştir. Geniş bir çevrem vardır. Sporcu bir adamım. Futbol oynadım. Futbol ülkenin yarısı demektir. Tanıdığım çok insan vardır. Kaynak yaratmada sorun yaşamadım. Hatta müdür muavini olarak çalışırken bile kaynak

yaratmışımdır. Öğretmenken de böyle. İletişim kaynaklarım var, takip ettiğim yayınlar var. İnternet ortamında sürekli olarak eğitimle ilgili çıkan bütün yazıları , makaleleri okurum. Özellikle Finlandiya örneğini takip ediyorum. Şu anda yaptığım bir proje var.AB 50 Euroluk bir destek aldık Dil eğitimini üst düzeye çıkarmak için .Bakanlığın bu konudan haberi yok. Onlara da bilgi vereceğiz. Öğrenci odaklı dil eğitimi ile ilgili.’’(OY1)

‘Dil laboratuvarı projemiz var. Dil sınıfımız yok, açmıyorum. Kuru kuruya dil eğitimi olmaz. Dil laboratuvarı açacağız Avrupa birliği projesiyle sunacağız, geçen sene sunduk yedek kaldık İnşallah bu sene alacağız. Dil laboratuvarı oluşturacağız. Adada belki de ilktir. Anfi şeklinde biyoloji laboratuvarı yaptık. Hem anfidir hem de laboratuvardır. ‘(OY25)

Katılımcı okul müdürlerinin f=6 ,%33.33’ü alanla ilgili kitap, dergi ve makale okuduğunu söylemiştir.

‘Ben 24 saat, 365 gün okuyan birisiyim. Şimdiye kadar 2 master bitirmiştım .Bunu yürekten söylüyorum . Yurtdışında 8000 tane okul üyesi olan internatioanal school vart Biz ona üyeyiz . Bu dergi gibidir. İçerisinde bilimsel yazılar, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin deneyimleri var.’’(OY18)

‘Devamlı takip ettiğim dergiler yok ama eğitim yönetimi ile ilgili çok kitap okudum. Yönetimle ilgili hususlar çok ilgimi çekti ;iletişim teknikleri ,liderlik ,eğitim bilimleri ,eğitim psikolojisi, eğitim sosyolojisi, eğitim teknolojisi ile ilgili çok kitaplar okudum. Yönetimle ilgili kitaplar okudum çok hoşuma gitti.’’(OY8)

Katılımcı okul müdürlerinin f=4, %22.22 Alanla ilgili olarak yurt dışına gidip eğitim aldıklarını dile getirmişlerdir.

‘Hizmet içi eğitime katıldım. İngiltere ye performans yönetimi eğitimine gittim.....AB projemizde İngiltere de bir okul seçtik oraya gittik. Kıbrıs’ta yapılanlara katılıyordum. Son birkaç yıldır katılmıyorum. Yapılmıyor zaten çok da iyi oluyor. Burada yapılanların hiçbir faydası yoktur’.(OY24)

Katılımcıların f=,%22.22’si çeşitli internet kaynaklarından yararlandıklarını dile getirmiştir.

‘Yöneticilikle ilgili internet sitelerini takip ederim, yeni çıkan yazıları, Türkiye’deki değişimleri, Güney Kıbrıs’tan Rum sendikacı arkadaşlar var .Onlarla konuşuruz ,onlarda nasıldır diye, elimizden geldiği kadar takip etmeye çalışırız.’’(OY11)

Katılımcıların f=2,%11.11’i okul müdürlerinin deneyimlerinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

‘‘Şu çok önemlidir. Bilimsel bir çalışması yoksa bütün tecrübesi 25 yıllık çalışmışlığı ise o zaman büyük olasılıkla bazı konularda karar verirken subjektiftir, objektif değil. Bizim tecrübelerimizle bilimsel bakış açısını harmanlamamız lazım . O zaman konulara objektif bakabiliriz. Bir eğitim yöneticisi; özellikle liderlik, iletişim, sorun çözme becerilerini mutlaka kazanmalıdır. Bunu sadece deneyimle kazandığını düşünürse gün gelir bu deneyimleri subjektif karar vermesine sebep olur ve sıkıntı yaratır. Kolay değildir. Kapalı olduğumuz dönemde toplum bir şekilde idare edilebilirdi .Şu anda öğrenci de hesap sorabiliyor. Ben , öğretmenlerime diyorum. Veliye de öğrenciye de , öğretmene de ,bakanlığa da hatta vicdanımıza da hesap vermemiz lazım. Yöneticinin liderin rolü budur ‘’(OY17)

Katılımcı okul müdürleri f=2,% 11.11’i değişik ülkelerin eğitim uygulamalarını karşılaştırıp, uyguladığını dile getirmiştir.

‘Ben Avrupa ülkelerinde Türkiye’de ve bizden ileri olan ülkelere neler yapılır takip eder, karşılaştırır ve uygulamaya çalışırım. Ama bir yerde tıkanırım. Çünkü bizde merkezi bir eğitim sistemi vardır. Orada yerelleşmiştir. Geçen hafta İsveç’teydim. Orada tamamen öğrenci merkezli eğitim yapılmaktadır. Umarım en kısa sürede bizde buna geçeriz’’(OY26).

Müdür muavinlerinin Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşleri

Katılımcı müdür muavinlerinin f=6,35.29’u yüksek lisans eğitimi almış, f=2 ,11.76’sı ise yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

‘Eğitim bilimleri arasında yüksek lisans yapıyorum. Hizmetiçi eğitimlere katılıyorum. Yurt dışına çıkıyorum. Mesleki alanında makale henüz yayımlamadım. Doktora yapmayı düşünüyorum. Öğrencilerim şu anda ... üniversitesinde, onları gördükçe kendimi geliştirmek için seminerler katıldıkça kendimi geliştirmek isterim.

Nasıl ki şu anda meslek lisesinde çeşitli mesleki bölümlerin inceliklerini öğreniyorum her gittiğim yerde öğrenerek kendimi geliştirmek isterim''(OYM9)

Bu soruya 11 müdür muavini yanıt vermiş, 6 katılımcı yanıt vermemiştir. Katılımcıların f=6,%54.54'ü okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimlere katıldığını söylemiştir.

''Bir sürü seminere katıldık. Yararlı oldu mu göreceli olarak değişir. Daha ziyade uygulama ile öğrendik, konulara hakim olduk . Ben önceden eğitim değil de yöneticilik yaptığım için artılarını gördüm sendika yönetiminde çalışmanın . yöneticiliğe atandıktan sonra seminerlere katıldım Bakanlık, özel üniversiteler, dernekler düzenledi . Sayısını hatırlamıyorum(OY21)

''Yapılan eğitimlere katılmaya çalışırım. Çok kitap kurum. Basından takip etmeye çalışırım. Sosyal medyayı da kullanırım. Yeni çıkan gelişmeleri takip ederim. Şimdi çok güzel şeyler de yapılır. Üniversiteler var. Üniversiteler sürekli seminerler düzenlerler. Öğretmenlerin de yöneticilerin de kendilerini geliştirmek için imkanlar vardır. Üniversite adasıyız ve hiçbir üniversite de yok demez zaten(OYM23).

Katılımcı müdür muavinleri f=1,%5.88'i alanla ilgili kitap ,dergi makale okuduğunu söylemiştir.

''Atanmadan önce çok kitap okudum. Eğitim bilimleri ve yönetim bilimleri konularında eksik olduğumu düşündüğüm için epey uğraştım.. Sıkıntı olduğunda tekrar okursunuz... Ne olursa olsun insanın kendini geliştirmesi lazım. Her şey kitaplarda durur , sürekli okumak lazım''(OYM16)

Katılımcı müdür muavinlerinin f=1,%5.88' tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalandığını dile getirmişlerdir. Katılımcının görüşü aşağıda sunulmuştur.

''Hizmet içi kurslara katıldım. Bakanlığın verdiği kurslara katıldım. Birkaç okul değiştirerek değişik yöneticilerle çalışma olanağım bana tecrübe kazandırır insana... Yöneticilikte sakinliğinizi her zaman koruyacaksınız . Sabırlı olacaksınız''.(OYM28)

f=1,%5.88 çeşitli internet kaynaklarından yararlandığını =1,%5.88' eğitim şurasına katıldığını söylemiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Sosyal medyayı da kullanırım. Yeni çıkan gelişmeleri takip ederim. Şimdi çok güzel şeyler de yapılır. Üniversiteler var. Üniversiteler sürekli seminerler düzenlerler. Öğretmenlerin de yöneticilerin de kendilerini geliştirmek için imkanlar vardır. Üniversite adasıyız ve hiçbir üniversite de yok demez zaten ...” (OYm23)

“Eğitim yazılarını takip ediyorum . 5. Eğitim şurasında da eğitimle ilgili bir çalışmam vardı. Sunmuştum” (OYM21)

4.3.1.2. Öğretmenlerin ,Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin (f=18)’in f=16 ,% 88.88’ lik oranı bu soruya yanıt vermiş ,f=2 ,%11.11’i si yanıt vermemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin f=10,%62.5’lik oranı okul yöneticileri mesleki olarak gelişebilmek için hiçbir şey yapmadığını söylemiştir.

“Genel olarak baktığımızda çok iyi müdürlerin olduğunu duyarız. Okulu için gerçekten özveride bulunan ,bütün yaz çalışan olduğunu da duyarız. Ama bunun yanında hiçbir şey yapmayanlar da var. Zamanında geldim müdür muavini oldum . Bizim okulda çoktur. Bir yıl içerisinde sorumlu olduğu sınıfa 2 yada 3 kez gitmeyen muavin var. Her türlü işini sınıf öğretmeniyle yapar. Sen bunu dağıt, sen söyle bu kadar para toplanacak.. Çocuklarla diyalog kurmaktan korkan , çocuklarla iletişim kurmaktan kaçınan insanlar var. Dediğim gibi “bir mevki sahibi oldum “ , o kadar. Kendisini geliştirmek için hiçbir şey yapmaz . Mevki aldım bitti.” (Ö16).

“Gittiğim seminerlerde tek tük müdür muavini arkadaş görüyorum. Gelişen dünyada çocuklarla ilgili ,internetle ilgili, akran zorbalığıdır, sürekli eğitim alınması gerekir. Özellikle psikoloji ile ilgili. Ama yapılmıyor. Atandıktan sonra bırakıyorlar.” (Ö3)

Katılımcı öğretmenlerin f=3,%18.75’i okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmek için hizmet içi eğitimlere seminerlere katıldığını söylemişlerdir.

“Hizmet içi eğitimlere katılıyorlar. Bazıları yüksek lisans yapıyor. Kimisi de yönetici olduktan sonra yüksek lisansa ihtiyaç duymuyor. Durgunluğa geçebiliyor. Ben her şeyi aldım bundan sonra gerek yoktur diyerek bilgi anlamında gelişmeye kendini kapıyor ama biz eğitimli olduğumuz için bunu kapatmamak lazım...

Güncelleştirmemiz lazım insanla uğraşıyoruz. Teknolojiyle uğraşıyoruz ve değişiyor. Mastır doktora yaptım bitti değil sürekli olarak kendimizi yenilemek lazım ‘’.(Ö6)

Katılımcı öğretmenlerin $f=2, \%11.11$ ’, okul yöneticilerinin işlerinin yoğunluğundan ötürü kendilerini mesleki olarak geliştirmek için zaman bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

‘‘Bir şey yapmaya fırsatları kalmaz, yoğun çalışırlar. ..Bakanlığın üzerine düşen görevleri çoğu zaman idareciler yaptığı için ya da belki öğretmenin üzerine düşen görevleri çoğu zaman kendileri yaptığı için zaman kalmaz.’’(Ö13)

Katılımcı öğretmenlerin $f=1, \% 5.55$ ’i okul yöneticilerinin alanla ilgili kitap, dergi ve makale okuduğunu, $f=1, \%5.55$ de okul yöneticilerinin yüksek lisans yaptığını dile getirmiştir.

‘‘Şu anda ne yaptığını bilmiyorum ama sohbet esnasında okuduğu kitaplardan ve katıldığı hizmet içi eğitimlerden bahsetmişti’’(Ö14).

4.3.1.4 Öğretmen sendika temsilcilerinin Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşleri

Öğretmen sendika temsilcilerinin ($f=8, \% 66.66$) si bu soruyu yanıtlamış, katılımcıların $f=4 \% 33.33$ ’ü bununla ilgili gözlem yapmadıklarını söylemişlerdir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerine ($f=4, \% 50$ ’)si göre okul yöneticileri kendilerini meslekte geliştirebilmek için hizmet içi eğitimlere ve seminerlere katılmaktadır.

‘‘Geçen yıl görevlendirme müdür muavini olarak olarak çalışan öğretmenlerimiz o ortam adapte olmuştu. Oradaki öğretmenleri tanıyorlardı, oradaki sürece adapte olmuşlardı. Bu sınavları geçmek için birtakım eğitimler almışlardır ama ne kadar eğitim aldılar bilemeyeceğim. Hizmet içi eğitime k

‘‘Ben 23 yıllık öğretmenim özel okullarda, üniversitelerde hocalık yaptım. Burda benimi 9. okulum. Bayağı müdür gördüm. Yöneticiler hizmet içi eğitime katılmalıdır. İstatistik, işletme ,iletişim becerilerini de görmeleri lazım .. Katıldıklarını düşünüyorum’’(ÖST8)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri (f=2,%25)in e'i göre okul yöneticileri kendilerini geliştirmek için yüksek lisans yada doktora eğitimine tamamladığını,

“Alanında kendini geliştirmeye çalışır. Yüksek lisans yaptı. Sürekli okur. Toplantılarda kendi branşı ve eğitim ve öğretimde görülen değişikliklerle ilgili bilgi verir. Müdürler toplantısından aldığı şeyleri söylüyor.”(ÖST10)

f=2,%25 ‘ is e yöneticilerin statüsünden dolayı paydaşlarla iletişimi kesmemesini vurgularken,

“Eğer öğretmenlik branşında bu soruya cevap vereceksem 5 farklı okulda görev yapan biri olarak şu anda görev yaptığım okulda muavinlerden bir tanesi akademik olarak derse girer diğerlerini hatırlamıyorum...bana göre öğrenci iletişimi açısından özelde kişinin okul idarecisi olsa da öğretmenlik mesleğine devam etmesi hem öğretmenin yani bir idareci olarak ona sorumluluğu olan öğretmenleri anlama adına hem de öğrenci psikolojisini anlayarak bu paydaşlarla iletişimi konusunda bu dört saatlik yada iki saatlik çok önemli olduğunu düşünüyorum. Paydaşlarla olan iletişimi sağlamlaştırarak hem psikolojik olarak öğretmeni anlamak sınıf ortamı içerisinde hem öğrencilerin on sekiz yaş altındaki okuluna göre değişir, öğrenciyi algılamak açısından çok önemlidir. Kendim açısından Beş farklı okulda çalıştım müdür muavinlerinin mesleklerinden koptuklarını gözlemledim.”(ÖST4)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f=1,%12.5'i okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmek için alanla ilgili kitap,dergi ve makale okuduğunu, f=1,%12.5'i tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalandığını, f=1,%12.5'i yöneticilerin deneyimlerini bilimsel yayın yapması gerektiğini ,katılımcılardan biri de okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmek için bir şey tapmadığını söylemiştir.

“Bu sistem hatasıdır ki okul yöneticileri kendilerini geliştirmek için hiçbir şey yapamıyorlar. Bu sistem hatasıdır. Yani onlara yönelik sanki safa oturdular diye, artık oldular, olmuşlardır. Bunlara yönelik hiçbir çalışma yoktur. Yani onların kendilerini geliştirmeleri için vakit de tanınmıyor. Bir masaya oturturlar ve her türlü problemle uğraşmaları istenir. Yönetici olduktan sonra her şey bitmiş gibi davranılıyor”(ÖST).

4.3.1.5 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşleri

‘‘Atandıktan sonra vakitsizlikten mi yoksa beklentilerinin azlığından mı hizmet içi eğitime katılan çok azdır. Öğretmenlikte kriter puanlarıyla ilgili hesaplamalar olduğu için daha fazla katılım vardır. Bunun ne kadar doğru olduğu , öğretmenin buna ne kadar dürüstlüğüle katıldığı da tartışılır. Ama idareci olduktan sonra ben yerimi buldum diyor öğretmen ve fazla katılmayı tercih etmez’’.(BÜDY1)

Ayrırmam gerek . GOÖD bazı müdürler kendilerini her yönden geliştirmek için çaba harcıyor.Öyle bazı müdürler var ki sabah saat 8.00 de gider 13.te kapar. Bizde bunların şansları yoktur. Mesleki eğitimde bunlar yapamazlar. Yaptıydım ettiydim noktasında öğretmenler onları rahat bırakmaz. Atölyelerde Uygulama yapacaklar. ..Biz rastlamadık .Belki de arkadaşlarımız çok uyumluydu. Biz şimdiye kadar böyle bir okul müdürüne rastlamadık. Biz ‘‘Şunu yapacağız .’’diyelim de ;onlar ‘‘Bu bizim görevlerimizde yazmaz, ben bunu beğenmedim ‘’diyen bir okul müdürüne rastlamadık. Okul müdürlerimizle iletişimlerimiz iyidir. Bugün saat 13.00 te toplanacağız. Onların fikirlerini alacağız. Mesleki eğitimin önemine inanan insanlarız. Onlar da bizi tanıyor. Bizim bir şey söylediğimizde bunun gerekçelerini anlıyorlar. Bu nedenle okul müdürlerimizle karşılıklı güzel bir iletişimimiz vardır. Bununla da övünüyoruz. Çünkü inanıyoruz ki biz bir ekibiz. Bakanlık ve okul ayrı değildir. Yanlış fikirdir bunlar. Zaman içerisinde öyle bir hale geldik ki öğretmen okul idareleriyle karşı karşıya, okul müdürleri de bakanlıkla karşı karşıyaymış gibi bir izlenim var. Çünkü inisiyatif alamayan , aldığı kararın arkasında olmayan kişiler ‘‘Bunu bakanlık yaptı ‘’der. Öğretmenler okul müdürüne pay biçer . Bu doğru değildir. Sorumluluk alma becerilerini geliştirmeniz gerekiyor. Maalesef herkes birbirini suçlamayla geçiştiriyor. Bu doğru değildir. (BÜDY2)

‘‘İmkan doğrultusunda kendini geliştirmek için kurslara katılması gerekir. Eğitim Bakanlığı her yıl eğitim yöneticilerinin farklı konularda kurs düzenlemesi ve yöneticilerin bunlardan hangisini aldığını takip etmesi gerekir. Yeni atandı, öncelikle mevcut prosüdür hakkında onlara bilgilendirme çalışmaları yapması lazım. Yöneticilerin hepsi(müdür, müdür muavini) dönem dönem hizmetiçi kurslara çağrılması gerekir. EOHD bunları takip etmesi gerekmektedir. Bu izlenerek hangi alanlarda bilgi eksikliği varsa ona göre eğitim düzenlenmesi lazım.’’(BÜDY4)

“Okul yöneticisinin en az yüksek lisanslı olması gerektiği kanaatindeyim(kendi branşı alanında veya eğitim ile ilgili konularda yüksek lisansını yapması gerekir).Okul yönetimi konusunda kendilerini kurslarla geliştirmeleri gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda hizmet içi eğitime katılmalı, yabancı dil gelişimi ,bilgisayar bilmelidirle’’. (BÜDY 5)

4.3.2 Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanları

4.3.2.1. Okul Müdürlerinin, okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşler.

Katılımcı okul müdürlerinin f=6,%33 ‘33’ü okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları alanlar olarak ; eğitim –öğretimle ilgili yasa ve tüzükler (mevzuat) ile eğitim yönetimi konuları üzerinde eğitim görmek istediklerini dile getirmişlerdir.

‘Bunun yanında yeni atanan yöneticilerin mevcut yasa tüzükleri Bilmeleri gerekir .Yapılan sınav bunun içindir. Pratikte tecrübesi olmayan ,bu işi yapamayan yöneticiler yazılı sınavda başarılı olsa bile uygulamaya gelince farklılıklarla karşılaşmaktadır’’. (OY6).

‘Bence okulun eğitim işlerinin sürdürülmesi konusunda çok desdek almamız lazım. En çok biizm ülkemizde MEB açıklamasına göre öğrenci merkezli bir eğitim var amma fiili olarak bunu göremiyoruz. Öğretmen merkezli bir anlayışımız var. Sendikal hakların çok gelişmiş bir ülkede yaşıyoruz. Sendikal haklara karşı olmak mantık dışıdır ama sendikal hak da öğrencinin eğitim hakkının önüne geçmemesi lazım. Öğrenci ve öğretmen arasındaki o köprüyü kurabilme yeteneklerini geliştirilmesi lazım. En çok yöneticilere düşen görev budur. Bunu sağlayacak eğitim ve seminerler almamız gerekir. Öğretmeni kırmayalım ama öğretmeni kırmayacağız diye çocuğun evrensel hakkı olan eğitimi de elinden almayalım, bunu engelleyelim’’. (OY11)

‘Bana sorarsan bu sınıf geçme tüzüğü sürekli değişir. Bana göre her sene başı bu tüzükle ilgili yöneticilere eğitim verilmeli müdürler dahil... Sınıf geçme şimdiye kadar çok değişti. Ben bunu bilmeliyim.. Bir de iletişim konusunda, devamlı değişiyor, teknoloji konusunda ..Bilgisayar devamlı değişiyor. Bunu çok iyi bilmesi gerekir’’. (OY19)

Katılımcı okul müdürlerinin f=5,%27.77'si okul yöneticilerinin iletişim konusunda eğitime ihtiyacı olduğunu dile getirmiştir.

“Yönetim bilimleri , okul yönetimi sınıf yönetimi konularında sağlam , sık sık eğitimden geçirilmeleri gerekir. Az önce söylediniz öneticilerde ne tür eğitim eksikliği görülmektedir. Şunu da eklemek gerekiyor, sınıf yönetimi iyi öğrenmek gerekiyor, yönetim bilimlerini iyi öğrenmek gerek . Atanırken Avrupa Ülkelerinde 3 aylık 6 aylık kurslar var. Gidip o kurslarda başarılı olurlarsa okul yönetimi , yönetim bilimleri gibi uygulamalı da yaparlar. Hem teorik hem pratik sınavlardan geçtikten sonra yöneticiliğe başvurabiliyor. Bizde öyle değil , sıkıntı yaratıyor. İdareci geliyor, kitleye konuşma , kitleyi etkileme konusunda , okulda saygınlık kazanma ,sözünün geçmesi konusunda bilgi birikimine sahip olması gerekiyor. Bu ülkemizde eksik olan Bakanlığın uzun sürekli kursla düzenleyerek , sonunda katılım belgesi başarı belgesi verme gibi uygulamalarla olması gerekiyor. Eğitim bakanlığımızdaki idarecilerimizde de görülüyor. Yanlarına giden okul müdürlerine nasıl davranacaklarını bilmedikleri görülüyor.Onların da eğitimden geçmesi gerekiyor ”(OY8)

“Bana göre iletişim, paylaşım , müdürlerin bakanlık tarafından en az yılda iki kez toplanıp müdürlerin yaşadıkları eğitim sorunlarını ve diğer sorunları irdelemesi gerekir. Bunun sonuçlandırılması gerekir. Bugün müdürlerin bakanlıkta yapılan toplantılara katılmaması yada konuşmamasının sebebi ; biz bunları defa defa söyledik ama ne oldu? Düşüncesine sahip olmalarıdır. Okullar arasındaki işbirliğini Bakanlık aracılığıyla biraraya getirip iletişimi sağlaması ve okulların ortak hareket etmeleri gerek. Bir okul telefonla ilgili başka, diğeri başka yapıyorsa toplumda ‘‘X okulunda bunu,Y okulunda bunu yaparlar .’’ diye sesler yükselir. Bu bizi aşar, bunu bakanlığın koordine etmesi lazım.’’(OY25)

Katılımcı okul müdürlerinin f=2 ,%11.11'i tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalanmak istediklerini, eğitimi almak istediğini dile getirmişleridir.

“Okul yöneticileri atanmadan önce eğitim yönetimi alanında çalışma yapmak gerekiyor. Atandıktan sonra bu bilgilerin güncel tutulması için hem hizmet içi eğitim çalışmalarıyla hem de meslekte aktif yada emekliye ayrılan okul müdürlerinin zaman zaman bir araya gelip tecrübelerden faydalanmak gerekiyor. Ki deneyimlerin paylaşılması gerekir ki daha ileriye gidebilsin ” (OY 20)

“Hizmet içi eğitime katılımı zorunlu tutmaz. Katılımın sağlanması der, veya katılmanız der, gittiğinizde son zamanlarda da fazla yapılmıyor. Özel üniversitelerin katkılarıyla onların bünyesinde yapılırdı. Bizim dernek olarak yaptığımız çalışmalar oldu. Dernek olarak amacımız, tecrübelerimizi, birikimlerimizi paylaşmaktı, eksikliklerimizi gidermekti. Seminerlerde de hizmet içi eğitimlerde de bunu gördük. Arkadaşları gördük, sohbetlerimiz eğitim üzerine oldu. Sen nasıl yapan? Bana büyük katkısı oldu bir okulu gidip gördüğümde, çünkü herkes her şeyi bilmez, biliyorum derse onda eksiklik vardır. Başka arkadaşların tecrübelerinden faydalanmak lazım. Okulunu gidip artılarını görürsünüz, eksiklikleri uygun dille söylersiniz. Biz imkanlar dahilinde yaptık Dernekteyken okul gezme olanağım daha çok oldu. Bazı okullarda gördüklerimi burada uyguladım. Takıldığım noktalarda onlara sordum. Hiçbir zaman ben müdür oldum her şeyi bilirim ,havasına girmedim. Onu söylediğimiz anda öğrenmemiz, gelişmemiz durur. “(OY13).

Katılımcı okul müdürlerinden birisi % 5.55’ okulun tanıtılması ,bir diğeri ise % 5.5 yaşam koçluğu üzerinde eğitim almak istediklerini dile getirmişlerdir.

“Biz bir kuşak çatışması yaşarız. Bizim nesildeki insanlar. Eskiden kulağını çektiydim de öğrenci oturdu... Öğrenci profili çok değişti. Öğretmen profili çok değişti. Bunlara adapte olabilirse bir yönetici bu işi sürdürür. Eğitimle olabilecek bir şey değildir bu. Şimdi etrafımızda , yaşam koçluğu, kariyer koçluğu, iletişim becerilerini sağlayan ... vardır .Zaman zaman duyarım Bunlarda yapılırsa idarecilere iyi olur. Bunun dışında kursa yazıl da eğitim alana bu işi düzeltereğiz diye bir düşünceye inanmıyorum “(OY12)

Katılımcı okul müdürleri f=2 ,%11.11 okul yöneticilerinin iletişim planlama, stratejik planlama, muhasebe ve bilgisayar iyi kullanabilme konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemiştir.

“Yöneticilik öyle bir şey ki insan ilişkileri, zamanı iyi kullanma, planlama ,stratejik planlama yapabilme, muhasebe bilmeli, bilgisayar ve teknolojiyi iyi kullanabilme haberleşme çok önemli zaman kazanmak için .Yöneticiler kendilerini aşmak için daha üst düzeyde eğitim almaları gerekir.” (OY30)

“Özellikle sorun çözme becerilerine ,tek düze yaşamın getirdiği değişikliklere, muhasebe bilgisi, liderlik becerilerine ...”(OY179)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmek için her hangi bir eğitime ihtiyaç duymadıklarını, söylemiştir.

“Yöneticilerin herhangi bir eğitime ihtiyaçlarının olduğunu sanmıyorum. Yöneticilerin esas bakanlığa, bakanlığın denetimine ihtiyacı var. Ağırlığını koymasına ihtiyaç vardır. Bakanlık gelip müdürünün arkasında durması lazım. Müdürünün neyi yapıp, yapmadığını görecektir yapmadığı şeyleri düzelttirecek otoritesini müdüre kullanacak ki müdür de bakanlığın otoritesini öğretmenine öğrencisine kullanabilsin, bütün bu sistemler çöktü (OY34)

4.3.2.2 . Müdür muavinlerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşleri

Bu soruya müdür muavinlerinin (f=16,94.11)’ i yanıt vermiş, f=1,%5.88’’ yanıt vermemiştir.

Müdür muavinlerinin f=6,%37.5’i okul yöneticilerinin mevzuat hakkında yani yasa ,tüzük ,yönetim konularında eğitime ihtiyacı olduğunu söylemiştir.

“Liderlik, motivasyon insan kaynakları, iletişim vb konularda eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Öğretmenlik bambaşka bir şeydir, yöneticilik bambaşka bir şeydir. Sınıfta çok iyi ders anlatabilirsiniz, çok iyi bir otorite de kurabilirsiniz ama buradaki işleyiş konusunda ayrıca eğitim gerekir ”(OYM22).

“İdari işler anlamında bilgi edinmesi şarttı. Hizmet içi eğitim Kurslara katılmalı, o konular hakkında bilgi alma ve değişik okullarda çalışma önemli bence’’.OYM28

Müdür muavinlerinin f=5,%31.22’i okul yöneticilerinin öğrenci profilini ve psikolojisini tanıma konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemiştir.

“Ben de dahil olmak üzere okullar açılmadan bizlere eğitim camiasına bir psikiyatrisin , psikoloğun konuşması bize fayda getirecektir. Biz sürekli olarak çocuğu suçlarız. Hayır, Birinci suçlu aile ,ikinci öğretmen, üçüncü de çocuktur. Biz birinci suçlu olarak çocuğu buluruz. O çocuğun ne sorunu var,anne babası ne yapar açtır susuzdur anne ayrıldı, baba ayrıldı o bizim sorunumuz değildir. Önce öğrenci profilini bilmemiz lazım. Bizim öncelikle bunlarla uğraşmamız lazım. O kadar dağınık bir gençliğimiz var kibu bizi nereye götürecek ?”(OYM2)

“Bizim esas sorunumuz öğretmenlerle ilişkilerimizde yada yapılan işlerle ilgili sorunumuz yok,biz sanki çocuklarla olan iletişimimizde bir yerlerde hata mı var nedir ,sorun var. Öğrencilerle ilişkiler giddikçe bozuluyor. Her şeyi denedik ,konuşma, ceza , nasıl toparlayabiliriz, kavgayı nasıl çözebiliriz. Bu konuda eksiklik var. Veliden de kaynaklı olabilir,bu konuda zayıfız.Öğrenci kontrolü, sevdirmeyi başarma ben kendi açımdan söylüyorum....Bu okulda en temel sorun,öğrenciyle iletişim kuramada yaşanıyor. Konuşuruz, ceza veririz, rehberliğe yönlendiririz,ama çocuk gene aynı, veliye ulaşırsınız ama olmuyor ,başaramadık ”(OYM33)

“Her şeyden önce vizyonu olan insan toplumdaki değişimleri görüyor. O vizyonu oluşturmak önemlidir. Öğrencilerin sosyo-ekonomik yapısı farklıdır. Buna inmek önemlidir. ..Aile çok değişti. Anne baba ayrı ,parçalanmış aile var. Ben disiplin kurulu başkanayım öğretmen alır çocuğu disipline havale eder. Derim “Displine vermeden önce araştırın, dinleyin ,çocuklar hak ederse verin ve benim karşıma çıkarın. Çocuk kitabını getirmedi ,bir öğrenin yada disipline yazmadan getirin bir ben konuşayım. Bazen çocuğu dinledikten sonra cezayı öğretmene vereyim isterim. Hak eden öğrenci değildir aslında.Sen çocuğu sınıfta susturaman ve bana getirin ceza vereyim. Seni kırmamak için de buraya gelir bir uyarı alır gider ama öğretmenin alması gerekir bu uyarıyı. Öğretmen önce bunu öğrenecek . sınıfta 40 öğrenci varsa o 40 öğrenciye dersi dinletmektir önemli olan. Dinlemiyor ki konuşma ihtiyacı duyuyor. Bir yerde çatlak var.”(OYM23)

Müdür muavinlerinin $f=3, \%18.75$ iletişim ve insan ilişkileri konularında eğitime ihtiyaç duymaktadırlar,

“İnsan ilişkileri, yasal düzenlemeler, karşıdakini anlayabilme empati kurma önemli . Sadece yasalarda kalınmamalı . Ör bir çocuk geldi,sınav agirmedi.Git getir rapor, öğrenciyi yalana iteriz ,aileyi yalana iteriz. Çocuğun belki de ailevi problemi var. Rapor istediğimizde getiri ama bu defa da alıştır. Yanlış davranışa sevk ederiz. Çocuğu dinlemeli ve engel sınavına çağırabilmeliyiz. Sadece yasada kalmamalı.”(OYM21).

“İnsan ilişkileri, yasal düzenlemeler, karşıdakini anlayabilme empati kurma önemli . Sadece yasalarda kalınmamalı . Ör bir çocuk geldi, sınava girmede.Git getir rapor, öğrenciyi yalana iteriz ,aileyi yalana iteriz. Çocuğun belki de ailevi problemi var. Rapor istediğimizde getiri ama bu defa da alıştır. Yanlış davranışa sevk ederiz. Çocuğu dinlemeli ve engel sınavına çağırabilmeliyiz. Sadece yasada kalmamalı.”(OYM21)

Müdür muavinlerinin f=3,%18.75'i hizmet içi eğitime katılmak istediklerini söylemişlerdir.

“Hizmet içi eğitime katılmalı, yüksek lisans almalı, iletişim ve yönetim konularında ,konu ile ilgili uygulamalı gözlemlerini bilimsel olarak yayımlamalıdır.”(OYM10)

Müdür muavinlerinin f=2,%12.5'i okulların yapısıyla ilgili bilgilere ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir.

“Okulların tanıtılması, programların tanıtılması önemli. Göreve başlamadan önce en az bir aylık bir eğitim almamız çok iyi olurdu. Bütün bu yaşadıklarımı hazırlıklı gelsem daha az zorlanırdım “. (OYM14)

Müdür muavinlerinin f=1,%6.25'i bilgisayar ve teknolojiyi kullanma eğitime ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir.

“Teknik olarak bilgisayar ve programları kullanma becerisi konusunda eğitim olmalı. Şu anda smartschool'u kullanıyoruz. Bu konuda eğitim olmalı . Teknik donanım olarak eğitimden geçmek gerekir. Yasal olarak bazı prodürleri , tüzükleri, kendi okulu ve müfredatı ile ilgili eğitimden geçmesi gerekir. Ben kısa sürede meslek lisesi düz lise ve şimdi de burada çalışıyorum. Birbirinden farklı üç programı bilmediğimden dolayı zorlandım. Farklı dersler, programlar, yarışmalar ,etkinlikler ,ders saati ile ilgili atanmadan önce bir eğitimden geçirilmesinde yarar vardır”. (OYM5)

4.3.2.3 Öğretmenlerin, ,Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin (f=18), f=15,% 83.33'ü bu soruya yanıt vermiştir.

Öğretmenlerin f=12,%80'i okul yöneticilerinin iletişim konusunda eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemişlerdir.

“Yabancı dil ve iletişim. Çünkü öğrenciler artık çok farklıdır. Onların dilinden anlamak biraz zor. Ben aslında 8 yıldır öğretmenim bazen öğrencilerle iletişim halinde olduğum zaman gözlemlediğim bir kuşak farklılığı var, çok belirgindir. Yaşı benden büyük olan öğretmenler daha da zorlanır diye düşünürüm. Öğrencilerle İletişim ,yabancı dil , sınıflarda akıllı tahta var ama birçok öğretmen bunu

kullanmayı bilmiyor. Geleneksel yöntemleri tercih ediyoruz. Bende dahil kullanmayı bilmeyen var'2.(Ö15)

Katılımcı öğretmenlerin f=7,% 46.66'sı okul yöneticilerinin bilgisayar ve teknolojisini kullanma konusunda eğitim e ihtiyaçları bulunduğunu söylemişlerdir.

'Sürekli değişimler yenilikler almamız lazım. Yeni nesli yeni teknolojiyi bilmemiz lazım bunları bilmezsek anlamıyoruz. İletişim kuramıyoruz. Saygısızlık olarak değerlendiriyoruz. Ama saygısızlık değil Bu yeni nesil değişiyor, doğruları değişiyor''.(Ö6)

Katılımcı öğretmenlerin f=6,% 40 okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim mevzuatı ile yönetim konuları üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemişlerdir.

'Altyapılarının eğitimle alakalı olması, tecrübelerinin olması ,eğitimlerinin ona göre olması gerekir. Eğitim yönetimi olabilir, ilişkiler iletişim ,motivasyon konularında olabilir.''(Ö29)

Katılımcı öğretmenlerin f=5,% 33.33 'ü okul yöneticilerinin öğrenci profilini ve psikolojisini tanıma üzerine eğitim görmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

'Gelişen dünyada çocuklarla ilgili ,internetle ilgili, akran zorbalığıdır, sürekli eğitim alınması gerekir. Özellikle psikoloji ile ilgili. Ama yapılmıyor. Atandıktan sonra bırakıyorlar. psikolojisi, insanlarla ilişkiler, iletişim, bilgisayar her yönüyle eğitim şart ''.(Ö3)

Katılımcı öğretmenlerin f=2,%13.33 okul yöneticilerinin yabancı dil bilmelerini, ,f=1,%6.66 okullar arası iletişimi geliştirmeleri , gerektiğini söylemiştir.

'İletişim , yabancı dil bilmeli , artık düz liselerden de yurtdışına eğitime giden öğrenciler var. Bu bilgiyi verebilecek idareci ve müdürlerin olması lazım vb. Bu nedenle yabancı dil çok önemli, teknoloji çok önemli. Bilgisayarı kullanabilmesi ve diğer okullarla bağlantı kurması lazım. Çocuğun önünü açması lazım. Her zaman veli araştırmak zorunda değil, araştırsa bile ,bu imkanlara sahip olmayan çok çocuk var. Velisi olmayan, olup da böyle imkanları olmayan. Okulun çocuğu alırken , sadece kimliğini notunu değil diğer ihtiyaçlarına da yol göstermesi gerekir. Güzel bir rehberlik yapabilmesi lazım''.(Ö16)

,f=1,%6.66 okullar arası iletişimi geliştirme , f=1,%6.66 internet kullanımı konuları üzerinde eğitim görmek istediklerini söylemiştir.

“Okulda gerekli olan teknolojiyi, bilgisayar ,facebook vb okulla ilgili teknolojiyi kullanmasını bilmesi gerek. İletişim konusunda da bence ciddi eğitime ihtiyaç vardı. Şu anda gözlemlediğim bazı yöneticilerde hala o 80 li yılların ‘Böl parçala ve çok daha kolay yönetirsin ‘ anlayışında olduklarını görüyorum. Oysa ben bunun tersini savunuyorum. Böl parçala belki kolay bir yönetim tarzı olabilir ama sürdürülebilir değildir”(Ö10)

4.3.2.4 Sendika öğretmen temsilcilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşleri

Öğretmen sendika temsilcilerinin f=11,%91.66’sı bu soruya yanıt vermiş, f=1,%8.33’ü yanıt vermemiştir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f=7,63.63’ü okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim mevzuatı ile yönetim konuları üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir.

“En büyük sorun yasaları bilmemesi, bizim mevzuatımız çok karışıktır. Genelgeler, tüzükler her gün değişiyor ve bunlar aslında bir şekilde okul müdürleri ve muavinlerin ulaşabileceği bir ortamda değildir. Arayıp kendisi bulacak bunu ,şimdide bu yeni modadır. Siyasilerin yaptığı . Bir tüzük çıkmıştır beş sene önce. Tüzüğü değil, değiştirdiği maddeyi yollar sana. Sen beş yıl önceki ,yedi yıl önceki tüzüğü bulup, o değiştirmeyi sen yapacan. Bu hukuksal bilgi ister. Bir okul müdüründen ,Hukuk bilgisini tarihçi bir adamdan yada beden eğitimci bir adamdan bekleyemen. Bu konuda da büyük sakatlıklar vardır. En büyük sorun hukuksal mevzuatın okullarda bilinmemesidir., ama insan ilişkileri , mevzuat, organizasyon... Bu sadece okul içindeki sorunları çözmek için değil aynı zamanda merkezi bakanlıkla olan ilişkilerin düzenlenmesi , okula katkı sağlamak adına diğer kurum ,kuruluş ve sivil toplum örgütlerde olan ilişkilerde de önemli olduğunu düşünüyorum.”(ÖST3)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f=7,63.63’oranı iletişim ve insan ilişkileri üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir.

“İnsan ilişkileri. İletişim konusunda birazcık.. En büyük sorunun da bu olduğuna inanırım. Burada da şu sorun var. İnsan çok fazla iş yaptığı zaman yorulabilir ve sağlıklı iletişim kurmayabilir. Bu konuda biraz daha titiz olmaları gerekir”2.(ÖST2)

*..’’Öğrenciler ve öğretmenler ana paydaş. Bununla birlikte okul aile birlikleri .Bu paydaşlarla sağlıklı iletişim kurabilme adına gerektiğinde sorun çözme veya örgütleme adına ilişkilerin sağlıklı olabilmesi için mevzuat ve insan ilişkileri konusunda iyi eğitim almaları yada bu konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini söyleyebilirim’’.*ÖST4

’’İletişim becerileri alanında Bu cidden çok önemli bir şeydir. İnsan olan yerde öğrenci öğretmen ,hademe, her şeyiyle okul bir bütündür. Velileriyle. Bu yüzden iletişim becerisi çok önemlidir. İkincisi bir okulu çekip çevirmek de beklenildiğine göre, bir müesseseyi işletme olarak da çok bilgili olması gerekir. Okulu , öğretmenleri çok iyi bilmeleri lazım’’(ÖST9)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri ,f=3,%27.27’si öğrenci ve öğretmen profili ve öğrenci psikolojisi üzerine eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

’’İletişim, otorite ile ilgili sorunlar var. ‘’Çocuğu bize göndermeyin ‘’ derler ,bizim her her şeyn sınıfta öğretmen tarafından yapılmasını isterler bizden beklerler., ders yapacağız, konu tamamlanacak disiplinle ilgilenmek lazım. Her şey öğretmene bırakılır. Bu grup işi, takım işidir... Çocuğu idareye gönderdiğimizde ,öğretmenin otoritesi yoktur derler. bu takım işidir’’. (ÖST5)

’’Uzun yıllar yönetici yapanlar değişen bir öğrenci ve öğretmen profili var. Uzun yıllar sınıftan uzak kalmalarından dolayı ,öğretmenin şu an itibarıyla sınıf içerisinde yaşadığı eksiklikler görülebilir diye düşünüyorum’’ (ÖST10).

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=1 ,%9.09’u okulun yapısının tanıtılması üzerine eğitime ihtiyaç bulunduğunu söylemişlerdir.

4.3.2.5. Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına görüşleri

“Resmi Yazışma ilgili, eğitimin işleyişi , örgüt yapısı, personel kaynakları , verimlilik, motivasyon ,eğitim kalitesinin, yükseltilmesi...Protokolle ilgili sıkıntılar var”.(BÜDY 1)

“Pekçok alanda ..1) Toplam kalite yönetimi,2) kalite güvence sistemi,3) iş sağlama iş denetimi ,İletişim, yönetim stratejileri, yönetim becerileri ,liderlik ,müdürlük motivasyon ,stratejik plan belki.. Bizim Okul müdürlerinin stratejik planda bütçe konusunda eğitimlere ihtiyaçları vardır.Aynı zamanda biz okul müdürlerinden araç gereç isterlerken proje istiyoruz. Amacı nedir, maliyeti nedir.Kime hitap edecek ,dayanıklığı nedir. Bunlarla da eğitime ihtiyaç vardır. Biraz muhasebe bilgisi ..İnsan ilişkileri konusunda eğitime ihtiyaç var Son zamanlarda dikkat ettiğim kültürel değerlere sahip çıkma anlayışı. Kaybediyoruz ve doğru değildir. Hem okulun kendi değerleri hem ülkemizin milli değerleri. 19 Mayıs,23 Nisan gibi bunlara katılım oranlar. Bunlarda müdür, müdür muavini liderlik yapar. Eskiden beden Eğitimi öğretmeni okulun gönüllü bekçileriydi. Şimdi hepsi antrenör oldu.”(BÜDY2)

“İki kişinin olduğu yerde yönetim vardır. Okullarımızda okul yöneticilerinin yönetim konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekir. (Müdür ve müdür muavinleri) .”Ekip ruhunun” oluşması gerekir. Birlikte hareket etmeli,biirinin açığını diğerinin kapaması gerekmektedir. Profesyonel olmalı,duygusal olmamalıdır. Okul müdürü için yetki paylaşımı olmalıdır. Bazı müdürler sorumluluğu paylaşınca yetkiyi de verir. Böyle bir lüks olmamalıdır. Yetki devri olmalı ,verilmiş görevin ne derece yerine getirildiğinin kontrol edilmesi gerekir.”(BÜDY3)

“İletişim, mevzuat hakkında bilgi ...Hizmetiçi eğitimlerin sürekli olması lazım. Sürekliliğinin sağlanması gerekir. Hizmet içi eğitimler sonucunda verilen sınavda başarılı olanlar yöneticilik sınavına girmeli. Okul öz değerlendirmesi burada çok önemlidir. Bu konuda okul müdürlerinin hizmet içi eğitim alması ve bunu uygulaması lazım. Yasal boyuta geçip bunun acilen uygulanması lazım. Bu sayede okul gelişiminde öğretmen yaptığı işin önemini anlar ve okula bağlılığını geliştirir. Okul öz değerlendirme ihtiyaçların belirlenmesinde ve bunları gidermek için hazırlanacak kısa, orta ve uzun süreli stratejik planların yapılmasında çok büyük bir etkisi vardır.

Örneğin ;sınavların yapılmasında ilçe bazında çok büyük farklılıklar gözlemlenmektedir. Lefke deki bir okulun yaptığı sınav ile Lefkoşa ‘daki bir okulun yaptığı sınav arasında bile çok farklılıklar vardır. Müfredatın uygulanması bile yetersizdir. Tamamlanmıyor. En büyük nedeni de denetimin olmamasıdır. İç denetimin sağlama (internal verification) uygulanması lazımdır. Öğretmenler arasında zümrelerde en kıdemli olan ve onun bir altındaki önderliğinde iç sağlama(internal verification) önemlidir. Zümre içerisinde forumlar olur. Öğretmen bu kişilerle biraraya gelir konu ,sınav sorusu tartışılır ve değerlendirilir. Öğrenim çıktıları gözönüne alınarak sınav soruları tartışılır ve belirlenir. İşlenen bütün konulardan ,konunun ağırlığı fazla ise o konudan daha fazla soru sorulur. Konu az ise daha az soru sorulur. Sorular en basitten en zora doğru sıra izlemeli. Bunların kontrol edilmesi lazım. Amacın , suçlu bulmak değil, birbirimize yardımcı olmak ,olduğunu anlatmamız lazım.Birlikte tartışıp,doğrunun bulunması lazım. Öğretmen kontrol olduğunu hissedince müfredatın bitirilmesi gerektiğini anlar. Soruların basitten zora,görsellikle desteklenmesi,düşünmeyi geliştirici olması gerekir. Ayrıca araştırmaya yönelik olması lazım. Bu konuda öğretmenleri yönlendirmek lazım. Zümre başkanlarının eğitilmesi lazım ki bunu öğretmenlere aktarsınlar. (BÜDY4)

‘Eğitim alanında yada kendi branşında Yüksek lisans yapmalı .Yabancı dil bilmeli bilgisayar kullanmayı bilmelidir’.(BÜDY5)

4.3.3 . Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için sunduğu olanaklar

Bakanlığın okul yöneticilerine mesleki gelişim için sunduğu olanakların neler olduğunu belirlemek için katılımcılara okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için Milli Eğitim ve Kültür bakanlığının ne tür olanaklar sunduğu sorusu sorulmuştur.

Katılımcı okul müdürlerinin f=10, % 55.56 ‘si, müdür muavinlerinin (f=13,%,76.42), öğretmenlerin f=17,%94.44’ü , öğretmen sendika temsilcilerinin f=4 ,%33.33 ü bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcılar , Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının hizmet içi eğitimler düzenlediğini ve bu eğitimlere katılımın zorunlu olmadığını hizmet içi eğitim sayılarının yok denecek kadar az olduğunu dile getirmişlerdir.

Katılımcı okul müdürlerinin bu konudaki düşüncelerinden bazıları şöyledir :

“Evet katılıyorum ama yeterli değildir. Eğitim bakanlığında sürekli bakan, müsteşar değişmektedir. Seçimden önce bakan ,müsteşar yoktu. Daire müdürümüz yoktu. Siyasetin sürekli yön ve hedef değiştirmesi yüzünden ; bakanlık hiçbir şey yapamaz pozisyonundadır. Daha ziyade özel üniversiteler yapar. Ben devletin hassasiyet gösterip, her dönem sonunda yada her dönem başında yöneticilere yönelik bir iki semine r yapılması gerektiğini düşünüyorum. Zorunluluk da ,Koyması lazım.”(OY11)

“Bakanlığın açtığı seminerlere katıldık, belgelerimizi aldık. Ama dikkatimi çeker yurtdışı hizmet içi eğitimlerde okul müdürlerine yönelik hiçbir şey çıkmaz”.(OY12)

“Sistematik bir eğitimden geçmedik, ama muhtelif seminerlere konferanslara workshoplara katıldık. Sistematik değildi ,olduğu zaman konuyla ilgili olanlara katıldık. Ama bakanlık ,siz müdür oldunuz şu konuyla ilgili sizlere eğitim verelim demedi”.(OY18)

“Güya zorunludur ama katılan da katılmayan da aynı değerlendirilir. fazla olanak da sunmuyor” (OY24)

“Bakanlığın yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmeleri için koydukları zorunlu kriterler yoktur. Bazen hizmet içi eğitim olanağı sunmaktadır. Biz meslek liselerini yurtdışına gözlem yapmaları için göndermektedirler”.(OY29)

“Daha fazla önemsenmelidir bence .Ben de çok katıldım. Bazıları çok zevk aldım ama bazıları ise iş ola ki yaptığı bu vasıfta olmayan bir öğretmen grubunun yada yirmi beş yıllık öğretmenlerin bulunduğu 40 yada 50 kişilik daha fazla bir kitleyi idare edecek onlara eğitim verebilecek kalitede olmayan kişilerle de karşılaştığımız oldu. Zor durumlara düştüklerini gördük. Sevk ve idarenin iyi yapılması ve konuşmacının iyi seçilmiş olması gerekir.”(OY8)

“Yeterli olması lazım, Hizmet içi eğitimler iyidir. Öncesinde de , sonrasında da, denetim çok önemlidir. Denetimin yapılması lazım.”(OY13)

“Pek bir olanak sunmamaktadır. Yapılan kurs ve seminerler de yeterli değildir. Zorunluluk yoktur. Bana göre zorunlu da olması gerekiyor. Son yıllarda eksi puan Uygulaması yapılmaktadır gitmediğin kurslarda. . Örneğin 10 kurs yapıldı ,siz 5 tanesine katıldınız. İdareci olmak için başvurduğunuzda katılmadığınız kurslar için

eksi puan veriliyor..Ancak bu sınıf öğretmenler için de geçerlidir. Gerçekten çeşitli alanlarda çok güzel kurslar açılıyor. Son yıllarda çok güzel alanlarda seminerler yapılıyor. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte Öğrencilerin davranışları değişmiştir. Sınıf kontrolü, idare edebilme ,öğrencilerde farklı sıkıntılar ,öfke kontrolü yapamayan öğrenci vardır ,okum ayazma zorluğu çeken öğrenciler vardır ve bu konular üzerinde MEB yaptığı çalışmalar yoktur. Liderlik Öğretmenlikte başlanması kazanılması gereken ve geliştirilmesi gereken bir beceridir diye düşünüyorum.Bu alanlarda meb zorlayıcı ve geniş anlamda seminerler düzenlemelidir''.(OY35).

Katılımcı müdür muavinlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir;

''Hizmet içi eğitimler düzenler ama bu da yetersizdir. Bu yıl programda yoktur. Üniv yaptığı çalışmalar var. Geçen gün bir üniversitenin açtığı rehberlik konusunda bir seminer vardı. Ona katıldım Rehberliğin öğrencileri nasıl etkilediği bizdeki oranlar nelerdir... . O eğitime katıldım. İngiltere'den gele bir profösör vardı. Çok faydalı oldu''.(OYM9)

''Bakanlığın mesleki olarak geliştirme için koyduğu zorunlu kriterler yoktur. Düzenlenen hizmet içi eğitime katılmak zorunlu değildir. Hiçbir denetim yapılmıyor. Bakanlık okul yöneticilerini geliştirmek için bazı olanaklar sunuyor. Yurtdışına katılım gözlem yapma, Avrupa Birliği projeleri, bir de kardeş okul uygulamaları görülüyor. Gözlem ve inceleme yapmak için. ''(OYM10)

''Ara sıra bir kurs düzenler. Bence yöneticilerin en büyük proplemi şudur. Bakanlık kendi dünyasında,okullar kendi dünyalarında cebelleşirler. Şöyle bir şey söyleyeyim.Burada karşılaştığım ciddi şeyler. Bir hademeyi bile işine gelmediğinde işini yapmadığında biz etkili olamıyoruz. Yazısını yazarsınız,hademe ödül alır, çok daha rahat çalışacağı bir yere gider. Öğretmen mazaretsi zhaftanın 3 günü gelmez,sürekli kaytarır,olmayacak bir zamanda yurtdışı izini alır gider veya siz uygun görmezseniz bile ödül alır gider''(OYM15)

''Bence yönetici olduktan sonra pek bir şey yapmıyorlar. insanlar seminerlere giderler, dinlerler. Bu sene başında birkaç tane yapıldı öğretmenlere yönelik.

Yöneticilere yönelik yapılmadı. Yükselme isteyen öğretmenlere birkaç tane yapıldı.”(OY22)

“Bakanlık da yapmaya çalışır ama yeterli değil. Bizde bir de hükümet politikası var oysa eğitimde hükümet politikasının olması gerekir. Eğitimin en fazla kanayan yarası eğitimde bir devlet politikasının olmamasıdır. Bir gecede kolejler kapanır ,bir gecede açılır,yap boz deniyoruz öğrencileri ki hoş bir şey değildir. ”(OY23)

Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki düşünceleri şöyledir.

“Bana göre yöneticilerin de belli noktalarda denetlenmesi gerekmektedir. Belli eğitimlere tekrar gitmesi, ast –üst ilişkisi nasıl kurulabilir, yeni neler uygulanabilir gibi konularda hizmeti çi eğitime gitmesi gerekir. Yöneticilere zorunludur demiyor” . (Ö6)

Hizmet içi eğitim özel üniveriste yapıyor ve yükselmek için puan getirecekse oraya katılıyorlar ama bakanlığın yöneticilere düzenlediği bir eğitim görmedim.**Ö10**

“Hizmet içi eğitime katılsın ama zorunlu değil. Bu eğitimler de belge amaçlı olduğu için amacına ulaşamaz”.(Ö1)

“Acaba bekliyor mu? Sonuçta onların beklediği işi yürütebilecek güçte olmaları. Fazla olanak sunmuyor.”(Ö9)

“Hizmet içi eğitim ben kendimden örnek vereyim iki üç yıl var gitmem. Çünkü seni zorlayacak bir şey yok. İmzaya çıkarılır. Oraya da bu belge almak isteyen, müdür ,müdür muavini adayları katılır. Tamamen belge mantığıyla,2 gün gidip,3 gün gitmeyen ,adını yazdırıp hiç gitmeyen sonuçta belge alan amaçtan sapan bir durum var. Bir şey öğrenmek için gitmiyor. Bir yerde zorunluluk getirilmesi lazım, bakanlıkta o başıboşluk var . Zorunluluk olmadığı için kimse gitmiyor.”.(Ö16)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin bu konudaki düşünceleri ;

“Bir öğretmen olarak öğretim yılı başında bakanlığımız hizmet içi eğitim kursları ile ilgili takvimleme belgelerini gönderirler. Yada TC yaptığı hizmet içi eğitim kurslarını gönderirler. Ben her iki devletin kurslarına katılmış birisi olarak okul idarecilerine yönelik de hizmet içi kursların düzenlendiğini gözlemledim.....Bu konuda okul idarecilerinin alınmasında uygulanan kriterler daha sonraki süreçlerde de gerek

okul idarecileri gerekse öğretmenlerin gelişimlerinin sürdürülebilir olması gereklidir. İnsan statik değildir. Hem kuşaklara (öğrenciler) değişkenlik gösterir, hem de öğretmenler zaman içerisinde değişkenlik gösterir. İnsanı ne kadar eğitebilirsek başarı adına önemlidir.’’(ÖST4)

Okul yöneticilerin de seminerleri vardır. Atandıktan sonra eğitimden geçtiklerini gözlemlemedim

‘‘Burada hiç gözlemleme durumum olmadı idarecileri. Muavinlerin belge toplama kaygısıyla müdürlük sınavına girmek için gittiğini bilirim. Müdür gider mi bilmiyorum. Zorunlu Değil.’’ (ÖST11)

Bakanlık üst düzey yöneticilerinin bu konudaki düşünceleri aşağıda verilmiştir.

‘‘ Bu konuda bakanlık da bulunan daireleri ayırmam gerek . Diğ e öğretim dairesinde görevli olan bazı müdürler kendilerini her yönden geliştirmek için çaba harcıyor.. Sadece okul müdürü olarak aç kapa noktasında değildir. ...Öyle bazı müdürler var ki sabah saat 8.00 de gider 13.te kapar. Bizde

bunların şansları yoktur. Mesleki eğitimde bunlar yapamazlar. Yaptıydım ettiydim noktasında öğretmenler onları rahat bırakmaz. Atölyelerde Uygulama yapacaklar. ..Biz rastlamadık .Belki de arkadaşlarımız çok uyumluydu. Biz şimdiye kadar böyle bir okul müdürüne rastlamadık. Biz ‘‘Şunu yapacağız .’’diyelim de ; onlar ‘‘Bu bizim görevlerimizde yazmaz, ben bunu beğenmedim ‘’diyen bir okul müdürüne rastlamadık. Okul müdürlerimizle iletişimlerimiz iyidir. Bugün saat 13.00 te toplanacağız. Onların fikirlerini alacağız. Mesleki eğitimin önemine inanan insanlarız. Onlar da bizi tanıyor. Bizim bir şey söylediğimizde bunun gerekçelerini anlıyorlar. Bu nedenle okul müdürlerimizle karşılıklı güzel bir iletişimimiz vardır.. Mesleki eğitim dairesi okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim yapıyor. Bizim yaptığımız kurslara katılıyorlar. Arıyoruz. Bizi kıramıyorlar. Evet, biz daire olarak eğitimleri kendimiz planlarız. Tüm eğitimler çok değerlidir. Ama günümüz koşulları eğitimi verecek olan kişi gelecek de konuşsun .bende bir seminere katılmışım. İletişimle alakalıydı. Bu konuyu idarecileri çağırıp da power pointte anlatmayacaksınız. Böyle bir eğitimin benim için değeri yoktur. Biz eğitimlerimizi böyle organize etmiyoruz. Eğitimlerimizi küçük gruplarla , aktiviteli proje tabanlı yapıyoruz. Özel girişimlerle alçak gönüllü olmak istemiyorum. Çok zaman harcıyorum . Buluyorum isim yapmış

kişileri ve proje tabanlı eğitim olarak idarecilerimize yapıyoruz. Bunları ben buluyorum. Küçük gruplar olduğu için herkesi katamıyoruz. öncelikle mesleki eğitimdeki idarecileri eğitmek misyonumuz olduğu için bu konuda çaba harcıyoruz (BÜDY2)

“Bakanlık katılım için zorunluluk koyar. Katılmayan öğretmen ve yöneticilere uyarı yazıları gider. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına bakacak olursak ,kendisini geliştirmek için çalışan okul yöneticileri bulunduğu gibi, ” Nasıl olsa yönetici oldum. Buranın da patronu benim” diyen yöneticilerimiz de vardır. “(BÜDY3)

“Zorunlu değildi. Bunun da düzenlenmesi lazımdır. Hizmet içi eğitim alınmadığında kademe ilerlemesinde değerlendirmeye alınmaması gerekir.”(BÜDY4)

“Bu konuda zorunlu kriterleri yoktur. Sadece kurslar düzenlemektedir. Yeterli değildir. Yüksek lisans ,yabancı dillerini geliştirme, bilgisayar alanında olanaklar sunmaktadır.”(BÜDY6)

4.4.Tema. Okul Yöneticilerinin Okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğu ile ilgili görüşler

Katılımcıların eğitim yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki rolüne ilişkin görüşlerine yönelik olarak 1 soru ve cevapları daha anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 6 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analizde bu temanın kendi içinde 3 kategori ve her bir sorunun da alt kategoriye ayrıldığı görülmüştür

Tablo 20

Katılımcıların Okul gelişimine ilişkin

Ana Tema	Alt Tema	Kod
Okul Gelişimi	a.Stratejik Planlama	1.Okul ihtiyaçlarının belirlenmesi 2.Misyon ve Vizyon oluşturma 3.Hedefleri belirleme 4.Paylaşım .
	c. Okul kültürü	1.Ortak çalışma 2.İşbirliği kültürü 3.Kararların alınması 4.Ortak inanç,değer ve norm 5.Birlik ve beraberlik etkinlikleri
	c.Okul ve çevre İletişimi	1.Fiziksel Alt yapıyı geliştirme 2.Okulun Dış paydaşlarla iletişimi 3.Öğrenci gelişimi ve başarısında uygulamalar 4.Öğrenci ve öğretmen

katılımındaki
stratejiler
5. Paydaş destek ve
sorumluluk
6. Öğretmen kadrosu
ve değişimler
7.Yönlendirme
8.İletişim ve işbirliği
9.Okul yönetimi
10.Kültürlerarası
etkileşim
11.Teknoloji
kullanımı ve uyum

4.4.1 Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için katılımcılara okul planlaması ve gelişimiyle ilgili olarak okulunuzda neler yapılıyor, okul gelişimini deyince ne anlıyorsunuz , soruları yöneltilmiştir. Tablo 4 de de görüldüğü gibi stratejik planlama alt teması altında ; okul ihtiyaçlarının belirlenmesi, , misyon ve vizyon oluşturma , hedefleri belirleme , paylaşım özellikleri yer almıştır.

4.4.1.1 Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinin f=15 ,%83.33 'ü okul ihtiyaçları için ihtiyaç analiz yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Gelişimden bahsedebilmek için 8 yıl öncesine bakmak lazım. Okul gelişimi birkaç şekilde olabilir, bir sayısal bir de nitel. Belki de altyapıyı da işin içine katabiliriz.

Okulumuz ben buraya geldiğimden beridir 8 yılda hala gelişimi sürdürüyor. Alt yapı bakımından yıkılmaya yüz tutmuş 10 sınıfımız vardı. Onlar yıktık .Bütün okul müdürleri bu alt yapıyı yapmışır. 2000 metreye yakın parke alanı düzenledik.14 yeni sınıf yapıldı. Ama yaptığımız en önemli şey arkadaşlarla beraber yabancı dilde eğitim verdiğimiz için GCE programını başlatmak ve E-level derslerinde de çok başarılı sonuçlar almamızdır. (OY4)

‘Bunu çevreyle beraber düşünüyorum. Akademik çalışmalar yanında sportif eğitsel çalışmalar da yapıyoruz. Sporda , voleybol ve atletizm branşlarında başarılarımız var. Voleybol da bu yıl erkeklerde ikinciliğimiz vardır. Atletizm de Türkiye de şampiyonluğumuz vardır. Tv kanalında canlı yayına çıkmıştık . Kapalı spor salonumuz vardır. Atletizm sahamız vardır. Spor altyapımız çok iyidir. Spor tesislerimizi diğer okullarımıza da açıyoruz. İşbirliği yapıyoruz.. Spor alanında sıkıntımız taşımacılıkta olmaktadır.Farklı branşlara katılmak isteriz ama devletten maddi destek görmüyoruz. Okul bütçesinden taşımacılığa ve sporcu öğrencilerin yemeklerine yüklü bir para ödüyoruz.spor malzemelerine de yüklü bir para gidiyor. Okul ihtiyaçları belirlenirken en fazla maddi kaynağı spor için harcıyoruz. Sene başında İhtiyaçlarını belirleyip kaynak ayırırız. Ör Dergi basımı ,müsamerede sahne tasarımı için para , öğretmenlere verilmek üzere fotoğraflı öğrenci defteri basımı için fotoğrafcıya para verdik. Smart school ‘u kendi paramızla aldık . ilk kullanan okullardan biriyiz’’. (OY30)

‘Velinin talebi çocuğun akademik dersleri yüksek olsun ama bundan önce güvenlik geliyor. Çocuk 8 ile 13 arası veli tarafından bize emanet ediliyor.O süreçte çocuğu sigaraya alışmasın, ot satıcısı okul a girmesin, çocuk güvende olsun. Önce güvenlik sonra eğitim ihtiyacı . Bu anlamda iki yıl önce okulumuzun girişine bir güvenlik kulübesi inşa ettik. Kendi imkanlarımızla bir güvenlik görevlisi aldık. 8.15 itibarıyla kapılar kilitlenir. Kameralarla da desteklenmiştir. Şüphe uyandıran kişiler ,ziyaretçiler bize bildirilir. Gerekli gördüğümüzde aşırı şüphe uyandırdığında polisi de aradığımız günler olmuştu geçmişte ama artık bu bilindiği için okul güvenli olduğu için uğursuz arsız çocuklar yabancılar gelmez. Veliler bu güvenlikten çok memnun. Öğretmenler eğitim verirken sorun yaşamak istemezler. Mesela en acı tecrübemi okula geldiğimin.’’ (OY11)

‘‘Neler yapmadım ki. Ben üç okula gittim. Üç okulda da su yoktu, elektrik yoktu, tuvalet yoktu. Derslik yok.. Üç okulda da bunların hepsini yaptım. W okulunu ben açtım, Ardından merkezdeki X okuluna yatırımlar yaptık, bakanlık düzgün çalışmadığı için, sistem çalışmadığı için.. Yasalar olduğu halde ;uygulamada iş yürümediği için okula gelen herhangi bir okul müdürü kabiliyeti çerçevesinde okulun eksikliklerini gidermeye çalışır. Kendi imkanlarıyla elçilik vasıtasıyla, çeşitli kaynaklar buluyor ve yapıyor. Şimdiye kadar 20 milyondan fazla yatırım yaptım... Çözümleri basit olduğu halde sistem çalışmıyor. Okul müdürü gelip bulduklarıyla yasalara göre okulu idare etmesi gerekiyor. Öyle olmuyor işte’’. (OY34)

‘‘Ben 6 yıllık öğrenciliğim, 11 yıllık öğretmenliğim 11 yıllık müdür muavinliğim bu okulda geçti. olayısıyla ilk buraya atandığımda ilk yapmam gerekeni hedefledim. Okulun fiziki alt yapısını eğitim ve öğretime yeteri kadar uygun olmadığını, okula dıştan gelebilecek tehlikelere karşı açık ve savunmasız olduğunu gözlemledim. İlk yaptığım iş okula dıştan gelebilecek olan her türlü etkiye karşı korunması yönünde güvenliğini sağladık. Ardından fiziki yetersizlikleri ortadan kaldırmak için bakanlığın yapması gereken ama atandığım tarihe kadar ya eksik yapılan , yada hiç yapılamayanların hayata geçmesi için girişimler başlattık. OAB daha dinamik hale getirmek, çevredeki kuruluşları ziyaret ederek onların okula karşı bilinçlenmelerini sağlamak , velileri okula davet ederek hizmetiçi eğitim kursları vererek , İngilizce , bilgisayar kurslarımızı halkımıza açtık’’ (OY25)

‘‘Okulun gelişimi için stratejik plan yapılır. ihtiyaçlar belirlenir analiz edilir kaynak bulunur ve adım adım gerek akademik gerekse alt yapı alanında gerçekleştirilmeye çalışılır. Paydaşlarla ilgili ihtiyaç analizleri yaptık zaman içinde önem sırasına göre gerçekleştirdik. Rolüm olayın fikir babasıydım. Herşeyi yaptık. Okulu en başından alt yapısına, eğitime, disiplinine kadar bir düzenleme yaptık. Planlama yaparak, belirli projeler, hedefler koyarak adım adım buraya geldik’’ (OY24)

‘Ben kişi olarak disiplini seven bir insanım. Çalışmadan kaçınmam.Ben görseleğe inanırım. Bir kuruma girdiğinizde ilk intibanız önemlidir. Bunun iyi olması için çalışırım Kim gelirse gelsin , öğrenci, veli, öğretmen ilk geldiğinde bu okulun hoş bir okul olduğunu, olması gerekenden daha iyi bir okul olduğu itibakını uyandırmasını isterim. İlk kez gelen bir öğretmene de söylerim ‘‘bu okul benzerleri arasında en iyi olması için çalışıyorum.’’ (OY1)

Katılımcı okul yöneticisi müdürler f=10, % 55.56 okulları içim misyon , vizyon belirlediğini söylemiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Okulumuz için stratejik planlama çalışmaları yaptık . Bu stratejik planımızda vardı. Okulu geliştirmek için okulu sürekli canlı gelişen bir örgüt olarak düşünüyoruz. Müdürün bunu tek başına yapması mümkün değildir. Paydaşlarımız da var. Sürekli olarak paydaşlarımızla iletişim halindeyiz. Onlara işletmelere beceri eğitimi için öğrenci gönderiyoruz. Onları zaman zaman okulumuza davet ediyoruz. Deneyimlerini, bilgilerini öğrencilerimizle paylaşımlarını sağlıyoruz. Bizim bu doğrultuda çalışmalarımız var. MTÖD müdürlüğü ile sürekli temas halindeyiz. ihtiyaçlarımızı ,eksikliklerimizi onlarla sürekli görüşüyoruz, önerilerde bulunuyoruz, öneriler alıyoruz. çalışmalar yapıyoruz. Öğretmenlerimizi de bu sürece katıyoruz. Kalıcı bir öğretmen kadromuz var.senede bir yada iki öğretmen değişir. Rahatlıkla planlarımız yapabiliyoruz. Özellikle mesleki branş öğretmenlerinden bu konuda yardım alıyoruz.... Vizyonumuz var ve öğretmenlerimizle paylaştık toplantılarda da sürekli dile getiriyoruz. Bu hedef doğrultusunda ortak bir çalışma yapıyoruz. Bu çok da ideal bir düzeyde değil .Bu çalışmaları okul müdürlüğü altında yürütecek ekip yok .Bölüm şefleri atanmadı sorumlu bir müdür muavini kalanıyla bunu yapmaya çalışıyoruz. amacın gerçekleşmesi anlamında ortak çalışma yapılıyor diyebiliriz”’(OY20).

Ben buraya gelmeden önce okul 2 yıl görevlendirme müdürle yönetildi. Okul üç yılda yönetici değişikliği yaşadı. Bu gibi değişiklikler okulların vizyon koymada ,hedef koymada ,okul kültürü yaratmada zorluklara sebep olur.. Hatta ilk iki yıl alışamazsam diye nakil de doldurmuştum. İlk birkaç yılım zor geçti karşınızda 50 ‘ye yakın öğretmen, birkaç müdür muavini arkadaş var. Onlara vizyonunuzu anlatacaksınız. ‘‘Aynası yaptığı iştir kişinin ,lafa bakılmaz.’’Bir süre yaşayacaksınız ki sizin samimi olduğunuzu, gerçekten de eğitimi düşündüğünüzü ,eğitimin kalitesini yükseltmeye çalıştığınızı hissettireceksiniz ve ondan sonra oluşturacağınız aidaat duygusuyla güçlü bir ordu kurasınız. Bu yaklaşık iki yılımı aldı. Bu iki yılın sonunda da 4 yıldır rahatladım . Herkes, benim çocukları merkeze koyan bir anlayışta olduğumu ,öncelikle öğrencinin, eğitimin geldiğini anlamışlardır. Öğretmenler her türlü imkanı sağladığımı gördükleri için de ortak hedefleri ve vizyonu olan bir birliktelik yakaladık(OY11)

‘ ‘KKTC en gelişmiş okuludur. Fiziki olarak . Bundan sonra arkadaşlarımızla , okulun başarıya ulaşması için okul müdürünün bütün paydaşlarına sorup okulun hedeflerini belirlemesi gerekiyor. Okul müdürü tek başına amaç belirlediğinde başarıya ulaşmıyor. Hepsi sorumlu olsun, hepsinin fikri olsun. Bu amaçlar doğrultusunda paydaşları yönlendirmek gerekiyor. Sağlıklı iletişim kurulmasını sağlaması gerekiyor, teknolojiyi takip etmesi gerekiyor. Paydaşları sizinle beraber takip etmesi gerekiyor. Verileri neye göre değerlendireceğiz. Okulun başarısı nasıl arttı, sıkıntılarımız nedir, bunların görüşülmesi lazım ve müdürün devamlı başarı kelimesini gündeme getirmesi gerekiyor. Çıtayı yükseltmek için

benim düşüncem bu.. Okulun ihtiyaçlarını dönem başı ve dönem sonu olmak üzere yılda iki kez tespit ediyoruz. Dönem başında istekleri alıyoruz. Dönem sonunda yaptıklarına göre tavsiyelerini , isteklerini alıyoruz. Zümre defterlerine de işlettiriyoruz. okulun amacı vizyonu belli zaten’’ (OY19)

‘ ‘On farklı okulda çalıştım. ...Okula atandığım tarihten itibaren İki hafta boyunca öğleden sonraları çalıştığım okuldan buraya gelip müdür ve buradaki öğretmen kadroyla görüşüyordum. Ne gibi eksiklikler var, ne yapılabilir. Benim şansım benden önceki müdürün çok deneyimli olması ve samimi ilişkilerimizin olması. Bana çok yardımcı oldu. ‘ ‘Ben bunları yapamadım, bunları yaparsan çok iyi olur.’’ Okulun vizyonunu ,amacını söyledi. Resmen göreve başladıktan sonra da eski müdürümüzle görüşmelerimiz oldu , onda yararlanma sürecim devam etti ve halen de devam ediyor. Daha önce burada görev yapan müdürleri ,idarecileri okula davet ettim, onlarla sohbetlerimiz oldu.. Onlarla işbirliği yaptım. Okulun ne ihtiyaçları var, ne sıkıntıları var, nasıl aşılabılır düşüncesiyle bütün zümrelerle ayrı ayrı zamanlarda uzun toplantılar yaptım. Düşüncelerini aldım. Demokratik bir yönetim anlayışım var.Bu bana avantaj teşkil etti. Gelen talepler doğrultusunda yapılması gereken işler konusunda ajanda oluşturdum. Çoğunu hayata geçirdim. Vizyonu arkadaşlarla birlikte belirledik .’’(OY8)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi (f=1,% 5.56) okulun misyon ve vizyonunun yasada belli olduğunu dile getirmiştir.

“ Bakanlık okulların sistemini değiştirir, ikide bir vizyon misyon diye bir şeyler çıkarıyorlar. Yoktur öyle bir şey! Burada Milli Eğitim Yasası var ve öğretmenler yasası var. Bunun içinde okul müdür, müdür muavininin ne yapacağı yazıyor. Kendi kendine özel bir misyon ve vizyonun olmaz zaten Ben burada okulumun ihtiyaçlarını belirliyorum bina yapıyorum. Halbuki okulun ne olacağına bakanlığın karar vermesi gerekiyor”(OY34)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi f= 1,%5.56) okulun misyon ve vizyonun net olmadığı, yetersiz olduğunu dile getirmiştir.

“Bana göre, her şeyin birinci olarak fiziki yapınızın tam olması lazım, sınıf, spor alanı ve okulunuzun hedefi nedir, misyonu nedir ,onun ortaya konması lazım. Bizim okula öğrenciler adanın her tarafından sınavla geliyor. Sırf bu okula gelmek için geliyorlar. Ben bu okulun uyguladığı programa ilgilim bu konularda projelerim var, üniversiteyi bu program konularının yer aldığı alanlarda okuyacağım. Bu puanı getirecek durumla ilgili geliyorum demez. Okulun disiplini düzeni daha iyidir diye geliyor. Programla ilgili olmayan mesleklere gidenler var. Tiyatroya, hemşireliğe, tıpa, mimarlığa giden var .. İlgi alaka olmayan bölümlere gidenler de var... Sınıfların spor alanlarının, idari kadronun tam olması gerekir. Derslerde başarı çok önemli. Öğretmenlerin devamları çok önemli. Yapılan etkinliklere katılım önemlidir. Bunlar gelişimi etkileyen faktörlerdir.” (OY13)

Katılımcı okul müdürleri f= 9 ,% 50’si okulun belirlenen hedeflerini paydaşlarla (öğrenci, öğretmen, veli gibi) ve çeşitli kurumlarla paylaştığını dile getirmiştir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Benim en büyük rolüm dengeyi korumaktır. Öğretmenler arası, veliler arası, öğrenciler arası... Tamamen denge kurmak. Okul hassasiyetlerini, kültürünü gözeterek, okulun Kıbrıs Türkü tarafından benimsenmesi için uğraş vermek ... Bu okulun ciddi anlamda akademik başarılarıyla anılması için neler yapabileceğimizi ortaya koymak Ben vizyon ortaya koyuyorum. Vizyonumu Öğrencilerimle, velilerimle öğretmenlerimle muavinlerimle paylaşıyorum. Bunun tutması için uğraş veriyorum. Zaman zaman başarılı oluyor, zaman zaman dış etkenlerden dolayı başarılı olamıyoruz ‘. (OY17)

‘ ‘Yetiştirmeye başladık bir okulda okul müdürü sonuçta oranın lideridir. Atatürk gibi bir lider olmasına gerek yok. yani Okulu sahiplenen ,götüren ,yönlendiren vizyonu olan ,ortaya koyan ,öğretmenleri örgütleyen yönlendiren bir kişidir lider, Kurtuluş savaşı vermesine gerek yok. Tanım budur. Okulun lideri olarak okul müdürünün misyonu yanında, bir de vizyon tanımı yapması gerekir.Biz bunu yaptık. Misyonumuzu bakanlığın bize söylemesi lazımdı. ‘ ‘Siz yükseköğretime öğrenci hazırlayan akademik lisesiniz’ ’ Biz bunu şekillendirdik yerel kültür de bilecek, evrensel değerleri benimseyecek klasik şeyler. Misyon değişmez. Vizyon için 3 kez 5 yıllık tanım yaptık . En son 2013-2018 plan hedeflerinde 5 ilke benimsedik. En son öğrencilerin İngilizce kapasitelerinin artırılması ,konuşabilmesi,müzik ,resim gibi kültür konularında da bir alt yapı oluşturmaları, sporun yaşam boyu bir olay olduğunu ve sağlıkla ilişkilendirilebileceğini kavramaları ,çevre, global ısınma ,yerel kaynakların verimli kullanılması ,insanlık mirası gibi konularda da çocuklarımızı kültürel birikime sahip olmaları gerektiğini düşünerek seneye serpiştirdiğimiz çalışmalar yaptık. Bunu beş yıldır yapıyoruz. Bu yıl yeniden ele alacaktık ama almadık çünkü, ben çıkacağım diye yeni gelen müdür yapsın ben empoze etmeyeyim . 3. kez vizyonu yaptık ve bu çerçevede çocuklarımızı yetiştirmeye çalıştık. Hem vizyon hem misyon tanımımız vardır. Bunu hem öğrencilerimiz ehem de velilerimize duyurduk .Çocuklarımız her gün konferanslardan geçiyor. Bu programı sene başında çalışma takvimine yerleştiririz. Her öğretmen ve öğrenci ne zaman ne yapılacak biliyor’’(OY18)

‘ ‘Bu okula gelince yaptığım en önemli şey nedir diye sorarsanız, fiziki anlamda çok şey yaptık ama bunlardan çok çok daha önemli olan bir şey okulda sıkıntıları olan müdür muavinlerini, öğretmenlerini tek tek güler yüzlü , okulu seven ,okul için çalışan bir hale getirdim. Herkesle iletişimi geliştirmeye çalıştım. Herkesle iyi iletişim kurdum. Herkesten yararlanma .Hademeler arasında kırgınlıklar vardı, onları gönüllerince çalışabilecekleri bir hale getirdim. Bana göre fiziki anlamda çok şeyler yaptık okulun tamiri, binalar derslikler gibi bir çok şey yaptık ama bence en önemlisi buydu. İletişimi geliştirip, mutlu hale getirdim. Okul çalışanlarını, öğretmenlerini okula bağlı ,seven ve gönüllü çalışan hale gelmesini sağlamaya çalıştım. Başarılı olduğumu düşünüyorum’’(OY8)

‘ ‘Bakanlığa da yazdım benim vizyonum budur ve benzerleri arasında en iyi ortaokul olacak dedim. Önce fiziki alt yapıyı değiştirdim. Düzeni biraz elleyerek. Çünkü

yasaların elverdiği oranda bazı şeyleri yapabiliyorsunuz. İnsanlar yaptıkları şeylerin yasal olduğunu düşünürler. Yasal ve uygulamanın çok farklı olduğu durumlar çoktur ve sendikalarla karşı karşıya gelirsiniz. Öğretmen fazla çalışmaktan itina eder. . Çünkü siz onu zorlarsınız. Niçin itina eder? Çünkü benzerlerinde böyle bir örnek yoktur. Benzerlerinde böyle bir örneği uygulamaya çalıştığınızda yasal bile olsa karşı duruşlar başlar. Ben bu sıkıntıyı yaşadım ama aştığıma inanıyorum. Kendimin ve yasaların bana imkan tanıdığı bir düzen vardır burada... Mesela ,benim okulumda öğretmen 7 .55 te okulda olmalıdır. Dersler o saat başlar.yasa da bunu emreder. Okul saatlerinde öğretmen okulda olur. Her ne kadar sendika ‘‘Öğretmenin ders saatidir mesaisi.’’ Burada uygulanamaz. Burası üniversite değil,burası ortaokuldur, lisedir..Sonuçta bu uygulamayı başardım. Birkaç yıl geçince öğretmenin iyi niyetiyle ve benim de gözlemlerimle dersi olmayan öğretmenin en geç 8.30,en erken 12.30 da benden izinsiz gelebilir ve ayrılabilir nöbetçi öğretmenlerin dışında..Nöbetçi öğretmen yasa gereği en geç 7.30 da okulda hazır olmalıdır. Ben bir çeyrek önce olmaları yeterlidir. Buna da uydular. Bunu da uyguluyoruz. Okulun amacının ne olduğu okuldaki personel, öğretmen bunu harfiyen öyle biliyor. Ve uyguluyoruz. Benim okulum diriktir. Çevreyle sürekli iletişim içerisinde. Şu anda okulumda bölge halkının yararlandığı yoğa çalışmaları,halka açıktı .Plates, kango.. okul bütün faaliyetlere açıktı. Kültür dernekleri bizim okulun bahçesini kullanabiliyor. Spor alanları halka açıktır Kapıları kilitlemem. Okul sivil toplum örgütleriyle, lion dernekleri, kanserle savaş dernekleri ile bağlantımız vardır ‘’(OY1)

‘‘Önce birkaç dokunuşla başladık. 7.55 te zil çalar derse başlama zili 7.55 tir. Çocukları toplayalım duyuru yapalım 8.15 olurdu. Özellikle pazartesi günleri ilk saatlerin yarısı giderdi. Biz toplanma zilini 7.45 yaptık. Hedefi göstermesi açısından çok önemeliydi. Eğitimde kaybın yaşanmasını istemediğimiz hakkında bilgi veriyordu. İkincisi yoklama fişlerimiz tek nüshaydı. Saat birde müdür muavini alır. Saat bir oldu yemeğe gideceğim düşüncesiyle bir sonraki gün aileye mesaj atılırdı. Bugün çocuğunuz okul a gelmedi diye. Atı alan Üsküdarı geçti , tren kalktı. Onu çift nüshaya çıkardık ilk teneffüste sınıf kaptanlarının onu muavinlere getirmesini sağladık. Saat 10. İtibaren aileye bilgi vermeye başladık. Bu da etkili oldu. Devlet okulu olduğumuz için devlet asla yanınızda değil ama sms sisteminin önemine inandığımız için OAB tarafından toplu sms satın aldık. Aileyle iletişimi sağladık. Çocuk duvarda daha atlamadan aile çocuğu arar niye duvardan atlıyorsun diye bu çok önemlidir .Bu

disiplini sağlam açısından önemli okulun hangi amaçla var olduğunu da anlar''(OY11).

Okul yöneticilerinden birisi sık sık yaşanan öğretmen değişiminden dolayı okulun misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesinde sıkıntı yaşandığını ve planlama çalışmalarının istenildiği şekilde yapılamadığını dile getirmiştir.

'Farklı programları var 1 yıl müdür olarak vekaleten, 3 yıl müdür muavini olarak daha önce çalıştığım bildiğim bir okuldur. .Bu süreç içerisinde okul çok büyüdü. Öğrenci sayısı805 öğrenci 95 öğretmen var. Çok büyük bir okul 4 farklı programı var. Kolej programında ortaokul ve lise, lise programında da ortaokul ve lise bulunmaktadır. Bütün programlar da bir müdürlük içerisinde toplanmıştır. Kolay değil organize etmek ,düzenlemek kolay değildir. Okula çok genç atandım. İlk olarak programları yaptım.... Öncelikle okulun rutin işleyişini sağlama adına programlamalar yapıldı . Bunun için önce zümreleri topladık görüş alışverişinde bulunduk..... Burada benim de bazı tespitlerim oldu. Okul göreceli olarak sayısal olarak büyümesine rağmen akademik olarak başarısı olmayan bir okul.

Tam olarak stratejik planlamada eğitimini alan bir kişi olarak, madde madde yazmadık farklı bir şekilde ifade ederek bu noktadan başladık, bir planlama yapmaya çalıştık , başarı noktasında hedeflediğim yerde değilim. Başarı için biraz zaman ister. Kadromuz kalıcı değildir. Part- time çalışan öğretmenlerimiz vardır. Yıl içerisinde birkaç kez değişen öğretmenler vardır. Psikolojik olarak öğrenci üzerinde ve sadece okul idaresinde de etkisi vardır. Maalesef bazen gelen gideni aratır. Öğrenci bir öğretmene adape olur ,alışır,bir anda değiştiğinde çok daha iyisini vermeli ki öğretmen eskisini aratmasın ama en küçük şey bile olumsuz olarak yansıyor. (OY35)

Katılımcı müdür muavinlerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Katılımcı müdür muavinlerin f=14,%82.35'i okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

''Okul ihtiyaçları için analizler yapılp ihtiyaçlar belirlenir. sorun yok ,çevremiz, okul aile birliğimiz bu konuda beraber çalışıyoruz. İhtiyaçlarım z olduğunda ,istediğimizde kimse hayır demez, öğretmenin ihtiyacı oldu, tamam yapalım derler''.(OYM33

“Senenin başında okulun ihtiyaçları belirlendi. Öğrencilerin staja gidebilmesi bizim için problemdir. İşyerleriyle diyalogların daha hızlı olması gerekmektedir. Bakanlıktakilerin de görüşleri şudur. Şu şu yerler belirledik ama arkası bırakıldı . Bakanlık el atmadı .biz bunlarla kontrat yaptık ,bizim öğrenciler buraya gidiyor diye bir şey yoktur. O sıkıntımız var ve büyük problemdir(OYM 9)

“Sürekli gelişme...eğitim öğretim ders çeşitliliği, aktivite.. Meslek lisesi olarak dönem başı ve sonunda ihtiyaç analizleri yapıyoruz. Vizyonumuzu belirliyoruz. Müdürümüz Okulumuzun eksiklikleri konusunda çok bilinçlidir ve bizleri de yönlendirmektedir. Bu konuda bizleri yetiştirmektedir. Ben görevlendirme yönetici olarak çalışmaktayım bize monterlük yaptı. Vizyon nasıl paylaşılır. İhtiyaçlara göre amaçlar nasıl belirlenir bunları öğretti.(OYM22)

“Çok disiplinlidir. Her şeyin en iyisini yaptırmaya çalışır. Amacı belirler. İhtiyaçları belirler, öğretmenlere , öğrencilere yardım etmeye çalışır. Bütün yarışmalarda faaliyetlerde eksiklikleri gidermeye çalışır.”(OYM14)

“Okul için ihtiyaçları için ihtiyaç analizi yapılır. Her yılın sonunda demirbaş, öğretmen ,hademe ihtiyacı analizi yapılır. Öğrenci sayısı 800 öğretmen 80 civarında .Part-time b .kadro pek değişim olmuyor. Okulun amaçları öğretmenler kurulunda yapılır ve görüşler , ihtiyaçlar sorulur. Zümre başkanlarıyla toplantılar yapılır. ihtiyaçlar önümüzdeki yıllarda nasıl olacak diye müdür görüşlerimizi aldı. Öğretmenlerin görüşleri de değerlendirilir. Okulun vizyonu vardır . Okulun amacını unutmaması lazım.” (OYM7)

“İhtiyaçlar belirlenir . Her yıl belirli amaçlar konur. Bu yıl bunları yapalım, yapılabildiği oranda yapılamazsa bir sonraki seneye aktarılır.”(OYM16)

Katılımcı müdür muavinleri f=7 % 41.18 okul yöneticilerinin okulları içim misyon , vizyon belirlediğini söylemiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir

“Okulun amacı öğretmen kurulunda sürekli söyleniyor. Projeler sunuluyor ve öğretmenlerden destek bekleniyor. Vizyon konusunda öğretmenler yeteri kadar bilinçli değil. Öğretmenler katılıyor. Okulumuzu tanıtmak için ortaokul öğrencilerini okulumuza öğretmenleriyle beraber davet ediyoruz. Bölümleri tanıtıyoruz atelyeleri gösteriyoruz”.(OYM10)

“Okulun amaçları öğretmenler kurulunda yapılır ve görüşler ,ihtiyaçlar sorulur. Zümre başkanlarıyla toplantılar yapılır. ihtiyaçlar önümüzdeki yıllarda nasıl olacak diye müdür görüşlerimizi aldı. Öğretmenlerin görüşleri de değerlendirilir. Okulun vizyonu vardır .Okulun amacını unutmaması lazım.”(OYM7)

Müdür muavinlerinden birisi f=1,%5.88 ‘i okulun vizyonun açık ama net olmadığını dile getirmiştir.

“Vizyon açık Açık ama öyle değil. Çünkü gelen öğrenci bu okulda okuyacak seviyede değil sadece akademik değil, her açıdan bu yıl bize gelen öğrenci daha da düşük seviyededir.”(OYM16)

Okul müdür muavinleri hedeflerin paylaşılması konusunda görüş bildirmemişlerdir.

4.4.1.2.Katılımcı öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin f=16 sı bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlası f=10 ,% 62.50)’si okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“İdare tarafından ihtiyaçlar belirlenir. Belirlenmek zorunda ama, dediğim gibi ama bunun finanse edilmesi, karşılanması konusunda da en iyi müdür kendi işini kendi gören müdürdür.(Ö4)

“Okulun ihtiyaçları dönem başında saptanır ama sonuç gidilemiyor. Kaynak olmadığından . Bütçe olmadığı için her şeyi Okul aile birliği karşılar .Ben de işin içinde olduğum için görüyorum, zorlanıyoruz”(Ö3)

“Okulun fiziki alt yapısının gelişimini anlarım. Şu anda eksik olan noktamız, kapalı salonun olmamasıdır. Bu kapalı salon olursa, alt yapı tamamlanır. Okul otobüsümüz de var. Yaptığımız girişimler sonucu aldık . Salon da olursa okul bal kaymak olur.”(Ö10)

“Okulunuz la ilgili birtakım planlar yapılıyor, ihtiyaçlar belirleniyor, bakanlığa bildiriliyor. Yöneticilerimiz burada vizyonu belirleyip bizimle paylaşıyor. Öğrenci

sayımızı artırmak için ne yapabiliriz. Geçen hafta okulumuzu tanıtım günlerimiz vardı . bununla ilgili kararları öğretmenler kurulunda aldık.” (Ö5)

Okul ihtiyaçlar için analiz yapılır.(Ö8,Ö6,Ö11,Ö7,Ö9)

Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlası $f=9$, % 56.25)’in okul yöneticilerinin okulları için misyon ve vizyon belirlediğini söylemiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir

“Bizim okul gelişebildiği kadar gelişti, her alana açıldı, dünyayla bağlantısı var, vakfı da var. Kuruldu , sosyal akademik yönden gelişimi sağlandı. Öğretmenler mesleki olarak geliştiriyorlar .Şu şekilde işbirliği yapıyorlar, zümreler çalışıyor.. Vizyon var. Öğretmenler zaten alanında kendilerini en iyiye götürmek için uğraşan kişilerdir. Öğrencinin seviyesi bunu gerektirir. Geçştirilecek değildir. Sürekli gelişmek zorundadır öğretmen. En az gelişen bile gelişir.”(Ö9)

“Vizyonu var mı? Var. Başarıyı ileriye götürmek “. (Ö12)

“Sene başında öğretmenle r kurul toplantısında okulun ihtiyaçları belirlenir . okulun amacı söylenir. Okulun amacı öğrenciye iyi bir eğitim sunmaktır. Okul hepimizindir, bireysel değildir”.(Ö7)

Şeffaftır genelde, tartışır. Karakteri gereği son kararı kendi verir. kendi kafasındakini se bize sundu bu okulda neler yapmamız gerektiğini söyledi. Vizyonu vardı. Yapmak istediklerini sistematik olarak hayata geçirdi, geçirmeye de devam ediyor. Takvimlendirdi ve takvime göre yapmaya çalıştı.(Ö10)

’ Bizim ülkemizde okul yöneticisi kendisini geliştirirse , gelişime açıksa vizyon sahibi ise buna bağlıdır. Aslında okul yöneticisinin dünyaya baktığımızda bilimsel araştırmayı yapmayı bilen kişilerden olması gerekir ki yaşadığı sorunlara çevresinden diğer okul yöneticilerinden bilgi alarak, tecrübelerinden öğrenerek ulaşmanın yanı sıra,kendisi de bilimsel araştırma yaparak bir eylem araştırması gibi çözüm üretmesi gerek gelişim buna bağlıdır. Bir de bu alanda eğitim almışsa örgütsel gelişim için gerekli olan ihtiyaçları belirleyecek kaynak bulacak , yönlendirecek Okul yöneticisi buraya geldiğinde vizyon belirlemiş miydi? Evet, eğitimin ihtiyaçlarını karşılamak öğretimsel liderliktir ve bunu yapıyor (Ö14)

“Okulunuz la ilgili birtakım planlar yapılıyor, ihtiyaçlar belirleniyor, bakanlığa bildiriliyor. Yöneticilerimiz burada vizyonu belirleyip bizimle paylaşıyor.”(Ö5)

“Okul ihtiyaçlar için analiz yapılır, vizyon var. Eğitimi geliştirmek sonra sağlam ilişkiler kurulmalı ,öğrenci merkezli eğitim yapmak .”(Ö8)

“Okulun vizyonu var”.(Ö3)

“Baştan başlar. Müdür ve muavinlerin vizyonu ile okul gelişmeye başlar. Kendi vizyonlarını bulundukları yere uygulamaya başlarlar.”(18)

Katılımcı öğretmenler birisi f= 3,%18.75 i) okulun misyon ve vizyonun net olmadığını ya da yetersiz hiç olmadığını dile getirmiştir.

“Okulun vizyonu Maalesef yoktur. Kuruluş aşamasında programla ilgili ağırlıklı dersleri bulunuyordu. Şu anda yok. Adını taşıyan dersler de yapılmıyor. Sadece derslere girilip çıkılıyor.”(Ö16)

“Amaç açıktır ama, belli değildir. Çoğu insan buranın bir lise olduğunu ve yüksek öğrenime öğrenci hazırlamak olduğunu farkında değildir. Bu paylaşılmıyor. Farkındalık yoktur.”(Ö13)

“Okulun vizyonu şu anda yoktur. Ama olması gereken merkez okulu olarak bölge insanına yaptığı faaliyetleriyle müsamere spor faaliyetlerinde örnek olması stratejik kurum olması gerekir.”(Ö11)

Katılımcı öğretmenler f= 2 ,% 12.50’si okulun belirlenen hedeflerini paydaşlarla (öğrenci, öğretmen, veli gibi) ve çeşitli kurumlarla paylaştığını dile getirmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Okulun Teknolojik olarak gelişebilmesi için bakanlıktan okul aile birliğinden çevreden kaynaklar bulunmaya çalışılıyor. Öğrencinin ve buradaki başarının ve kalitenin artması için tanıtımın yapılmasına çalışılıyor. daha çok öğrenci alımı olsun diye . Buradaki öğrencilerin ürünlerinin tanıtımı için yarışmalara katılıyor. Sergiler tanıtım çalışmalarıdır. Neler yapabilecekleri burdan mezun olduklarında nelerle karşılaşabileceklerini anlatmaya çalışmaktır.”(Ö6)

“Öğrenci sayımızı artırmak için ne yapabiliriz. Geçen hafta okulumuzu tanıtım günlerimiz vardı . bununla ilgili kararları öğretmenler kurulunda aldık.” (Ö5)

4.4.1.3 öğretmen sendika temsilcilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin $f=9$ %75'i 'i bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcıların $f=6$,%66.67 'si okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Okul gelişimi deyince taşlara ,betonlara göre alt yapı düşünülmüştür. Binalar ne kadar yeterliyse eğitimin de o kadar yeteceği düşünülür. Benim için öncelikli sırada olan bir şey değildir... eğitimde daha farklı odak noktaları tespit edilmeli. Alt yapı bina donanım dışında . Ama şu andaki bütün çalışmalar bu doğrultuda olduğunu görüyoruz. Okul ihtiyaçları tesbit ediliyor” (ÖST6)

“Okulda ihtiyaç analizi yapılıyor.” (ÖST5,ÖST7,ÖST12)

“Okul müdürü okula gelince Sene başında öğretmenler kurulunda okulun ihtiyaçları saptanıp analiz yapıldı Görüş alış verişinde bulunuldu , ama sene içerisinde hepsine cevap verilemedi. Bakanlığın belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edilir”.(ÖST8)

“Okulu daha yukarılara çekmek için fiziksel eksiklikleri bina,materyal vb tamamlamaya çalışır. Sürekli planlamalar var .” (ÖST 11)

“Şu an müdürümüzün de dediği bir şey vardır” Birkaç yıldır buradayız, eğitime sanki eğilemedik Daha ziyade fiziki yapıyla uğraşma noktasıyla ilgilendik”. Ama buda okul gelişimi için gereklidir. Önce fiziki alt yapıyı düzenledi ki bir sonraki aşamaya eğitime geçebilsin Sene başında okulun ihtiyaçları zümre toplantılarında saptanır , bazen okul müdürü de katılıyor.” (ÖST10)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin $f=1$,%11.11 okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarını belirlemediğini dile getirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri şöyledir.

“İhtiyaçlar belirlenmez” (ÖST1)

“Öğrencilerimiz sınavla okulumuza alınmaktadır.okula alınan öğrencilerin kriterleriyle ilgili sıkıntılar var. Burada ben 2010 dan beri okulda bulunduğum süreçte kendi kişisel tecrübemi paylaşmak istiyorum. Ben 9 ve 10 sınıflara coğrafya dersi veriyorum. Bazı konularda matematik işlemleri gerekiyor. Temel matematik

işlemlerinden bahsediyorum. Birçok öğrencimizde 9 sınıfta temel matematikle ilgili pek çok sıkıntılarının olduğunu gözlemliyorum . Bu konuyu diğer branş öğretmenleriyle paylaştım ve onların da aynı sıkıntıları paylaştığı ortaya çıktı. Sebi sorun var.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinin f=2, % 11.11 okulları içim misyon , vizyon belirlediğini söylemiştir. Katılımcının görüşü aşağıda verilmiştir.

“Sene başında okulun ihtiyaçları zümre toplantılarında saptanır , bazen okul müdürü de katılıyor. Amaç belirleniyor. Vizyonu var.” (ÖST10)

4.4.1.4 Katılımcı üst düzey bakanlık yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Katılımcı bakanlık üst düzey yöneticilerinin görüşleri ,

“Öz eleştiri yapmak gerek . merkez örgütünün okulların gelişimiyle ilgili beklentileri yoktur. Plan, stratejik plan hazırlanacak , dış paydaş, iç paydaş anketleri yapıldı. Ama bununla ilgili merkez örgütte insan kaynağı eksikliği var. Bununla ilgili iyi niyetiniz, çalışmanız , verileriniz olabilir ama işleyecek insan yoktur. Eğitimde verileri alırsınız, analiz edersiniz, sentezlersiniz, sonuç ortaya koyar ve amacınızı belirlersiniz. Ama bu kuru kuruya veri elde etmek sonuç vermez Okul müdürleri kendi çevreleri ile ilgili olarak bütün olanaklarını kullanmaya çalışıyorlar. Bütün kaynaklarını maddi ve manevi kullanmaya çalışıyorlar. Yani %100 müdürler için söyleyemem ama %80 kullanır.

Stratejik planlama ; ülkenin ihtiyacı olan insan kaynağının hükümet politikası olarak değil de devlet politikası olarak belirlenerek 10 yıl sonrası için şimdiden görülebilmesi demektir.

Kısa , orta ve uzun vade de gerçekleştirilecek amaçların belirlenmesi lazım. Gelenin geçen bozacağı bir strateji olmaması lazım hedefler olmaması lazım. Devlet politikası olmalı.

Bunun için ihtiyaç analizleri yapılmalı. Yöneticiler atanırken sınavla öğrenci alınan bir yere gitmişse o öğrencilerin, velilerin ihtiyaçlarını iyi bilmesi gerekir. Oraya atanacak öğretmenin o öğrencinin istediği vasıflara sahip olması gerekiyor. Nakil sistemini de eleştirmek gerek. Nakil sistemimizin eleştirilmesi gerekiyor, öğretmen

yeterliliğinin eleştirilmesi gerekiyor. Öğretmen yeterliliğiyle ilgili elimizde hiçbir veri veri yoktur. Öğretmen mezun olur. Bir sınava girer. Başarılı olur ve emekli oluncaya kadar . . Çalıştırıyoruz ama denetlemiyoruz. Yeteri kadar denetmenimiz yoktur. Denetim mekanizması yok. Öğretmen yeterliği yok, kalite kontrol yok.Eğitim kalitesi konusunda kaydımız olsa da denetimimiz yoktur”. (BÜDY1)

Bizim okul yön. Meslek liselerine özerk Bütçe ayırdık. Bunun doğru biçimde kullanımının sağlamaya çalışıyorlar... bölüm öğretmenleriyle atelye şefleriyle toplantılar yapıp ihtiyaçlar belirlenir. ikincisi daire olarak Avrupa birliği projelerini çok yakından takip ediyoruz ve bütün okul müdürlerimizin bu projelere katılımını teşvik ediyoruz. Onlarda katılıyorlar. Yani meslek eğitiminin ulusal standartlarda değil uluslararası standartlarda olması gereken birçok işlemler yapıyoruz.meslek standartlarının geliştirilmesi,buna bağlı olarak programların oluşturulması,işletmelerde beceri eğitiminde iş dosyalarının oluşturulması bunların takip edilmesi ,yöneticilerin durumubakanlıkta sadece mesleki teknik dairesinin stratejik planı vardır.Bu yıl yenilenme yılıdır. Okul müdürleri i,şverenlerin katılımıyla yeni bir stratejik plan tamamladık. Okul müd okulda bunları yapmakla,çünkü stratejik plan demek okulların misyonunun belirlendiği ,swot analizinin yapıldığı ,hedeflerin kısa ve uzun süreli olarak belirlediler ki bu çok önemli bir şeydir. Biz daire olarak da okullarımızı eğitim yönünden çok destekliyoruz. Öğretmenlerimiz arzuladığı sürece okul yöneticileri bunları destekliyor.Müzikte telsim yarışmalarına katılıyoruz. Müsamerele yapıyoruz. .Bize gelen öğrencilerin genelde anlayışı “ sen zaten yapaman,sen zaten bilmen, sen aptalsın acıdır ama bunlar söylenerek büyüyen çocuklardır.Bu öğrencilere hayır sen bir bireysin, sen değerlisin ,sen çok şeyler yapabilirsin anlayışını katmaya çalışıyoruz. Okul müdürlerimiz bu yönde çok görev üstleniyorlar. Biraz önce bahsettiğim bölgenin ihtiyaçlarının belirlenip okullarının gelişimine katkı koyma anlayışındadırlar. Öğrenci sayılarını artırma,alanlarını zenginleştirme ,bunlarla ilgili isteklerini bize bildirme misyonları bulunmaktadır. Aynı zamanda atelyeler (7.09) olduğu için ciddi boyutta efor sarfetmeleri gerekiyor. Aniden elektrik kesiliyor, aniden makineler bozuluyor,otomatik atıyor. Müdürlerimiz aynı zamanda sürekli mütait görevini görüyor. Sürekli atelyenin donanımıyla ilgilenir. Kim eskidi, kim yıprandı. ...Atelyelerimizle ilgili envanterlerimiz vardır. Bakım-onarım, korunma ile ilgili sistem yaratmak zorundadırlar. Onlar yapacağı için değil,o sistemi yaratmak mecburiyetindedirler. Çünkü hesabı biz onlara soruyoruz, sayıştay da bize soruyor.

Karşılıklı olarak birbirini denetleyen gözeten bir mekanizmamız bulunmaktadır (BÜDY2).

Mevcut kadro değişken ise zorlaştırır. Planlar yapılırken bunlar göz önüne alınmalı ve esnek olmalıdır. beklentilerine cevap verecek örgüt yapısı olmalı. Standartların yakalanması gerek. **Okul müdürlerinden okul gelişimi ve stratejik plan için** Kısa-orta ve uzun vadeli planların yapılması gerek başarıyı yakalayabilme adına katılımcılığın sağlanması ve herkesin görüşlerinin alınarak yapılması gerek. Stratejik planda veli-öğrenci öğretmen –yönetici ve bakanlığın katkıları alınarak planlar yapılmalıdır. Hatta Okul aile birliğinin görüşleri alınmalıdır. Ki gerçekleştirilebilecek bir plan olsun. Kısa süreli planlar; 3 yada 4 aylık, orta süreli planlar 1 yıllık ve uzun süreli planlar bir yıldan fazla olmalıdır. Mevcut kadro değişken ise zorlaştırır. Planlar yapılırken bunlar göz önüne alınmalı ve esnek olmalıdır. (BÜDY 3)

“Özellikle öğrencinin mesleki gelişim için yönlendirilmesi, okul içerisinde zümreler içinde ve arasında ortak çalışma yapılması. Zümre defterlerinin zamanında tutulması, alınan kararların yazılması, uygulamasının kontrol edilmesi beklenir. Bakanlıkta yeteri sayıda denetmen olsa okullarda kendi öz değerlendirmelerini yapsalar 2 yada 3 yılda bir okulun denetimi yapılırsa Okulun zayıf ve iyi yönleri tesbit edilip yönlendirme yapılması açısından önemlidir. Bu açıdan denetim önemlidir. Öğretmeni denetimsiz bırakmak her şeyin olabileceğini gösterir. Stratejik planlama ile öz değerlendirme yapılır . mezunlarımız ne yapar, hangi konularda sıkıntı vardır. veli ,öğretmen ne bekler Okul içindeki teknik donanımdan tutun da herşeyde stratejik plan yapmak gerek. Okulun öz değerlendirmesinde tüm konularda ihtiyaçlar belirlenir kısa,orta ve uzun dönemli gelişim planları yapılır.”

“Okul gelişimi ; akademik başarı yanında öğrencinin her yönden gelişmesidir. Özellikle öğrencinin mesleki gelişim için yönlendirilmesi, okul içerisinde zümreler içinde ve arasında ortak çalışma yapılması. Zümre defterlerinin zamanında tutulması, alınan kararların yazılması, uygulamasının kontrol edilmesi beklenir. Bakanlıkta yeteri sayıda denetmen olsa okullarda kendi öz değerlendirmelerini yapsalar 2 yada 3 yılda bir okulun denetimi yapılırsa Okulun zayıf ve iyi yönleri tesbit edilip yönlendirme yapılması açısından önemlidir. Bu açıdan denetim önemlidir. Öğretmeni denetimsiz bırakmak her şeyin olabileceğini gösterir. Stratejik planlama ile öz değerlendirme yapılır . mezunlarımız ne yapar, hangi konularda sıkıntı vardır. veli ,öğretmen ne

bekler Okul içindeki teknik donanımdan tutun da herşeyde stratejik plan yapmak gerek. Okulun öz değerlendirmesinde tüm konularda ihtiyaçlar belirlenir kısa,orta ve uzun dönemli gelişim planları yapılır. ''BÜDY 4

‘’Okul yöneticileri okul gelişimini sağlamak için daha çok okulun fiziki gelişimi ,tadilat yapmaya ,teknolojiyi yakalamaya çalışıyorlar.Ama eğitim olarak kendilerini geliştirmeye ve eğitim boyutuyla fazla ilgilenmemekte ,sürekli olarak öğretmenin dersine girmezler .öğretmenin plan ve programlarına bakmazlar Başarısızlıkla ilgili gerekli önlemleri alıp başarıyı yakalamaya çalışmazlar. Okul gelişiminde sadece okulun fiziki alt yapısı değil okul yapısındaki paydaşların özellikle öğrencilerle öğretmenlerin sosyal ve akademik gelişimini n sağlanması ,öğrenci,öğretmen v e velilerin memnuniyetlerinin

karşılanması akla gelmektedir. Okul müdürleri okulun gelişim için paydaşlarla uyum içerisinde işbirlikçi çalışmalarını planlaması gerekir. Okul müdürlerinden okul gelişimi ve stratejik plan için yapması beklenenler; Okulun ihtiyaçlarını belirlemek için swot analizi yapmalıdırPaydaşlarla gerekli işbirliğini yaparken vizyonunu açıklamalı ,bunu gerçekleştirmek için paydaşları öğrenci ,çalışan öğretmen ,veli çevre kuruluşları ile iletişim kurarak gerçekleştirmelidir. Gelişim için strateji geliştirmelidir.yapılacak işleri planlamalı ve gerçekleştirmek için stratejiler bulmalıdır. Okulun güçlü ve zayıf yanları bilinmeli tehditler göz önünde tutularak ve fırsatlar değerlendirilmelidir. Stratejik planlama ile vizyona ulaşmak için kısa,orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır.Oysa okul müdürleri okulun ihtiyaçları olarak fiziki alan düzenlemesini anlıyor.eğitim olarak yapılmıyor. Öğrencilerin akademik olarak ilerleyebilmesi için çaba göstermiyorlar. orta derecede çaba vardır. Oysa gelişim her yönüyle yapılmalı, bunun için ekipler kurulmalıdır. Yapılan çalışmalar amaçlar paydaşlarla paylaşılmalıdır. Okul müdür ü okul gelişimi için okulun öz değerlendirmesini yapacak iş denetimi adı altında devamlı denetlemelidir. '' (BÜDY5)

4.4.2. Katılımcıların Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için katılımcılara okul kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için ne tür çalışmalar yaptıkları, okullarındaki ortak çalışma ve işbirliği kültürü hakkındaki düşünceleri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için neler yaptıkları ve okulda kararların nasıl alındığına ilişkin soruları yöneltilmiştir. Tablo 4 de de görüldüğü gibi okul kültürü

alt teması altında ; ortak çalışma ,işbirliği kültürü , kararların alınması , ortak inanç ,değer ve norm özellikleri yer almıştır.

4.4.2.1 Okul yöneticilerinin okulda Ortak çalışma ve işbirliği kültürüne ilişkin görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinin f=13 ,%72.22 'si bu soruya cevap vermiştir. okulda öğretmen zümreleri arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi için çaba harcadıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri okulda ortak çalışma ve işbirliği kültürünü geliştirmek için eğitim ve öğretim faaliyetlerinde öğretmenleri ortak hareket etmeleri için motive etmekte , ders zümreleriyle belli periyotlarda toplantı yapmakta ve alınan kararları zümre defterlerine işlemektedirler . Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir

‘‘Bir öğretmenimde sorun vardır. Bunun dışında İngilizce, matematik edebiyat zümrelerim birliktir. Öğretmenler buraya neden geldiklerinin Farkındadırlar . Öyle bazı hocalar var ki belli bir alanda uzmandırlar .Yabancı dil programında uzman olan bir öğretmeni , ÖSS sınıfına koymak benim de işime gelmez Ama her ihtimale karşı orta birden lise sona kadar olan bütün sınıflarda nelerin yapılacağını n listelenmesini istiyorum ben. Bunun çalışmasına başladılar. Ortak dosyalar hazırlanıyor ve aynı sınıf şubelerine giren öğretmenler ortak teksir veriyor. Bunu yapmaya çalışıyorum.(OY4)

‘‘Mutlaka, her zümrenin zümre defterleri vardır. Ayda bir toplantılarını yapıyorlar. Bu defterler zümrelerin aynasıdır. Ne yapacaklar hangi yarışmalara katılacaklar nerededirler ,. vb .bunlar bize iletişim sağlarlar.’’(OY12)

‘‘Sıkıntımız yok, zümreler ortak çalışır, sınav soruları ortak hazırlanır. yasaya göre ders programlarını müdür dağıtır , demesine rağmen demokratik olarak zümrelere o serbestliği tanıdım. Zümre öğretmenlerine haftalık ders saatlerini veririm onlarda girecekleri sınıfları seçer. Kimisi yeni doğum yaptı sabah gelemmez,vb ihtiyaçlarına göre sınıflarını belirlerler. Bu program belirlemedeki muhabetleri yıl içerisinde sürer...Birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerini kırmazlar. Güzel bir işbirliği çıkar ve okul kültürü de gelişir. Zümreler arasın işbirliği bazı zümrelerde yapılır..’’(OY11)

‘‘Okul kültürümüz için öğretmenlerimiz ortak çalışmalar düzenliyor. Kadro kalıcı olduğu için işbirliği içinde çalışır. Meslek öğretmenleri olduğu için görevlerinin

farkındadırlar. Öğretmenler kurulunda yapılacaklar söylenir. Destek istenir. Gönüllülük temelinde projelere katılırlar.” (OY29)

*“Bir kişinin ,bir zümrenin bu kadar büyük 787 öğrencisi olan bir okulun, ki fiziki yapısı da çok büyüktür.. **Burada önemli olan ekip ruhunu oluşturmak ,birlikte hareket etmek** Genellikle biz zümre toplantılarında dönem başında yaptığımız zümre toplantılarında zümreden yıl içerisinde yapacaklarını d ayazmalarını istiyorum. Ben haziran ayında öğretmenler ilk başlarda tepki göstermişlerdi. Haziran ayında 3 gün zümre toplantıları yapıyorum. Kararlar alınıyor. yapacakları geziler, etkinlikler yapılıyor. Çalışma takvimi çıkınca Eylül ayının ilk haftası bir kez daha yapıp, tarihlendiriyorlar. Yapacakları etkinliği direk olarak biliyor. Her hafta zümrelerin toplantıları vardır. Ayda bir de ben başkanlık ediyorum. Dönüşümlü olarak her hafta bir zümreyle benim de pazartesi ve perşembeleri rutin toplantılarımız var. Geçen hafta ben acilen yurtdışı yaptım. Zümre etkilenmedi. Sosyal bilimler zümresinin gezisi vardı. Önceden biliniyordu. Hiç aksamadan etkinlik yapıldı. Herkes sorumluluğunu biliyor. Müdürün inisiyatifinden bazı şeyler çıkıyor.” (OY25)*

“Zümre başkanlarıyla her ay bir toplantı yaparım. Zümrelerin her hafta bir toplantı saati vardır. Zümre defterleri var, kararlarını yazarlar., ben alır imzalarım.6 öğretmen varsa zümre başkanı atarım, yasal olmasa bile okul müdürünün yaptığı bir görevlendirmedir ve geçerli bir görevlendirmedir.6 dan az ise koordinatör atarım örneğin Fransızca, almanca en kıdemli hoca koordinatördür.toparlasın diye. Zümreler rayına oturmazsa okul da rayına oturmaz. Bunu müdür muavini yönetemez, kimyacı değil, fizikçi değil. Zümre içinden olması lazım. Başka ülkelerde de bölüm organizatörleri var. Rehberlik çok önemlidir ve onlara özerklik verdim ...Devamlı sürette sorunları çözmeye çalışırlar. OAB den değişik kurumlara kadar. Bizim üç rehberlik görevlisi var. Bir tanesi Kıbrıs işlerinden sorumludur, biri Türkiye bir tanesi de Avrupa.. uzmanlaşmak lazım. Ayrıca Lukas işlerini yapan bir takımımız,türkiye başvurularını yapan bir takımımız, CSS işlerini yapan bir takımımız var burada. İş bölümü vardır. Bütün işler dağıtılmıştır .Birinci görev öğretmenin belirlenen müfredatları, pedagojik çerçevede çocuklara aktaracak, sınayacak, değerlendirecek ,ödev verecek quiz yapacak Bu defacto dur. Bunun dışındakiler extradır.” (OY18)

“Öğretmenler birbirine destek oluyor. Kendi başlarına bir şeyler yapmazlar. Ortak hareket ederler”. (OY19)

“Ben sürekli olarak yaptığım toplantılarda öğretmenlerime yeni bilgileri birbirleriyle paylaşımlarını telkin ediyorum. Öğrencilerimiz beceri alanında yarışmalara hazırlanırken meslek öğretmenleri birbirlerine yardımcı oluyor. Örneğin turizm alanında ön bağlantıları yaptıktan sonra öğretmenlerimiz öğrencileri bölge otellerine götürüyorlar. Oradaki deneyimlerden ya da Daü restaurantında çalışan personelin deneyimlerinden faydalıyorlar. Muhasebe bölümü çeşitli işletmeler gidiyor. Kurumlarla ilişkilerimiz gayet güzeldir. Daü çok yardım ediyor. Ciddi bir avantajdır burada. Daü bilgi ve becerilerini bizimle paylaşıyor ve zaman zaman alt yapımıza katkıda bulunuyor.”(OY20)

“Öğretmenler birbirine yardımcı olur mu? Evet, etkinlikler ortak yapılır.(OY6)

Bazı etkinliklerde çalışır. Zümreler düzenli toplanır. Biraz uyumsuzluk olsa da toplanıp karar verirler. (OY26)

Evet ortak çalışırlar. Birbirlerinin ne yaptıklarından haberdardırlar.(OY34)

Okul müdürlerinin biri zümreler arasında işbirliğinin sağlanmasında sıkıntılar olduğunu dile getirmiştir.

“Temelde vermeye çalıştığımız mesaj buydu. Kısmen olanlar var olmayanlarda var. Bazı gruplar da kendi kafasına göre gider. her yerde de vardır. Biz ekip olarak çalışmaları gerektiğini söylüyoruz zümre içerisinde kırgınlıkların, küskünlüklerin olmaması gerektiğini birbirlerine karşı anlayışlı olmaları yardımcı olmaları gerektiğini söylüyoruz. Yani zümre içinde hepsini görebiliyoruz. Birbirine yardım edenler ,birbirini çekemeyenler aynı anda oluyor. Bunları aşmak kişisele girdiği için kolay olmuyor. Bir zümre etkinlik yaptığında diğer zümrelerin bunları takip etmesi gerekir. bu noktada sıkıntılar vardır”(OY35)

Katılımcı müdür muavinlerinin f=15 den ,f=10,% 66.67 ‘si , ortak çalışma ve işbirliği kültürü üzerine düşüncelerini söylemişlerdir.

Katılımcı müdür muavinleri f= 6 ,%40 ‘ öğretmenlerin öğretim yılı başında programlar dağıtılırken görüşlerini söylemekte işbirliği içerisinde çalıştığını söylemişlerdir. Katılımcıların düşünceleri aşağıda verilmiştir.

‘‘Zümreler arasında işbirliği kültürü var .Her sene başında ders dağılımlarını yaptıkları ,sınav öncesi de ellerindeki programı tartışıp zümre defterlerine yazıyorlar, işbirliği içinde çalışıyorlar’’.(OYM27)

‘‘Okulla ilgili Karar hangi zümreyi ilgilendiriyorsa onlarla beraber alırız. Herkes görüşünü söyler. Zaten çalışmayı da yapan da onlardır. İşbirliği içerisinde Çalışırlar bizde bu koordinasyon vardır. Sıcak bir ortam vardır. Bir şey istendiğinde yok demezler’’(OYM23)

‘‘Öğretmenler arasında ortak çalışmada sadece kendi branşlarında olmaktadır. Diğer kültür öğretmenleri de kendi alanlarında çalışır. Ama neye ihtiyacınız var bu konuda araştırma yapılırsa her branş öğretmeni katkıda bulunur. Edebiyat öğretmeni bu yönden, bilgisayar öğretmeni farklı bir yönden katkıda bulunur. Koordinasyon var yardımlaşma var. Herkes sadece kendi işini yapmıyor. Aksaklık olunca hep beraber çalışma yaparlar.’’(OYM9)

Okulda öğretmenler işbirliği içerisinde çalışır. Küçük okul olduğu için dayanışma samimiyet vardır. Turizm yarışmasında ilgili öğretmenler aktif görev alır ama diğer öğretmenler de ‘biz de nasıl katkı sağlayabiliriz’’ diye uğraş verir (OYM22)

‘Beraber grup olarak çalışma yaparlar. Gelişimlerine yardımcı olmaya çalışırlar. Sınavlar ortak yapılır. Kararlar zümrelerce alınır. Zümre defterlerine yazılır. (OYM14)

‘‘Okulun vizyonu vardır. Öğretmenler arasında işbirliği yapılır’’(OYM7)

Katılımcı müdür muavinlerin f=4 ,26.67’si öğretmenler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün istenilen düzeyde olmadığını, iletişimde proplem olduğunu dile getirmiştir.

‘‘Çoğu zaman önerileri bizler geliştirip ona sunarız. Bazen fikrini almadan da bir şeyler yaparız ,o esnekliği sağlar. Toleransı vardır. Oda bir şeyleri paylaşır. Paylaşmadığımız zaman da bazen atlayabiliriz. Sorumluluk veriyor bize. Öğretmenler arasında işbirliği kültürü istenilen şekilde değildir. Bazı zümrelerde fazla ,bazı zümrelerde daha az .Bu okulumuzun eksik yanındır diyebilirim’’ (OYM15)

'Bütün okullarda gördüğüm en büyük eksiklik; iyi örgütleyicilerin bulunmaması, zümrelerin birbirinden kopuk olması, zümre içi kopukluklarının çok fazla olması , iletişim eksikliği her kesin tek başına birer cumhuriyet olması okulda.. Örneğin bir matematik zümresi var ise, o zümre işbirliği içerisinde bütün sınıflara aynı şeyi uygulamak zorunda .(Bakanlığı, 2018).Çok iyi çalışan zümrelerimiz var onu söyleyebilirim. Zaten başarılarımızın sebebi budur. ama eksikliklerimiz çok ,en büyük eksikliğimiz iletişim eksikliği. İnsanların bilgilerini birbiriyle paylaşma konusunda tereddüt etmeleri . Bu konuda motivasyona ihtiyacımız var .Bu konularda çok eksiklerimiz var. '(OYM3)

'Zümreler arasında Daha fazla işbirliği geliştirilebilir aslında .Zümreler arasında fazla bir işbirliği yok gibi. Zaman zaman zümreler arasında çatışmalar yaşandığı gözlemlenmektedir. O yönden sıkıntı var gibi.'(OYM5)

'Öğretmenler arasında ortak çalışma genelde var ama bazen bozulur. Belli zümrelerimiz süper, ör matematik zümresi yıllardır hiç sorun yaşamamış bir zümredir. Fedakardır. Senin fazla oldu, bunu ben alayım derler.... Bazı zümrelerde ise senin daha azdır, ben bunu isterim, ben o sınıfa girmem. .ben şu sınıfları isterim diyen ve sorun çıkaran zümreler de var. Kendi istediği olsun der''.(OYM33)

4.4.2.2 Katılımcı öğretmenlere göre ortak çalışma ve işbirliği kültürüne yönelik görüşleri

Katılımcıların $f=9, \%52.94$ bu soruya yanıt vermiştir. Katılımcıların görüşlerindne bazıları aşağıda verilmiştir.

Her zümrenin ortak yaptığı çalışmaları vardır ö18

'Zümreler arasında çalışmalarımız var. İşbirliği yapılır. Yapılmasını da ister müdürümüz. Ders dağılımında da tek sınıf bir kişinin bütün sınıflardan sorumlu olması engellenir. Muhakkak ikinci bir kişiyle işbirliği içerisinde çalışılır. Kişilerin tek başına çalışmasına mücade edilmez.'(Ö16)

'Öğretmenler işbirliği, Yüzde de yüz değil, ilişkilere bağlıdır.Ortak çalışma var ama yeterli değildir '.(Ö4)

'Evet, arkadaşlardan bana yardım eden de olur. Bir sergi hazırlığında matematik, bilgisayar öğretmenleri bana yardım eder .' (Ö17)

“Öğretmenler arasında ortak çalışma Var, belli branşlarda var ör tarih, coğrafya ,fizik ,kimya biyoloji birlikte ortak çalışma yaparız. Okulda ortak çalışma var mı? Zümreler arasında ortak çalışmalar yapılır (Ö8),(Ö13)

“Belli zamanlarda toplantılar yapıp işbirliği içinde çalışılır. Mesleki alanda paylaşım yapılır. Ben kendi zümrem için söylemek gerekirse yaparız. Paylaşım yapılır.Biri bir şey öğrendiğinde diğerleriyle paylaşır. “(Ö2),(Ö14)

“Öğremenler arasında meslek bilgilerini paylaşılmasında müdüre de önemli bir rol düşüyor. Okul müdürünün öğretmen hazırladıklarını hareket ediyorlar mı ,bunların müdür tarafından kontrol edilmesi gerekiyor. Müdür bunları kontrol etmezse bazı okullarda aynı seviyedeki sınıflarda farklı farklı sorular soruluyor ve eşitlik bozuluyor. Zümre olarak mümkün olduğu kadar konuşuyoruz. Şu materyali buldum gibi. Zümre odalarının olması daha etkili olur. Zümre etkinliklerinin bir odada tartışılması daha etkilidir. Şu anki şekilde olduğunda zümreler birbirlerinden kopuktur Ortak çalışmalar var ama kalabalık zümreler arasında da uyumsuzluk hat safhada. Gerek yönetim tarzından kaynaklı” böl ve parçala “gerekse de alttaki bölümden parçalanma. Basit çekememezlikler, vb..”(Ö10)

Zümreler arasında çalışma var .Mesleki olarak öğretmenler birbirini geliştirmek için birbirine yardım eder. Bilim şenliği var sadece fen öğretmenleri değil diğer zümreler de katılır, yardım eder.ö12

4.4.2.3 Öğretmen sendika temsilcilerine göre ortak çalışma ve işbirliği kültürüne yönelik görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden f=8 ,%66.66 sı bu soruya yanıt vermiştir.

Öğretmen sendika temsilcilerine göre (f=2,%25) öğretmenler arasında ortak çalışma kültürü bulunmadığını ama zümreler arasında bulunduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Okulda öğretmenler arasında ortak çalışma kültürü zümreler arasında evet, ama öğretmenler arasında kendi işini yapıyor.”(ÖST 1)

“Okulda öğretmenler arasında ortak çalışma kültürü var ama çok fazla değil, zümreler içerisinde daha fazla var. Ben sadece akademik yönden ortaklık olarak

bunu anlamıyorum. Çünkü özel hayattaki ortaklıklar da ne kadar artarsa o kadar aidat duygusu hisseder. Sorumlulukları paylaşma noktasına gidilir (ÖST2)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi okulda işbirliği ve organizasyon açısından gerekli motivasyonun yüksek olmadığını bunun nedeninin de uluslar arası düzeyde başarı elde eden öğretmen ve öğrencilerin yeteri boyutta takdir edilmemesi olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Çoğu zaman zümreler arasında ilişki vardır.ör sergi yapımında işbirliği yapılıyor. Ancak bu yöndeki çalışmalar geçmişin tekrarıdır. ...İşbirliği gerek zümreler arasında gerekse idare ve öğretmenler arasında gerekse diğer paydaşlar açısından oldukça önemlidir. Merkezdeki öğrencinin donanımına katkı koyma açısından önemlidir. Eğitim sadece okul içidir. Ancak paydaşlara göre bakanlık ve ailelerden ,diğer kurum ve kuruluşların da önemli rol oynadıklarını biliyoruz. Bu anlamda okulda işbirliği ve organizasyon açısından gerekli motivasyonun yüksek olduğunu düşünmüyorum. Uluslar arası başarı elde eden arkadaşlar ve öğrenciler gereği boyutunda takdir edilmemişlerse ,Motivasyonları düşmüşse vazgeçmişlerse bazı olumsuzluklar vardır. Ben bir coğrafya öğretmeniyim ve ülkemi öğrencilerin sevmesini istiyorum. Yılda iki kez arazi şansım varsa bunu yaparken okul idaresinden gerekli desteği bulamadım. Ulaşım için öğrencilerden para toplama, izin kağıdı toplamada...yalnız kalıyorum. Ben arazide sorun yaşamıyorum. Buna benzer sıkıntılar öğretmenlerin desdeklenmediğini gösteriyor” ÖST4

Öğretmen sendika temsilcileri, okullarda belli zümrelerin belirli yükün altında olduğunu ancak kendi içinde uyumlu olduğunu, diğer zümrelerle işbirliği yapılmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

“Zümreler arası değil de belirli yükün olduğu zümreler vardır. Edebiyat zümresi mesela okulun büyük yükünü, şov bölümünü, görsel bölümünü üstlene dergisinden tutun da tiyatrosuna kadar edebiyat zümresidir. Bu okulda edebiyat zümresi arasında bir uyum vardır.... İşbirliği yapılmaz (ÖST6),(ÖST 5)

Öğretmen sendika temsilcileri(f=2,%25) öğretmenler arasında ve zümreler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün olduğunu söylemişlerdir.

“Evet, müsamre Türkçe öğretmenlerinin görevi gibi görünür ama bu yılki müsamarede farklı zümreler de katkı koydu. Dergi de de öyle. Öğretmenliği vicdan

işi görüp,sadece derse girip çıkma olarak görmeyen insanlar bir araya gelip daha verimli şeyler çıkarırlar''(ÖST 11)

'Öğretmenler arasında ortak çalışma ve işbirliği yapılıyor. Biz İngilizce zümresi olarak kermes düzenledik , dil haftası yaptık. Edebiyat zümresi müsamere, dergi, kermes var.'ÖST10

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi öğretmenler arasında ortak çalışmanın kısmen bulunduğu yönünde görüş bildirmiştir.

‘ ‘Öğretmenler arasında ortak çalışma kısmen var , kısmen yoktur. Kimin görevi ise gerçekleştirmeye çalışır. Görev almada öğretmen Kimisi hiç istekli değil, kimisi biraz baktığımızda belli başlı şeyler belli insanlar üzerinde döner. Mesleki olarak kendilerini geliştirmek için yardım ederler, zümreler birbirine yardım eder Birinin öğrendiği bir yeniliği diğerleriyle paylaşırlar ‘’(ÖST8)

4.4.2.4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul kültürüne yönelik görüşleri

Katılımcılar okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik olarak görüş bildirmişlerdir.

‘‘Her Okulun bir iklimi vardır. Bunu yaratan müdürü, idarecisi, öğretmeni,v elisi, öğrencisi çevresel faktörlerdir.. Bu kültür ,öğretmen kadrosunun değişken olduğu yerlerde birazcık problemdir. Fazla gelişemez. Sürekli olarak bir hareket vardır. Aidat duygusu, fazla gelişemez.. Öğretmenin kendini bir yere ait hissetmesi, öğrenciye karşı sorumluluk hissetmesi,veliyle iletişimde olması beklentilere cevap vermesi bu kültürü geliştiren faktördür. öğretim dışı etkinlikler bu kültürü yaratan şeylerdir, geziler, ziyaret ler ..değerleriBÜDYI

‘‘Eğer öğrenciyi okula bağlamak istiyorsak öğrencinin seveceği uygulamaları yapmalıyız. Bu yönde GOÖD daha şanslıyız. Öğrencilerimiz atelyelerde kendi kıyafetlerini dikme , kendi saçlarını yapmaları Şansına sahiptirler. Bunun için daire olarak onlara bu imkanları yaratacak kaynağı bulma adına çok çaba harcıyoruz.öğrencilerimizin okulda zaman geçirmesini istiyoruz. Bu nedenle tüm kollarımızı yapıyoruz. Okul idarecileri kendiler sponsor buluyor. Bankalar, dan vs. yarışmalar düzenliyorlar. Sergiler düzenliyorlar. Hafta sonları bisiklet turları var. Bizde katılıyoruz. Bende birebir katılıyorum. Müdürlerimiz bilsinler ki onların

yanındayız. Müsamerelerine törenlerine gitmeye çalışıyoruz. Bir etkinliklerine gitmediyse , diğer etkinliğine gitmeye çalışıyoruz (müsamereye gidilmediyse diploma törenine gitmeye çalışıyoruz)..’’(BÜDY2)

Bazı okullarda vizyon ve misyon belirlenmektedir. Sınavla öğrenci alan okullarda vizyon bulunmaktadır. Sınavla almayan bazı okullarda da vizyonun olduğu gözlemlenmektedir. Yıllıklarda bellidir. Paydaş desdeğini geliştirmek için Öğretmenler için toplantılar yapılır. Bazı okullar bunu 2 ayda bir yapar. Öğretmen ve idarecilerin 15 günde bir toplantı yapması gerekir. Veliyle yapılan toplantılar azdır. OAB yönetim Kurulu toplantıları. Velilerle yılda en fazla 2 kez toplanılır. Daha fazla olması gerekir. Veli sadece not öğrenmek için gelir.3 yada 4 kez toplanması gerekir.’’BÜDY3

Okullarda vizyon yoktur. Bazı okullar d ayazılı olarak bulunmaktadır ancak bu sadece okul müdürünün görüşüdür. Paydaş desdeğini geliştirmek için öğretmenlerle toplantı yapılır.BÜDY4

BÜDY 5 görüş bildirmedi.

4.4.3.Okul yöneticilerinin karar alma süreçleriyle ilgili görüşleri

4.4.3.1 Katılımcı okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin karar alma süreciyle ilgili görüşleri

Katılımcı okul müdürleri nin f=12,,%66.67 si bu soruyu yanıtlamıştır. Katılımcı okul müdürlerinin f=5 , %41.67 ‘si okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerle beraber ortak karar aldığını söylemiştir. Okul yöneticilerinin ortak karar alma süreçleri ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir.

‘’ Kurul toplantısında arkadaşların fikirleri alınıyor. Tek başınıza alırsanız başarılı olamazsınız, arkadaşların fikirleri alınır ve karar verilir ki uygulamasını arkadaşlar desteklesin’’(OY19)

‘Ben bütün görevleri dağıttım. Bende görev yok ama hep fulüm. Bizim okulun farklı bir yanı şudur; burada aşağı yukarı 60 öğretmen de bu okul mezunudur aynı zamanda. Eskiden burada çalışan müdür muavinlerinin hepsi bu okul mezunuydu. Bir aile gibi ben bir karar alırım, başmuavinim beni kollar, müdür muavinim beni kollar. Böyle yaptık, böyle olsun, gece bile beni ararlardı. Oto kontrol vardı içimizde. Bu

hataları azaltır. Örneğin müdür muavinleriyle bir karar alırsınız, düşünmediğimiz bir nokta olabilir mesela Bu güzel tarafları okulun ,benim işimi çok kolaylaştırmıştı ,çok daha hızlı yol almamızı sağladı. O dönem kadro kalıcıydı ama şimdi bozuldu. Arkadaşların bir kısmı emekli oldu şimdi bize geldi ertesi sene nakil doldurdu. Bu sizin şevkinizi kırar. Şu anda 3 muavinim var biri hazıranda, biri eylül de bende gelecek sene emekli olacağım. Şu anda burada olan 3 muavin de başka taraflara nakil doldurdu. Dolayısıyla bu bir ekip işidir derken bizim yasalarımız cevap vermemesine rağmen pek çok şeye, bizi verir gibi davrandık, paylaştık sorumluluğu da yetkileri de ..El birliği ile götürdük . Az önce söylediniz emekli olma durumunda değişim yaşanacak ve nakil dolduran kişilerin de gitmesi- büyük bir problem olacak .Kalması halinde bile problem olacak Bunların hiçbiri bu okulun ekolünden gelmedi, kurum kültürü, müfredat konusu, ben sınıflara girerim çocuklara soru sorarım ,soruya cevabı ben veririm. Ben buradan çıktım.. Bu çok önemli. Sınıfta soru sorarsanız ve öğrenciden önce cevap verirsiniz öğrencinin bakışı değişir. Bu kültürü bilmeyen, müfredatları bilmeyen , birçok bağlantılarımız var bizim edexselle, lukasla ..Çok bağlantılar var Avrupa ile. Bu çok büyük bir ket vuracak okula . Arkadaşları yetiştirmeye çalışırız ama nakil yapınca moraliniz bozulur.(OY18)

‘‘Okulun ne ihtiyaçları var, ne sıkıntıları var, nasıl aşılabılır düşüncesiyle bütün zümrelerle ayrı ayrı zamanlarda uzun toplantılar yaptım. Düşüncelerini aldım. Demokratik bir yönetim anlayışım var. Bu bana avantaj teşkil etti. Gelen talepler doğrultusunda yapılması gereken işler konusunda ajanda oluşturdum. Çoğunu hayata geçirdim. Vizyonu arkadaşlarla birlikte belirledik ‘‘.(OY8)

‘‘Sıkıntımız yok, zümreler ortak çalışır, sınav soruları ortak hazırlanır. yasaya göre ders programlarını müdür dağıtır , demesine rağmen demokratik olarak zümrelere o serbestliği tanıdım. Zümre öğretmenlerine haftalık ders saatlerini veririm onlarda girecekleri sınıfları seçer’’(OY11)

‘‘Tamamıyla katılımcı olmaya çalışıyoruz. Öğretmenler kurulu,...çok önemli konuları görüşüp karar alıyorum. Basit konuların kararını kendim alıp, bilgilendiriyorum.’’(OY6)

Okul müdürlerinden f=1 ,% 8.33 kararı duruma göre hareket ederek aldığını ifade etmiştir.

“Ben öğretmenın muavinin önüne giderken bir karar taslağı ile giderim. ör piknik.. “Nereye gideceğiz. Geçen yıl buraya gittik , bu yıl nereyi düşünürsünüz?” Ondan sonra öğretmene açmaya çalışırım. Yeri gelir bazı kararları tek başına almak zorunda kalırız. Ama kararsız kalmaktan daha iyi olduğuna inanırım, yanlış karar bile alsam... Yanlış kararda özür dileyip geri adım atabilirsiniz ama kararsızlık insanları uzaklaştırır ve boşluğa iter.”(OY17)

Okul müdürlerinden f=1,% 8.33 zümrelerle belli periyodik dönemlerde düzenli toplantılar yaptığını, öğretmenlerin görev tanımlarını yapıp ,işbölümünü yapmış , belli bir program çerçevesinde herkesin görevini yaptığını kendisinin de takip ettiğini söylemiştir.

“ Mutlaka .her zümrenin mesleki bilgi alanı farklıdır. Ben her şeyde uzman olamam .Bir şey yapacağımda onların görüşlerini alırım. Onlardan yararlanırım Sene başında okul açıldığı zaman ben sadece kontrol ediciyim . Sene başında bütün zümrelerle her sınav öncesi bütün zümrelerle ,sınav olduğu gün öğretmenleri toplantı yaparım. Sorunlarını ihtiyaçlarını tespit ederim , varsa söyleceklerimi söylerim, onların söyleyecekleri varsa alırım ve yürürüm. Programdan sapmaz. Çünkü sene başında onlara görevlerini verdim. Örneğın Türkçe zümresi ,kimi dergi, kimisi tiyatro ,kimisi şiir dinletisi yapar, görev dağılımları bellidir. Matematik, fen bilgisi öğretmeni bilim şenliği yapacaksa sene başında programlanmıştır. Ben sadece programı takip ederim, karşılaştıkları problemleri çözerim. Müdür muavinine görev veririm o takip eder. Hem sorumlu müdür muavinleri var hem zümre sorumluları var ondan sonra bana gelir. Tartışılır , ben a gelince de kontrol edici olarak yardımcı olmaya çalışırım.. Görev tanımları ,görev yapılır. Sapmalar olunca biz devreye gireriz.”(OY1)

Okul müdürlerinden f=2, %16.67 ikisi kararı muavinlerle beraber aldığını söylemiştir.

“Karar alınınca o kararı muavinlerimle birlikte alırım . Hiçbir zaman tek başıma bunu aldım ve uyguladım demem. İdarecilerle beraber oturur fikirler paylaşılır ve karar alınır. Bunu öğretmen kadrosuyla paylaşırım. onların da fikirleri alınır”(OY24)

“Her hafta muavinlerimle rehber öğretmenlerimle toplantılarım vardır. Müdür muavinlerimin görev dağılımlarını yaptım. Baş muavine de sınıf verdim Son

zamanlarda ben gevşek sorumluluk üstlendim görevlerle sorumluluğu onlara verdim daha az müdahale ediyorum. Baş muavine sınıf verme kanaatindeydim ama orta 3 leri alan muavin bilgisayarını iyi kullanmadığı için baş muavinde kullandığı için sınıfları değiştirdiler. Ben müdahale etmedim. Daha iyi çalışacakları düşüncesiyle bu isteklerine göz yumdum.(OY30)

Müdürlerden biri $f=1, \% 8.33$ kararları zümrelerle beraber oluşturduklarını söyledi

“Genellikle biz zümre toplantılarında dönem başında yaptığımız zümre toplantılarında zümreden yıl içerisinde yapacaklarını dayazmalarını istiyorum. Ben haziran ayında öğretmenler ilk başlarda tepki göstermişlerdi. Haziran ayında 3 gün zümre toplantıları yapıyorum. Kararlar alınıyor. Yapacakları

geziler, etkinlikler planlanıyor. Çalışma takvimi çıkınca Eylül ayının ilk haftası bir kez daha yapıp, tarihlendiriyorlar. Yapacakları etkinliği direk olarak biliyor. Her hafta zümrelerin toplantıları vardır. Ayda bir de ben başkanlık ediyorum. Dönüşümlü olarak her hafta bir zümreyle benim de pazartesi ve perşembeleri rutin toplantılarımız var. Geçen hafta ben acilen yurtdışı yaptım. Zümre etkilenmedi. Sosyal bilimler zümresinin gezisi vardı. Önceden biliniyordu. Hiç aksamadan etkinlik yapıldı. Herkes sorumluluğunu biliyor. Müdürün insiyatifinden bazı şeyler çıkıyor.”(OY25)

Okul müdürleri $f=2, \%16.67$ kararları bazı öğretmenlerle beraber oluşturduklarını söyledi

“Biz kurulda AB ilgili bir proje vardır, çalışmak isteyen arkadaşlar var mı? 6-7 arkadaş biz çalışmak isteriz dedi. Bir öğretmen imiz vardı İsveç’te okuyan İngilizcesi de iyiydi. Projeyi ona hazırlattık..kabul gördükten sonrada bu altı yedi arkadaş şubat tatilinde dahil devamlı çalıştı. Kalıcı öğretmenlerimiz. Birinin eğitim alması diğerlerini de etkiledi “(OY26)

“Kararın konusuyla ilgili ör gezi yapağımızda gezi kolundaki arkadaşları çağırıyoruz, birlikte karar verir tüm öğretmenlere duyururuz. Bütün öğretmenleri toplamayız. Başka bir örnek kermes yapacaksınız, bu tüm öğretmenleri ilgilendirdiği için önce ön toplantı yapılır, tarihler belirlenir, diğer etkinliklere sınavlara , faaliyetlere bakılır, gün öyle belirlenir. Daha sonra tüm öğretmenler toplanır, şu tarihte bunu yapacağız, görüşünüz dersiniz pek de bir şey çıkmaz” (OY13)

Katılımcı müdür muavinlerinin, okul yöneticilerinin karar alma süreciyle ilgili düşünceleri;

Katılımcı müdür muavinlerinin f=17 'sinden bu soruya f=15 ,88.24 'ü bu soruyu yanıtlamıştır. Katılımcı müdür muavinleri f=7 , %46.67 'si okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerle beraber ortak hareket ederek karar aldığını söylemiştir. Müdür muavinlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Genelde ciddi kararlar ortak alınır. Gerekirse öğretmenlerle de toplantılar yapılır. Direnç gösterileceği düşünülürse. Karar konusunda sıkıntı olduğunu düşünmüyorum.” (OYM15)

“Eğitim ve öğretimi geliştirmek için özellikle sosyal sorumluluk projeleri kapsamında ilk kez geçen yıl açık pazarda kermes düzenleyip gelirini kanser hastalarına bağışladık . Bu yıl hastanenin ihtiyaç duyduğu bir aleti almak için çalışacağız. Bütün öğretmen ve öğrencilerimiz burada çok gönüllüdür. Hepsi gayret gösteriyor. Bu kararı hep beraber aldık. Öğretmenlerimiz bu konuda birlikte hareket ediyor”. (OYM10)

“Okulun tümünü ilgilendiren bir olayda örneğin okul gezisinde öğretmenler kurulunda görüşülür ve karar ortak olarak çıkar.” (OYM9)

“Müdürümüz her zaman açık görüşlüdür. Her zaman bizi toplar, konu hakkında görüşlerimizi alır. Ortak bir görüş ortaya çıkar” (OYM28)

“İhtiyaçlar için müdür öğretmenlerin görüşünü aldı.” (OYM7)

“Kararlar çoğu zaman öğretmene danışılır. Sınavlardan tutun da başka etkinliklere kadar öğretmenin fikri alınır”. (OYM5)

“Konuşulması gereken konu önce zümre içinde konuşulur, müdüre götürülür daha sonra öğretmenler kuruluna getirilir. Karardan herkesin haberi olur.” (OYM16)

Bazı katılımcılar f=,% 13.33 okul yöneticisinin zümrelerle beraber kararı aldığını söylemiştir.

“Kararları Zümreler kendi aralarında alıyor ve bize bildiriyorlar. İdarenin kararları da duyuru şeklinde imzaya çıkıp duyuruluyor.” (OYM27)

“Kararlar zümrelerce alınır.”(OYM14)

Bazı katılımcılar $f=2$,%13,33 okul yöneticisinin ilgili zümreyle kararı aldığını söylemiştir.

Alınan karar hangi zümreyi ilgilendiriyorsa okul yöneticisi o zümreyle bir toplantı yapar.herkesin fikri sorulur ve ona göre karar alınır.(OYM22)

Okulla ilgili Karar hangi zümreyi ilgilendiriyorsa onlarla beraber alırız. Herkes görüşünü söyler. Zaten çalışmayı da yapan da onlardır. İşbirliği içerisinde Çalışırlar bizde bu koordinasyon vardır. Sıcak bir ortam vardır. Bir şey istendiğinde yok demezler.(OYM23)

Katılımcılardan $f=1$,%6.67 ‘si duruma göre karar verildiğini söylemiştir.

“Bazı konular var ki bu okul yönetimi öğretmenin fikrini alır bazen de okul genel kurulda öğretmenden fikir gelirse tartışılır. Yani duruma göre hareket edilir. Duruma göre değişir .(OYM31)

4.4.3.2.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar alma süreçleriyle ilgili görüşleri

Öğretmenlerin $f=5$ kararların öğretmenler kurulunda toplu olarak alındığını söylemiştir.

“ Toplantı alınır ve herkesin onayına sunulur.en fazla katılınan ve onaylanan konu yürürlüğe girer.Ona göre alınır.”(Ö18)

‘Yasa ve tüzük bellidir ama bunun dışında bir karar alınacaksa, kurulda toplanır, öğretmenin görüşü alınır.’ (Ö4)

“Kararlar, Ortak alınır. Toplantılarda tartışılır, herkesin fikri alınır”(Ö2)

‘ Kurul toplantısı yapılır ama öğretmenlerin dikkate alındığını düşünmem ‘’(Ö15)

“Kararlarda ; Okul yöneticisi bizim görüşlerimize başvurur, toplantılarda durum budur siz ne düşünüyorsunuz der ve grup kararı alma yoluna gider, herkes düşüncesini söyler, ortak işbirliği kültürümüz vardır ‘’.(Ö14)

Öğretmenlerden bazıları karar alırken öğretmene danışıldığını ancak sonlandırılmadığını dile getirmiştir.

‘‘Öğretmenle kurul toplantısı bizde az yapılır. Bakanlığın verdiği çalışma takviminde gösterildiği tarihlerde yapılır. Sınav öncesi bilgilendirme toplantıları yapılır bunun dışında pek yapılmaz Bu toplantılarda beş dakikada biter. Yani karar alırken öğretmene danışılır ama sonlandırılmaz, vazgeçilir, başka birileri şöyle değil de böyle yapsak deyince bozulur. Okul müdürü ile idareciler arasında da tam bir iletişim yok. Birinin yaptığını diğeri bozabilir. Son sözü müdür söyleyemediği için müdür muavinleri de söz söyler, çok kafalılık var.’’(Ö16)

Öğretmenler kararların okul aile birliği ile beraber alındığını söylemiştir.

‘ ‘Kararlar, Okul Aile Birliği ve okulla beraber kararlar alınır. Toplantılarda da öğretmenlere duyurulur. Müdürün tek başına bir karar aldığını görmedik.’’(Ö17)

Öğretmenler kararların ilgili zümre ile beraber alındığını söylemiştir

‘‘Ör AB projesi gibi İlgili zümre müdür muaviniyle görüşür ,uygun görülürse müdürle görüşülür. Öyle karar verilir. Paydaşlara danışılır.’’(Ö3)

Kararların bazı öğretmenlerle beraber alındığı yönünde görüş bildirenler:

‘‘Orada sınırların olmaması, kararların alınma sürecini de etkiler. Demokratiktir ama müdür kendi başına almaz, Almaz. Danışır, ama bazı öğretmenler ağırlıklıdır’’. (Ö13)

‘‘Kararlar kurulda tartışılır anacak bizim farklı bir yapımız var ve şu anda müdür bunu başaramıyoruz . kişisel çekişmeler bunda etken olmuştur. Kişisel çekişmeler bu sene sıkıntılı bir dönem yaşamamıza neden olmuştur. Genellemek doğru olmaz.’’(Ö11)

Kararlar bazı öğretmenlerle beraber alındığı yönünde görüş bildiren:

‘‘Haftada 2 gün müdür odasında toplantımız vardır. Bu toplantıda müdür şeffaflıkla ne yapacağını ,ne yapmak istediğini söyler. ‘‘Var mı arkadaşlar fikri olan veya buna karşı çıkan, bir şey söylemek isteyen’’der ortak konsesyusta halletmeye çalışırız. Tabi ki müdürün vizyonu icabı kafasında oturttuğu bazı şeylerde karar vermişse olay bitmiştir. ‘’(Ö10)

‘‘Konulara müdürümüz hakimdir. Görüş alır ama genelde kendi düşüncesini uygular, yanlış uygulamadığı için de bir sorun yok, demokratik ortam var paylaşır.’’(Ö9)

‘‘Kararları idare alır.’’(Ö1),(Ö 12)

4.4.3.3. Öğretmen sendika temsilcilerinin okul yöneticisinin karar alma süreçleriyle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=4 ,%44.44 okul müdürünün kararlarını öğretmenlerle paylaşarak öğretmenlerle alındığı yönünde görüş bildirmiştir.

‘Okul müdürümüz demokratik davranarak , çoğulcu demokrasiye uygun hareket ederek öğretmenle paylaşarak birçok kararları alıyor.’(OST2)

Kendi zümrelerimiz içinde toplantı yaparız yeni bir şey varsa okulda uygulanması istenen ,bunları tartışırız önce ,sonra gerekirse müdür beyle tartışırız. ...Bu okulda genel kurul yapıyoruz. Her hafta farklı sınıflara giren öğretmenler kendi zümrelerinde toplanıyor, her Salı günü de tüm okul öğretmenleri toplanıyor. Düzenli olarak herkes bir birinden haberdardır. Ne yaptığından. Ne denildiğinden çünkü öğretmenlerle de konuşulur. Öğretmenlere istemediği bir şeyi yaptırmak mümkün değildir. Akıllı bir yönetici bunu yapmaz.’’(ÖST9)

‘‘Müdür öğretmenlerle toplantı yapıyor’’(ÖST12)

‘Kararlar, tüm öğretmenlerimizin katıldığı zümre toplantılarında alınır. Bu kararları bazen bakanlıkla da tartışırız. Sendikaya da karşı çıkarız. Zümre kararlarımız asıldır. Orada çok tartışırız, çok tartışırız başka okullarda olmayacak kadar. bazen altı saat yedi saat sürer. Ama orada alınan karara herkes sahip çıkar. Okulumuzun en güzel yanı budur. Bizim okul bilinci var’’(ÖST3)

Öğretmen sendika temsilcilerinden biri okul idaresinin karar üretmede yeterli beceriyi göstermediğinden karar alınamadığı yönünde görüş bildirmiştir.

*‘‘Karar alma mekanizması çok önemlidir. Ben sendikacı olarak öğretmen olarak bütün kararlar için genel olarak okulu ilgilendiren geniş tabanlı karar gerektiren konularda öğretmen ile birlikte hareket edilmesi öğretmen kurul toplantısında azami ölçüde konsensüs sağlanması daha doğru olur. Bu konuda bulunduğum okul yeterli düzeyde başarılı mı’’ Hayır’’.*Okul idaresi konu ile ilgili kararın üretilmesinde yeterli kabiliyeti ve beceriyi gösterememesinden dolayı krizler yaşıyor. Bu konuda öğretmenin bilgilendirilmesi , zaman zaman insiyatif alınması bunun da bireysel

olmaktan ziyade okul idaresi ve öğretmenler kurulunun da nabızı alınması gerekmektedir. Bu zor bir şeydir.’’(OST4).

Okul müdürünün kendinin belirlediği öğretmenlerle beraber kararı aldığı yönünde görüş bildiren,

‘‘Karar alma sürecinin çok şeffaf olduğunu düşünmüyorum. Kararı Grupla alır. Ör AB projesinde müdür bey kendi başına karar vermedi grupla bu kararı aldı. O projeye kimin faydası olacağını kafasında saptır ve o kişileri çağırır ve o kişilerle şeffaf olmayan bir çalışma yapar. Müdüre göre doğru bir çalışmadır ama diğer öğretmenler arasında sıkıntı yaratır.’’(ÖST6)

‘‘Okulla ilgili kararlarda idareciler son kararı koyar. Fikir ayrılıkları olsa bile son kararı müdür verir.’’(ÖST11)

‘‘Öğretmenler kurulunun olduğu gün konuşulur. Bunun yılda bir kez yada iki kez olmasının çok da verimli olduğunu düşünmüyorum. Ara ara yapıp öğretmenlerin yönetimle ilgili düşüncelerini bildirmeleri gerekir. Bu eksiklidir’’(ÖST1)

‘‘Okulla ilgili Kararlar nasıl alınır. Bazı kararlar alınır ,söylenir, vazgeçilir. Karar alınır ama uygulanamıyor ‘’(ÖST 8)

‘Bakanlık üst düzey yöneticilere göre karar alma süreçleriyle ilgili görüş bildirmedi.

4.4.3.4 okul yöneticilerinin ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Katılımcı okul müdürleri $f=9, \% 50$, müdür muavinleri $f=9, \% 52.94$ okul kültürünü geliştirmek için okulda birlik ve beraberliği sağlayacak etkinlikler düzenlemekte ve ortak inanç değer ve normlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunun için okulda geleneksel olarak okul gezileri yemekler düzenlenmekte çeşitli törenler yapılmakta ,ödülleri verilmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

‘‘Okul kültürü, kurum kültürü ,bir şey gelenekselleşirse rayına oturur. Mesela bizim Reha Caner futbol turnuvası 19 senedir yapılıyor. Her sene. Bir şey gelenekselleşirse kurumsallaşma da olur zaten. .Her sen e 3. Hafta müsamere yaparız, her sene 3. Hafta toplu fotoğraf çekimi yaparız...Bunlar ;okul kültürünü yerleştirir. Her hafta Salı günü birinci teneffüs öğretmenler kurulu toplantımız var. Bunu herkes biliyor. Her pazartesi

20 öğretmen ve tüm idareciler nöbetçidir ve okuldadırlar. Bu her, ‘herler’ kurum kültürünü oluşturur. Her Pazartesi ben konuşurum. Ufak bir olayı bahane ederek birbirinizle konuşarak, sorunları çözeceksiniz derim. Her cuma da öyle. Her pazartesi haftaya başlangıçtır. Vizyonlarınızı bir daha gözden geçiriniz, ne okuyacaksınız, nereye gideceğiz, ne olmak istiyoruz. Sosyal faaliyetlerde kabiliyetimiz var mı yoksa tekrar düşünelim. Her pazartesi bunları söylerim. Çoğu tekrar olabilir ama eğitim zaten tekrardır. Kurumsallaşma ile ilgili diyemezsiniz’’ yarın kurumsallaşalım, yarın bir kültür oluşturalım.’’ İcraatla olur. Mutlaka bir okul gezisi yaparız. Mutlaka öğretmenler gününde öğretmenlerimize bir çiçek alırsınız...bunun gibi.(OY18)

‘‘Dayanışma yemekleri, piknik vb yapılır.’’ (OY13)

‘‘Geziler var ,yemekler var,24 kasım, yılbaşı yemeği öğretmenlerin kaynaşmasını sağlamak için ..Bunun yanında ben öğretmenken bir hayalim vardı. Müdür olursam bir yılın sonunda aile yemeği diye okul bütçesinden yemek yapıp bütün okul personelini; hademe, sekreter, bekçi, öğretmen ,çaycı vb bir yere toplayıp teşekkür yemeği vereceğim diye düşünürdüm. Bunu yaptım. Yemekte de söylerim ‘‘Sayenizde okulumuz bir yılı daha başarıyla bitirdi. Bugün benim misafirimsiniz derim herkese. Aile yemeği muhabbetli geçer.....Morali yükseltecek bir etkinliktir. Moral olur. Geçen yıl okulumuz en hijyen okul seçilmişti, sağlık bakanlığı tarafından bende odalarına gidip teşekkür etmiştim. Onları onurlandırdım, ödüllendirdim, yemeğe götürdüm. Öğretmenleri de ödüllendiriyorum. Moral ve motivasyonu artırıcı her şeyi yapıyorum. Nakil nerdeyse dolduran sıfır. Kimse ayrılmak istemiyor(11).

‘‘Okulda eğitsel kol çalışmaları yapılır, aktif olarak çalışırlar. Müzik ,tiyatro,bilgisayar kolu var. Okulumuzda öğretmen ve öğrencilerin okula bağlılıklarını artırmak için Yemekler yapıyoruz, öğretmenler gününde, yılbaşlarında ...’’(OY19)

‘‘Örgüt kültürü okulun aynasıdır. Bir okulu başka bir okuldan ayıran özellikler bütünüdür. Vefa duygusu önemlidir. Çalışanların birbirini taktir etmesi önemlidir. Öğrenci ve öğretmenleri okulla bağlamak için; Faaliyete katılan öğrencilere teşekkür belgesi ,başarılı öğrencilere de başarı belgesi veririm. 9.50 olan taktir. 8.5 yukarısına teşekkür verimiz. Şampiyon olanlara derece getirenleri da yemek yada x yerine kahvaltıya götürürüz. ‘’ (Oy30)

“Okulun birçok alanında faaliyet yaparız. Bugün iki faaliyetimiz var gün olur dört faaliyet yaparız. 8. Sınıfların bugün yabancı dil etkinliği çerçevesinde yarışma yaptılar meslek öğretmenlerinin başka yarışmaları var...Sürekli olarak projelerle yarışmalarla okul ruhunu canlı tutmaya çalışıyoruz. Çocuk geldiği okulun bir parçası olduğunu hissetmesi gerek ,yoksa bu okul ona bir şey katmaz .”(OY17)

“Bu okula gelince yaptığım en önemli şey nedir diye sorarsanız, fiziki anlamda çok şey yaptık ama bunlardan çok çok daha önemli olan bir şey okulda sıkıntıları olan müdür muavinlerini, öğretmenlerini tek tek güler yüzlü , okulu seven ,okul için çalışan bir hale getirdim. Okul çalışanlarını, öğretmenlerini okula bağlı ,seven ve gönüllü çalışan hale gelmesini sağlamaya çalıştım. Başarılı olduğumu düşünüyorum ... Yemekli toplantıları özellikle geleneksel hale getirdik . Her dönem sınavların son günü okulda yemek yiyoruz. Birlikte okul dışında piknik alanlarına gidiyoruz. Bazen erkek yada bayan öğretmenlerimiz ayrı organize olup gece yemeğe gitmeler oluyor. ”(OY8)

“Okulu bir örgüt olarak kabul ettiğimizde bir ortamı ,kültürü olduğunu düşünüyorum. Bunun en önemli özelliği okulumuza sınavla öğrenci almamız İngilizce dilinde eğitime yoğunlaşmamızdır. Okulumuzda Geleneksel etkinlikler olarak piknik, müsamere,yabancı dil etkinlikler yapılır. Yabancı dilde ;İngilizce Türkçe, Almanca, Fransızca.. sunumlar yaparız. Bunun pek lafını yapmayız . Bakanlıktan birilerini çağırırız. Üniversitelerden de iyi ilişkilerimiz var zaman zaman salonlarını kullanırız . .. Okul Aile Birliği ve Okul idaresi olarak Doğan Cüceloğlu’nu Kıbrıs’a çağırdık ve üniversitenin 1000 salonunu doldurmayı başardık. Hem gelir elde ettik ,hem de velilerimize güzel şeyler sunduğumuzu düşünürüm. Her yıl okula gelen sanatçılar ,uzmanlar vardır.... Fikret ‘ Demirağ ‘ı 3 yıl arka arkaya andık.Öğrencilerimizi şiir yazmaya teşvik ediyoruz.”(OY4)

“Var pek çok okulda olan yemek olayı bizde de var.Öğretmen sayımız kalabalık olmadığı için yapıldığında herkes kaynaşp eğlenebiliyor. Gruplaşma yoktur. Okul gezisi de var”.(OY20)

Muavinlere göre ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Katılımcı müdür muavinleri $f=9, \%52.94$ ‘e göre okul kültürünü geliştirmek için okulda birlik ve beraberliği sağlayacak etkinlikler düzenlemekte ve ortak inanç değer

ve norumlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunun için okulda geleneksel olarak okul gezileri yemekler düzenlenmekte çeşitli törenler yapılmakta ,ödülleri verilmektedir.

“Sene sonunda aile yemeği var hademesinden sekreter, öğretmen ,idareci bütün personelin katıldığı OAB tarafından maliyeti karşılanır. Belli günlerde öğretmenler, kadınlar gününde yemekler yapılır. Yada istediğimizde gittiğimiz yemekler oluyor ancak eskisine göre katılım sayısında azalmalar görülmektedir.”(OYM21)

“Yılbaşı etkinliği, okul gezileri ,öğretmenler gününde yemekler yapılır.”(OYM16)

“Etkinlikler yapılır Bol bol yapılır. Düşünce kulübümüz var, teknoloji kulübümüz var .Okul kültürümüz vardır. Dört duvar arasında ders yapmak önemli değil, ..bizim felsefemiz bu değil zaten öğrencinin hakkını da aramasını isteriz. Düşünce kulübünde çocuklar sorgular, önemli olan sorgulasın.” (OYM23)

“Eğitim ve öğretimi geliştirmek için özellikle sosyal sorumluluk projeleri kapsamında ilk kez geçen yıl açık pazarda kermes düzenleyip gelirini kanser hastalarına bağışladık . Bu yıl hastanenin ihtiyaç duyduğu bir aleti almak için çalışacağız. Bütün öğretmen ve öğrencilerimiz burada çok gönüllüdür. Hepsi gayret gösteriyor.”(OYM10)

“Yarışmalar yapılıyor mu? Sürekli yapılır. Muhasebe turizm, mutfak alanında çeşitli yarışmalara katılıyoruz. Önümüzdeki günlerde belediyenin düzenleyeceği müzik yarışması var. Ona katılacağız ders yanında öğrencilerimizi çeşitli aktivitelere de katmaya çalışmaktayız .Öğretmende sıkıntı var. Öğretmen işini bitirir bitirmez okuldan ayrılıyor. Maalesef bu merkez okullarında böyledir. Kırsal okullarda ben on yıl çalıştım. dersimiz bitse bile son ders bitiş zili çalınca kadar okulda kalırdık ama merkez okullarında böyle değildir. Ben hem kırsal kesim okulunda hem de merkez okulda çalıştığım için farklı bir deneyimim vardır ”(OYM22)

“Çeşitli gruplar kuruluyor. Yarışmalar yapılıyor. Seminerler çok fazladır. Öğretme ve öğrenciye sürekli olarak dıştan Türkiye’den yazarlar , eğitimciler geliyor. Çok yoğun geçiyor. Bu hafta yabancı dil haftası, etkinlikler var, konferanslar yapılıyor. Konuklar geliyor. Boş günümüz yoktur”.(OYM5)

“Sosyal faaliyetleri mümkün olduğunca yapmaya çalışıyoruz. Birtakım şeylerden çocukları yararlandırmaya çalışıyoruz. Bu imkanlara da sahibiz. Salonumuz vardır.

Nasıl daha iyi yapabiliriz diye düşünüyoruz. Mesela bu çalışmalar çoğu okulda yapılamıyor ama bizim okulda yapılıyor..... Bir şiir yarışması , bir münazara gibi faaliyetleri yapabiliyoruz. Bu öğrencilerin sosyal kültürel faaliyetlerine katkı sağladığına inanırım.’’(OYM31)

‘‘Öğretmenler çok özverili çalışır. Okula bağlılık var mesleğinin en iyisini yapmaya çalışırlar. Kimse kaytarmıyor. Baştan da gelen kontrol var. Kimse kaytaramaz’’(OYM14)

‘‘Piknik , geçenlerde ,67-78 yılları arasında NKL bütün spordaki başarıları diye eşim tarafından hazırlanan bir kitabın tanıtımında 67-68 yıllarındaki hayatta olan sporcuları okula çağırdık. Yurtdışından da gelenler oldu. Okul abalıklık var Facebooku kullanarak okulda buluştular.Okulumuzu halka açarız. Gelirler ,hocalar da gelir hafta sonu okulda buluşmalar olur. Bazılarına ben de katılırm’’(OY24)

4.4.3.5. katılımcı Öğretmenlerin ortak inanç değeri ve normlara ilişkin düşünceleri

‘‘Kamplar var ;öğrencilerin öğretmenleriyle beraber katıldıkları ..Okul kültürünün gelişmesi için ‘’(Ö8)

‘‘Bu bizde çok büyük sıkıntıdır. Özellikle de Öğrenci evinde de aynı sorunları yaşar bence . Eğer bir yere kendini ait hissetmezse her şeyi iter ve orda ne mutluluk olur, nede başka bir şey olur. Bizim üzerinde durmamız gereken ve gelişmiş ülkelerin çözdüğü ama bizim uzaktan baktığımız konu bu bence...Etkinlikler yapılır mı? Hayır. Böyle bir sistem yok . Öyle bir sistemde yetişmiş Ne öğrenci, ne öğretmen var, ne de idareci var. Mecburen genelde de çoğu mecbur olduğu için gelir.’’(Ö4)

‘‘Yemekler yapılır,emekli olanlara.. Öğretmenler günü yemeğimiz olur. Müdür idare bize hediyeler alır. Biz çok şanslıyız.Başarılar ödüllendiril mi? Evet, ben resim dalında ödül aldığımda onure eder. Tebrik eder. Okul önünde bana ve öğrencilerimize teşekkür eder. Beden eğitimi öğretmenlerine de ödül aldıklarında güreşte, atletizmde ,teşekkür eder.’’(Ö7)

‘‘İŖi yoksa görevi bitmiŖse öğretmen okuldan ayrılıyor. Öğrencilerde ders öne çekilmiŖse , aileler e bildirip ayrılıyorlar.Sportif çalışma olarak dağcılık çalışması var hafta sonları oluyor’’.(Ö3)

‘‘Öğretmen ve öğrenciyi okula bağlamak için Eğitsel kol çalışmalar yapılır, sosyal etkinlikler arada bir yapılır. Öğrenci başarıları ödüllendirilir.’’(Ö8)

‘‘Kurslar çok azdır. Gönüllü olarak birkaç öğretmenimiz yapar. Eğitim anlamında sadece akademik değil , da çevreyle ilgili zaman zaman çalışmalarımız olur’’.(Ö13)

‘‘Dersler eğirip çıkma yanında okulda da zaman harcarlar, sosyal sorumluluk etkinliklerine okulumuz çok duyarlıdır ve öğretmen ve öğrenciler bu etkinliklere katılırlar.’’(Ö14)

‘‘Okul kültürünü düşünecek olursak Zümreler arasında çalışma var .Mesleki olarak öğretmenler birbirini geliŖtirmek için birbirine yardım eder. Bilim Ŗenlięi var sadece fen öğretmenleri değil diğer zümreler de katılır, yardım eder.’’(Ö12)

4.4.4.6. katılımcı Öğretmen Sendika Temsilcilerinin ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Öğretmen sendika temsilcileri f=4,%33.33 ü bu soruya yanıt vermiŖ f=8,%66.66 sı yanıt vermemiŖtir.

‘‘Öncelikle sahiplenmek gerekir. Öğretmenin görevi kırk dakika ders anlatmak değildir. 40 dakika ders anlattım ben bittim çekiliyorumla olmaz. Ders dışı ihtiyaçlarla da ilgilenilmelidir. Örneğin okulumuzun futbol turnuvası vardır. Ancak sayıca çok azız ve bu sene katılamadık. Kendi içimizde turizm muhasebe maçı yapıyoruz. Bölümler arası ve hocaları da sahip çıkıyor ve gönüllü olarak çalışır’’.(ÖST7)

‘‘Kararlar zümre toplantılarında alınır, ben muavin olarak girmem bir birey olarak girerim. Herkes fikrini söyler, savunur. Zümre çoğunluğuyla kabul edilen karar planlamaya girer. Bağlılık biraz da geçmiŖten günümüze gelen yapıya dayanır. Bizim en güzel yönümüz,okulda geçmiŖ ile geleceğe bağ kurabilecek beŖ kiŖi var Bunlardan biri de benim . Biz bu okuldan mezunuz. Okulun kültürünü, Okulun yapısını, tarihini bu beŖ öğretmen birazcık da o köke sahip çıkarak ,bilmeyenlere öğreterek ,çok güzel bir arşivimiz var. 1959 dan itibaren yıllıklarımızı bile tutuyoruz.’’(ÖST3)

‘‘Pazartesi ve Cuma günleri toplanma alanında okulun evimiz olduğu temiz tutmamız gerektiği söylenir. Sahiplendirici dil kullanılır Ben değil, biz şeklinde öğrencilere söylenir. Öğretmenler de biz dilini kullanırız. Öğrenciler ve öğretmenler taktir edilmektedir. (ÖST8)

‘‘Bizim bir vakfımız var, mezunlarımıza kadar, bir kolej kültürü var. Her türlü yaşatmaya çalışıyoruz. Bilim şenliğidir ‘‘(ÖST9)

4.4.4.7..Bakanlık üst Düzey Yöneticilerinin ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Bu konuda hiçbir görüş bildirmemiştir.

4.4.3. tema Okul ve çevre İletişimi: Okul yöneticilerinin okul ve çevre iletişimi ile ilgili görüşlerini belirleyebilmek için katılımcılara ; okul yöneticilerinin eğitim ve öğretimi geliştirmek için uyguladıkları stratejileri, mesleki yönden öğretmen gelişimini desteklemek için ne gibi yönlendirme çalışmaları yaptıklarını, öğretmen kadrosunda görülen değişkenlik durumunun okula nasıl yansıdığını ve toplumda görülen değişimlere bağlı olarak okul yönetiminde ne gibi uygulamaların görüldüğü ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Tablo 4 de de görüldüğü gibi okul ve çevre iletişimi alt teması altında; Fiziksel alt yapıyı geliştirme ,Yönlendirme , Öğrenci gelişimi ve başarısında uygulamalar, Öğrenci ve Öğretmen katılımında stratejiler, Okulun Dış paydaşlarla iletişimi, öğretmen kadrosu ve değişimler ,İletişim ve işbirliği , Okul yönetimi, kültürlerarası etkileşim, Teknoloji kullanımı ve uyum özellikleri yer almaktadır.

4.4.3.1. Katılımcıların okulun fiziksel alt yapısının geliştirilmesine ilişkin görüşleri: *Okul yöneticilerinin okulun fiziksel alt yapısını geliştirmesine ilişkin görüşleriOkul yöneticileri f=6,%33.33 ‘ü okul gelişimi için öncelikle okulun fiziki alt yapısını düzenlemeye çalıştıklarını ,eğitimve öğretim için alt yapı düzenlemesi yaptıklarını söylemişlerdir.*

‘‘Neler yapmadım ki. Ben üç okula gittim. Üç okulda da su yoktu,elektrik yoktu,tuvalat yoktu.Derslik yok..Üç okulda da bunların hepsini yaptım. W okulunu ben açtım, Ardından merkezdeki X okuluna yatırımlar yaptık, bakanlık düzgün çalışmadığı için, sistem çalışmadığı için.. Yasalar olduğu halde ;uygulamada iş

yürümediği için okula gelen herhangi bir okul müdürü kabiliyeti çerçevesinde okulun eksikliklerini gidermeye çalışır. Kendi imkanlarıyla elçilik vasıtasıyla, çeşitli kaynaklar buluyor ve yapıyor. Şimdiye kadar 20 milyondan fazla yatırım yaptım... Çözümleri basit olduğu halde sistem çalışmıyor. Okul müdürü gelip bulduklarıyla yasalara göre okulu idare etmesi gerekiyor. Öyle olmuyor işte''. (OY34)

''Bizim ilk geldiğimizde Bakanlığımız bina çok berbattı. Sıvalar düştü,bakanlık bizi acilen HSİK eğitim için gönderdi Bize ayrılan binada eğitimi aksatmadık.Bir yıl gibi kısa bir sürede bu gördüğünüz binayı bitirdiler ve biz buraya taşındık.Önce fiziki şartları hallettik. Fen laboratuvarından bilgisayara kadar hiçbir sıkıntımız yoktur.KKTC en gelişmiş okuludur. Fiziki olarak ..''(OY19)

''Tatil yoktur. Şubat tatili içinde olmak üzere okuldasınız. Gece çalışırsınız. Okulun fiziki şartlarını düzenlemeye çalışırsınız''.(OY 26)

''İlk anda okulun fiziki yapısını ele alalım. Bizim iki kattan oluşan u şeklinde bir yapımız var ve ikinci katta bulunan 3 derslik tamamlanmamıştı. Öncelikle onları tamamladık.2004 te belediyenin temelini attığı çok amaçlı kapalı salon tamamlanmamıştı. Onu tamamlamaya çalışıyoruz.Okul açıldığından beri tadilattan geçmemişti. Bu yıl itibarıyla yapılacak'' (OY6)

''Okulun fiziki alt yapısını eğitim ve öğretime yeteri kadar uygun olmadığı, okula dıştan gelebilecek tehlikelere karşı açık ve savunmasız olduğunu gözlemledim. İlk yaptığım iş okula dıştan gelebilecek olan her türlü etkiye karşı korunması yönünde güvenliğini sağladık. Ardından fiziki yetersizlikleri ortadan kaldırmak için bakanlığın yapması gereken ama atandığım tarihe kadar ya eksik yapılan , yada hiç yapılamayanların hayata geçmesi için girişimler başlattık. ''(OY25)

''11 yıldır buradayım, önce öğrenci öğretmen wc leri,spor alanının düzenlenmesi daha eksiği var . Okul salonu, bilgisayar eksikliklerinin giderilmesi, her ay 2000 lira civarında fotokopi servis masrafı oluyor. ''(OY13)

Katılımcı okul muavinlerinin hiç birisi bu konuda görüş bildirmemiştir.

4.4.3.1.2.Öğretmenlerin okulun fiziksel alt yapısının geliştirilmesi konusundaki görüşleri

Katılımcı öğretmenlerden sadece birisi %5.56 oranı bu konuda görüş bildirmiştir. Katılımcıların f=17'si %94.44'ü bu konuda görüş bildirmemiştir.

“Takvimlendirdi ve takvime göre yapmaya çalıştı. Yıllardır kullandığımız bir Sosyal bilimler odamız vardı. 70 kişilik bir anfi haline getirdi. Koltuklu ,görselliğiyle beraber. ... OAB zayıftır. ..Küçük dokunuşları oldu ama Kaynaklar kendisi ekibi, öğretmen arkadaşların ,özellikle dergi kolunun katkılarıyla bulunuyor.. Hademelerin çalışmasına sistem geldi.. Banklandıracağım dedi okulu bank getirdi. .. öğretmen ve öğrencilerin oturacağı 2 fergola yaptırdı. otomatik kapı kondu..Okulun alt yapısını eğitim ve öğretim için uygun hale getirdi”.(Ö10) **4.4.3.1.3.Öğretmen sendika temsilcilerinin okulun fiziksel alt yapısının geliştirilmesine ilişkin görüşleri**

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=12 inden sadece bir temsilci görüş bildirmiştir.

“Şu an müdürümüzün de dediği bir şey vardır” Birkaç yıldır buradayız, eğitime sanki eğilemedik Daha ziyade fiziki yapıyla uğraşma noktasıyla ilgilendik”. Ama buda okul gelişimi için gereklidir. Önce fiziki alt yapıyı düzenledi ki bir sonraki aşamaya eğitime geçebilsin”.(ÖST10)

4.4.3.2. Katılımcıların Öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

4.4.3.2.1.Katılımcı okul yöneticilerinin Öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinin f=13 , %72.22'lik oranı bu soruya yanıt vermiş, f=5 'i ,%27.78 lik oranı görüş bildirmemiştir. Katılımcı okul müdürleri öğrenci gelişimi ve başarısı için öğrenci kulüplerinin oluşturulması ve geliştirilmesi , okulun amaçlarının paydaşlarla beraber belirlenmesi , öğretmenlerin mesleki olarak gelişimi için desteklenmesi, hizmet içi eğitimlere katılmaları için teşvik edilmesi ,eğitimde teknolojinin kullanılması ,iletişimin geliştirilmesi konuları üzerinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcı okul müdürlerinin f=8 'i öğrenci başarısı ve gelişimi için öğrenci kulüplerinin önemli olduğunu söylemişleridir.

“Okulda öğrenci kulüpleri oluşturuyoruz. Bunlar rutin aralıklarla çalışmıyorlar ama ciddi aktiviteleri var. Kolej olduğumuz için çoğu öğrencinin öğleden sonra kursları vardır. Daha ziyade akademik olarak takılıyorum. Sokak hayvanlarıyla ilgili bir kulübümüz var çok ciddi çalışmalar yaparlar. Kermes yaparlar, yemek alırlar. Okulumuzda da misafir hayvanlarımız olur. Onlara yemek alırlar. Barınaklar, var, felsefe kulübümüz var, izci kulübümüz var ” (OY4)

“Sosyal sorumluluk projelerimiz var öğrencilerimiz bu konuda hassasdır. Onur kurulu bu konuda aktif olarak çalışır. Tiyatro kulübü var Bu tür yetenekleri olan çok çocuk olup aile tarafından desteklenmedikleri için öğretmenler bu tür çocukları ortaya çıkarmada uğraş verirler.” (OY24)

“Aktif olarak çalışan ,Müzik ,tiyatro, bilgisayar kolu var”(OY19)

“Biz kulüpler koymaya çalışıyoruz, yardımlaşmayı, sorumluluğu geliştirmeye çalışıyoruz. Çocukların ilgi alanlarına göre aktiviteler yapmaya çalışıyoruz. Bunlarla beraber öğretmenlerle beraber daha fazla zaman geçirmelerini sağlamaya çalışıyoruz ki çocuğu okula bağlayabiliriz”OYM17

“Eğitim ve öğretimi geliştirmek için özellikle sosyal sorumluluk projeleri kapsamında ilk kez geçen yıl açık pazarda kermes düzenleyip gelirini kanser hastalarına bağışladık . Bu yıl hastanenin ihtiyaç duyduğu bir aleti almak için çalışacağız. Bütün öğretmen ve öğrencilerimiz burada çok gönüllüdür. Hepsi gayret gösteriyor. Bu kararı hep beraber aldık. Öğretmenlerimiz bu konuda birlikte hareket ediyor”.(OY29)

“Eğitsel kol çalışmaları çok faydalı . Gelişmesi için çok çalışıyoruz .Ama bu konuda bakanlıktan gereken ilgiyi bulamıyoruz. Okuluma gelen öğrenciler farklı köylerden geliyor. Öğleden sonra yapılan çalışmalara kalmak istiyor ama ulaşım sıkıntısı yaşamaktadır..... Ama eğitsel kol çalışmalarının öğleden sonra okulda yapılması çocukların farklı yerlere gitmesini önlemektedir. Bu çalışmalardan olumlu dönütler aldık.30 ,35 kişilik folklor grubumuz var. 50 kişilik izci grubumuz var. Devletinde çeşitli etkinliklerinde görev alıyor. Temizlik –çevre kolu var. Birçok etkinlikte ve Bakanlığın yaptığı etkinliklerde yardımcı oluyor. Tiyatro kolumuz aktif olarak çalışıyor. Ateşli etkinliğimizde güzel gösterileri oldu ve çok beğeni topladılar. Bunlar çocuklarımızın öğlede sonraki çalışmalara katılmalarını sağlamakta ve kötü alışkanlık

elde etmelerini engellemektedir. Bakanlığımızın bu yaş gruplarına daha fazla destek olması gerektiğini düşünüyorum''(OY8)

''Okulumuzun sporda uzun yıllar başarıları var ve elde edememe sorgulanır. Öncelikle bu şart öğrenci profili akademik ve maddi olarak belli bir seviyenin altındadır. .. Vizyonu belirlerken öğrencilerin sadece akademik durumlarını koymadık ,koysaydık eksik kalırdı. Bu öğrencilerin en büyük sıkıntısı aile ilgisizliği, yönlendirme eksikliği, yetenekli öğrenciler var ama ellerinden tutan yok Bunları değerlendirerek vizyonumuzu koyduk Öğrencilerin eğitim ve öğretim etkinliklerini artırmak için spor kulüpleri orkestra çevre kulupleriniz var... Orkestramız var. Karikatür kulübümüz var ,kitap okuma kulubümüz var.''(OY24)

''Her sene başı zümre öğretmenlerini toplarım . Ardından spor öğretmenlerini. Yıl içerisinde hangi spor branşına katılacaklarıyla ilgili ihtiyaçları belirleriz.Top,aşorfmam,vb ardından kullanılacak spor tesisi için çalışma takvimi çıkarırız.. Spor alanında sıkıntımız taşımacılıkta olmaktadır.Farklı branşlara katılmak isteriz ama devletten maddi destek görmüyoruz. Okul bütçesinden taşımacılığa ve sporcu öğrencilerin yemeklerine yüklü bir para ödüyoruz. Sene başı kültür edebiyat koluna görev dağılımını yapıyoruz. İhtiyaçlarını belirleyip kaynak ayırırız. Ör Dergi basımı ,müsamerede sahne tasarımı için para ayırıyoruz. ..''(OY30)

''Var, genelde meslek liselerine gelen öğrencilerin akademik seviyesi düşüktür. Devamsızlık konusunda kendilerini Biraz zorluyoruz . Diğer yandan mesleği de sevdirmeye çalışıyoruz. Sosyal faaliyetlere mümkün mertebe fazla öğrenci katmaya çalışıyoruz ki okulu sevsinler.(OYM28)

Katılımcı okul müdürleri f=4 %30.77 oranı okulun başarıya ulaşması için okulun amaçlarının paydaşlarla beraber belirlenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir

''Arkadaşlarımızla ,okulun başarıya ulaşması için okul müdürünün bütün paydaşlarına sorup okulun hedeflerini belirlemesi gerekiyor. Okul müdürü tek başına amaç belirlediğinde başarıya ulaşmıyor. Hepsi sorumlu olsun, hepsinin fikri olsun. Bu amaçlar doğrultusunda paydaşları yönlendirmek gerekiyor. Sağlıklı iletişim kurulmasını sağlaması gerekiyor, teknolojiyi takip etmesi gerekiyor. Paydaşları sizinle beraber takip etmesi gerekiyor. Verileri neye göre değerlendireceğiz. Okulun başarısı nasıl arttı, sıkıntılarımız nedir, bunların görüşülmesi lazım ve müdürün devamlı başarı

kelimesini gündeme getirmesi gerekiyor. Çıtayı yükseltmek için benim düşüncem bu.”(OY19)

“Sınavla öğrenci almaya başladık. Kaliteli öğrenci almaya başladık .Ben buraya gelirken bir hedef koymuştum. İngilizce dilinde eğitim ve onu sürdürdüm. Bakanlık da onay verdi buna ,3. Ülkelere de donanımlı öğretmenlerimiz var . IGCE müfredatını getirelim .Onları yaptık. İyi da oldu IGCE yapan öğrenciler Türkiye üniversitelerine direkt kayıt aldı. Burada hazırlık sınıfını okumadan o sınavı geçip direkt üniversite birden eğitimlerine başladılar. Bunlar bizim artılarımızdır. Her sene katkı koyduk. Ayrıca okula ne yapabiliriz düşüncesiyle AB projeleri yaptık smartschool’u yarattık . 3 laboratuvarımızı yeniledik Ay sonu onun açılışını yapacağız. Durmuyoruz. yanı..”(OY12)

“Bütün okul müdürleri bu alt yapıyı yapmıştır. 2000 metreye yakın parke alanı düzenledik.14 yeni sınıf yapıldı. Ama yaptığımız en önemli şey arkadaşlarla beraber çss bölümünü başlatmak ve E-level derslerinde de çok başarılı sonuçlar almamızdır.”(OY4)

“Değil, ben buraya geldiğimde iki şey yaptım. 1. Fiziki yapısını değiştirdim,2. Akademik yapısını değiştirdim. Burda Lefkoşa Koleji dışındaki kolejler ders dağılım çizelgesinde farklı programlarla gösteriliyordu. Bunun değişmesi için çok mücadele ettim. Kemal Dürüst’ün bakan olduğu dönemde tartıştık , sonra kabul etti .Bakanlıktakiler A-level programını yapamayacağımızı iddia ettiler. ...Uzun tartışmalardan sonra kabul ettiler. Bütün kolejler değişti. Sadece onu değil, bu okuldan mezun olanlar DAÜ İngilizce sınavın agirdi%60 ı geçemedi. Müfredat programlarını inceledik. Müfredat zayıf rapor hazırladık, bakanlığa gönderdik. İngilizce müfredatını değiştirdik bakanlığa. Okulu da A-level ‘a geçirdik .Ayrıca başka bir programa geçtik Okulun bir sistemi olması lazım. Bakanlık yapmadı. Okul müdürü yaptı. ÖSS leri de Türkçe ‘ye çevirdik.. Ben burada okulumun ihtiyaçlarını belirliyorum bina yapıyorum. Halbuki okulun ne olacağına bakanlığın karar vermesi gerekiyor”(OY34)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi %7.69 oranı öğrencileri çeşitli yarışmalara teşvik ettikleri yönünde görüş bildirmiştir.

‘‘Bu arada şiir ve kompozisyon yazma yarışmasında fotoğrafçılık alanında da ödülllerimiz vardır. Son İki sene şiir ve kompozisyon alanında ilk üç ödülleri biz aldık. Resimde dış sağıyla ilgili afiş yarışmasına 55 eserle katıldık, sonuçları bekliyoruz. Teknoloji tasarım öğretmenlerimiz öğrencilerin yeteneklerini açığa çıkarmak için sınıflar arasında atık malzemelerden heykel yapma yarışması düzenlediler. Gezi inceleme kolu ‘‘Şehrimizi tanıyoruz ‘‘,konusunda . 8 sınıflarına ülke şehirlerini gezdirdik . Geleneksel kültürümüzü tanıtıcı geziler yaptık.’’(OY30)

Katılımcı okul müdürlerinden bir tanesi % 7.69 oranı okulda sadece ders yapıldığı ve herhangi bir faaliyet yapılmadığı şeklinde görüş bildirmiştir.

‘‘Benim için önemli olan öğretmenin belli saatler içinde okulda durmasından çok, okulda bulunduğu süreç içindeki verimliliğidir. Biz ne kadar zorlayıcı kalıplar içerisine sokarsak insanı verimliliği düşer.Bizim verdiğimiz bir ders programı var. O ders programındaki dersleri layıkıyla yerine getirmesi ,eğitim amaçlı haftada bir gün nöbet günü vardır. Nöbet günlerindeki görevlerini yapsın, ekstra görev verilmediği sürece o kalıplar içerisinde çok fazla tutmak istemiyoruz öğretmeni .’’(OY6)

Müdür Muavinleri f= 8 , % 47.05 oranı öğrenci gelişimi ve başarısı konusunda görüş bildirmiştir.

‘‘Bazı Ortaokullar okulumuza gelir, gözlem yapar. Rehber öğretmenlerimizi görevlendiririz , okullara giderler ve okulu tanıtıcı çalışmalar yaparlar. Okulumuzda kol faaliyetleri yapılıyor’’. (OYM28)

‘‘Öğrenci sayısını artırmak için vizyon ve misyonu belirleyip bu sayıyı yukarıya çıkarmak gerekir. Okul çok güzeldir. Vizyonumuz bu olmalı Bu yılın içerisinde okulu tanıtmak için rehberlik öğretmeni aracılığıyla ortaokul öğrencilerine tanıtım yapıyoruz. Fakat öncelikle çok güzel yatırımların olması gerekir. Otellerin çağırılması lazım. Ki bu çocuklar bu liseye geçiş yaparken boşlukta kalmayacağını görmesi lazım. Örneğin çocuğumu bu okul a veriyorum. Bu çocuk bu okulda okuyacak bitirince işsiz kalırsa ne olacak dedi adam bana ..Ara eleman olarak iş garantisini vermek lazımdır’’. (OYM9)

‘‘Sürekli yarışmalar yapılır. Muhasebe turizm,mutfak alanında çeşitli yarışmalara katılıyoruz. Önümüzdeki günlerde belediyenin düzenleyeceği müzik yarışması var.

Ona katılacağız ders yanında öğrencilerimizi çeşitli aktivitelere de katmaya çalışmaktayız ‘’(OYM22)

‘‘Bizde A-level programı ,ile Türkiye’deki üniversitere öğrenci hazırlayan programlar var. Her iki programda çalışan öğretmenlerin ehliyetli olması lazım Ben burada iyi yada kötü olarak ayırmaktan ziyade A-level programını bilen birilerinin olması lazım . Branşımızda kendimizi geliştirmemiz lazım, eksikliklerimiz tamamlamamız lazım. Ancak A-level programında gerçekten sistemi bilen, araştıran kendini yenileyen insanların görev alması çok önemlidir. Aynı şekilde ÖSS de aynı. Her yıl sistemde değişiklikler oluyor. Biz kendimizi geliştirmesek takip edemeyiz .Müfredat değişiklikleri oluyor. Bence iki sistem için de kolejlerde çalışıyorsanız öğrenciyi yetiştirmeniz lazım’’(OYM3)

‘‘Kurslar veriliyor. İhtiyaçları karşılamak ve yetiştirmek için yetersiz oldukları alanlarda kurslar verilir. Talep edilir ve yapılır.’’(OYM 7)

‘‘Geçen yıl açık pazarda kermes düzenleyip gelirini kanser hastalarına bağışladık . Bu yıl hastanenin ihtiyaç duyduğu bir aleti almak için çalışacağız. Bütün öğretmen ve öğrencilerimiz burada çok gönüllüdür. Hepsi gayret gösteriyor. Bu kararı hep beraber aldık. Öğretmenlerimiz bu konuda birlikte hareket ediyor ‘’. (OYM 10)

‘‘Çok da bir şey yapılmaz. Rutin işlerimizi yaparız. Program, dersler , bazı eğitsel kol etkinlikleri yapılır vb’’(OYM16).

‘‘Avrupa birliği projesi var, paydaşlarla ilişki kurmaya çalışır. Seminerler ara ara yapılır. Üniversitelerden yardım gelir. Çeşitli kurumlardan da gelir. Türksell vb kurumlardan’’(OYM32)

4.4.3.2.2. Öğretmenlerin, öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

Katılımcı öğretmenlerden $f= 11$,% 61.11 öğrenci gelişimi ve başarısı konusunda görüş bildirmiştir.

‘‘Bizim okul gelişebildiği kadar gelişti, her alana açıldı, dünyayla bağlantısı var, vakfı da var. Kuruldu , sosyal akademik yönden gelişimi sağlandı. Öğretmenler mesleki olarak geliştiriyorlar .Şu şekilde işbirliği yapıyorlar, zümreler çalışıyor.. Vizyon var..’’(Ö9)

‘‘Kuruluş aşamasında fen bilimleri ağırlıklı dersler ,bunu seven çocuklarla daha iyi bir çalışma yapmaktı. Fakat şu anda düz liseden bir farkı yoktur. Ekstra bir lab çalışması olsun,projeler e katılma olsun fen dallarında yahut da proje üretme yoktur. Sene başında kurslar yapmayı düşünür,konuşuruz.Bir iki yıl önce gelen öğrencileri kalite seviye düştüğü için matematik sınavı yaptık Dört işlemde oluşan ve gerçekten de dört işlemi zayıf öğrenci geliyor okulumuza. Sınavı kazandılar geldiler, kursla bunları güçlendirelim düşüncesiyle projeler yapıyor ama proje aşamasında kaldı . arkadaşalar araştırdı, sınav hazırlandı ama sınav yapılamadı. Bu konuda öğretmenler istekliydi ama sonu gelmedi birkaç öğretmenle de olmaz, isteksiz öğretmenler de vardı. Müdür takip edemedi. Kurslar programa bağlandı parası toplanamadı. Okul müdürü hepsine bakamaz, organize etmesi lazım. Muavin görevlendirmesi lazım ki bu yok. Muavine görev veremiyor.’’(Ö16)

‘‘Etkinlikler yapılır mı Hayır..’’(Ö4)

‘‘Orada biraz sıkıntı var. Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için bir özel eğitim öğretmeni vardır. Yetersizdir. Daha fazla olursa daha fazla eğilecek bu konuya.. böyle olunca Sınıf ortamını bozmayacak ,psikolojik açıdan etkilemeyecek ‘.(Ö17)

‘‘ Eğitimle beraber çocuklar kaynaşır, öğrenir, pekiştirir. Her alanda kültürel alanda da eğitsel faaliyetlerimizi çocuklar sürekli derslerde, dershanelerde olduğu için yapamıyoruz. Bunları birlikte yaparsak çok güzel olur. Bakanlık dershaneleri yasaklasa’’.(Ö3)

‘‘Sınavla öğrenci alıyoruz, talep doğrultusunda okulda kurs yapıyoruz.’’(Ö2)

‘‘Sosyal faaliyetlerimiz vardır. Önemizdeki hafta futbol karşılaşmaları vardır. Köşelerimiz oluyor. Toplumdaki sosyal farkındalık projelerine katılıyoruz. Sosyal sorumluluğu geliştirmek için ‘’(Ö6)

‘‘Kurslar var, kurs zamanı öğretmen dersini bitirse bile okulda kalır. Etkinlikler var. Fotoğrafçılık kolu olarak bizler etkinlik yaparız, müzik, orkestra var çalışmalar yaparlar. Yıl l sonu etkinliklerine ,bahar şenliklerine katılıyor.’’(Ö17)

‘‘Akademik başarı için kurslar yapılır. Çeşitli aktiviteler yapılır. Konuyla ilgili uzman öğretmen yoksa dışardan eğiticiler tutulur ‘’(Ö12)

“Dersler eğirip çıkma yanında okulda zaman harcarlar, sosyal sorumluluk etkinliklerine okulumuz çok duyarlıdır ve öğretmen ve öğrenciler bu etkinliklere katılırlar.”(14)

Katılımcı Öğretmenlerden f=1 , % 5.55 oranı akademik yönden gelişimini sağladığı ,öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini meslekte geliştirmek için çalıştığını vizyona göre çalışmalar yaptıkları yönünde görüş bildirmiştir.

“Bizim okul gelişebildiği kadar gelişti, her alana açıldı, dünyayla bağlantısı var, vakfı da var. Kuruldu , sosyal akademik yönden gelişimi sağlandı. Öğretmenler mesleki olarak geliştiriyorlar .Şu şekilde işbirliği yapıyorlar, zümreler çalışıyor.. Vizyon var. Öğretmenler zaten alanında kendilerini en iyiye götürmek için uğraşan kişilerdir. Öğrencinin seviyesi bunu gerektirir. Geçştirilecek değildir. Sürekli gelişmek zorundadır öğretmen. En az gelişen bile gelişir. Çünkü topluma örnek bir okuldur.(Ö9)

Katılımcı f= 3 öğretmen ,% 16.66 bu konuda görüş bildirmemiştir. (3,13,11)

4.4.3.2.3 .Öğretmen sendika temsilcilerinin öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

Öğretmen sendika temsilcileri f=4 ,,%33.33 ‘ görüş bildirmiştir. Katılımcıların %75 ‘i okullarda eğitsel kol çalışmalarının yapıldığını söylemiştir. Katılımcılardan f=1,% 25 ‘i öğrencilerin ilgilerine göre yönlendirilmediğini, ve uygulamalı eğitimin yetersiz olduğunu yönünde görüş bildirmiştir.

“Bir x lisesi olarak okul alt yapısının laburatuvarlar, bilgisayar ortamı gibi 21 yüzyılda bulunduğumuz bu süreç içerisinde uygulamalı eğitim önemlidir. Bu yöndeki sınıftaki öğrenci sayısı ,lab, wc, kol etkinlikleri, müzik etkinlikleri yada diğer sosyal etkinliklerle ilgili sıkıntıları bulunmaktadır.”.(ÖST4)

“Çeşitli kuruluşların (Sivil Savunma Teşkilatı ,Kanserle savaş derneği) düzenlediği kısa film yarışması,fotoğrafçılık yarışması sosyal sorumluluk projemiz var kermes yaparız bu yıl hastaneye cihaz alacağız. Herkes katılır. Gönüllü olarak katılır.”(ÖST12)

“Bizim okul müdürümüz , demokratik yapıyı iyi kurdu, kurabildi, öğretmenlerle iyi ilişkileri var. İdaresiyle sıkı sıkıyadır. Okula artı olarak yansımıştır. Biz bunu

nerelerde gördük. Elle tutulur olarak beş yıldır hendbol da KKTC şampiyonuyuz. Kurumsal yapımız vardı zaten . Okul müdürü geçmişten geleni geliştirmeye çalıştı. Kurumsal yapı hazır olduğu için demokratik tavırları ve öğretmenlerle olan ilişkileri hızlı bir gelişmeyi yarattı ‘.(ÖST7)

‘‘Çocuklara kurslar verilmektedir. Akademik başarıyı artırmak için, ilgi alanı müzik olan öğrenciler için orkestra kuruldu. Eğitim sadece matematik, İngilizce Türkçe değildir. Sosyal yönden de öğrencilerin gelişmesi için bu tür faaliyetlerin yapılması gerekir. Bu yıl bisiklet kulübü kuruldu. Öğrencilerin özgüveninin gelişmesinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerin gelişmesinde, öğretmen öğrenci ilişkisinde arkadaş olabilme olanağı yaratır ki çocuğu daha iyi tanıyabilesin. Bunlar önemli şeylerdir....Tiyatro kulübümüz var’’(ÖST8)

4.4.3.2.4. Öğrenci gelişimi ve başarısının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunlar

Okul yöneticileri f= 5, % 27.77 oranı göre öğrenci gelişimi ve başarısının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunlarla ilgili görüş bildirmiştir.

‘‘Okul gelişiminin göstergesi akademik başarıdır. Ama her değer akademik başarıyla çözülmez. Çocuğa verdiğim değer; çevre bilinci, trafik bilinci, toplumsal sorumluluk alabilecek bir bilinç geliştirdi mi kendisine ailesine ,topluma faydalı birey olarak yetiştirdi mi ,kendi kendine yeter mi? Kendi başına yaşayabilir mi, mutlu olabilecek öğeleri taşıyor mu ? . Bunlar çok önemlidir. Çok öğrenci gördük ; akademik olarak başarır yurtdışına yüksek öğrenime gider. Başaramaz geri gelir.(OY17)

‘‘Her alanda .öğrencinin gelişimi, akademik başarı, öğretmenin yeterliliği, fiziki yeterlilik konusunda sıkıntılarla karşılaşılıyor. Bize dediler ki ‘‘Bu yıl 4 sınıf yeni öğrenci kaydı alacaksınız’’. Artık sınıfları gökyüzüne mi yapacağız, bilmiyorum. Geçen yıl basketbol sahasına sınıf yaptık. Bu sene de 4 sınıf alacağız koyacak yer yok Önceleri iki sınıflık öğrenci alınırdı ortaokula, sonra üçe çıktı, geçen sene bakanımız aniden dört sınıf almaya karar verdi. Plansız olarak öğrenci sayısını artırdı ve her şeyi aksattı.’’ (OYM15)

‘‘Eğitimle alakalı görmüyorum. Ben bunu akademik olarak en üst düzeyde başarıyı düşünmüyorum. Çocukların sosyal olarak aktiviteleri dış çevredeki davranışları anne babalarıyla ilişkileri temel ihtiyaçlarını karşılama becerilerinin geliştirilmesi

,gerekmektedir. Biz sadece okulları karşılaştırıyoruz. Benim okulumun çocuğu başarılı diğer okulun öğrencisi başarısız. Bu olmamalıdır''(OYM2)

‘‘Bir de bizde ‘‘Değişim’’ kelimesi kullanılıyor. Gelişim kelimesinin kullanılması gerekiyor. Değişim bir defaya mahsus bir şeydir.. **Değişim yerine gelişim, atılım yerine katılım** ..dünyada **katkı koyuculuk** kullanılıyor. Bir toplantıya katılırsın, sadece sayı olarak katılırsın katkı koyucu olmak lazım. Şeffaflık dünyada kullanılmıyor. **Hesap verebilirlik** kullanılıyor. ‘‘Gel sana bunu göstereyim ‘‘değil , hesap verebilirliği yapmak lazım. Bu olgular değişti. Öğretmenlerin rolleri Kıbrıs ‘ta nasıl değişti diye bir çalışma yapmıştım. Öğretmen bir dönem 1930 larda imamdı, öğretmenlik de yapıyordu, nikah da kıyıyordu. 1960 larda , 1970 lerde mücahit oldu kulüp başkanı ,köyün lideri oldu. Arabulucuydu. Kavga edenleri barıştıırıyordu, Küsleri barıştıırıyordu. Öğretmenin rolleri değişti.1974 te komutandı. 1974 Sonrası da değişti. Şu anda öğretmen sadece öğretmekle meşgul olacağını sanıyor. Ama değil Öğretmen sınıfa girerim dersimi verir çıkarım düşüncesindedir.Oysa o dönem 1970 lerin dönemi kapalı toplumduk. Okul çocuğun tek bilgi yeri idi. Öğretmen çocuğun tek bilgi kaynağı idi. En güncel bilgi öğretmenden alınırdı. Oysa şimdi böyle mi ? Hayır. Bu çağda öğretmenin yön gösterici olması gerekir. Sadece bilgi öğreten bir depo olarak bilgileri öğrencisine aktarması değil ..Yön vermesi gerekir. Bu rolünü öğretmen şu anda yapamıyor ‘‘.(OY17)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi tüzükte okulların kapsam bölgesi dahilinde alacağı öğrenci kaydı koşullarının bakanlık tarafından ihlal edildiği yönünde görüş bildirmiştir.

‘‘Tüzüğe göre okulumuza merkez okullardan öğrenci geliyor. Çevre köylerden gelen öğrenciler azdır. Merkezde x ve y olmak üzere İki büyük ilkokul var. Bunlardan X bize, Y nin diğer okula gitmesi gerekiyor. Ancak bakanlık tüzüğü deliyor ve bunu fırsat bilen bazı veliler buraya yazılır. Ardından torpil bulur ve çocuğunun kaydını alıp diğer okula kayıt yapar. Ben ilkokullar a gidip bunu niye böyle yapıyorsunuz demedim. Öğretmenlerim de iyi öğrenci istiyor ama bu sistemin belirlediği bir şeydir. Önceleri kolejlerin orta bölümü olmadığı için kolej düzeyinde öğrencilerimiz vardı. Akademik sınıflarımız vardı. kağıt üzerinde kaldı. Kolejlerin orta bölümü var ve çocuklar ilkokuldan kolejlere hazırlanmaya başladı.’’(OY30)

4.4.3.3. Katılımcıların, Öğretmenlerin mesleki gelişiminin desdeklenmesi (yönlendirme)ile ilgili görüşleri

4.4.3.3.1.Katılımcı okul yöneticileirnin öğretmenlerin mesleki gelişiminin desdeklenmesi ile ilgili görüşleri

Katılımcı okul müdürleri f=8 ,% 44.44 oranı öğrenci gelişimi ve başarısında öğretmenlerin mesleki donanımının önemli olduğunu bu nedenle öğretmenlerin gelişimini desdeklediklerini ,hizmetiçi kursları duyurduklarını ,söylemişlerdir.

‘İki yıldır fen zümresi başını kaldırmıyor. Ay sonu laboratuvarın açılışı var. Eğitimden geçiyor. Komşu ortaokullar, liseler davet ediliyor, deneyler sergileniyor. Bilim şenliği yaptık. Çok kapsamlı oldu üniversiteler okullar katıldı . Gösteriler yaptılar. Sürekli geliştirmek zorundayız ama yetiyor mu yetmiyor. Keşke daha fazlasını yapabilsek buda maddiyata dayanır.’’(OY12)

‘Hizmet içi eğitimler , imza karşılığı duyurulur, öğretmenlerin e-maillerine de atılır ve duyuru dosyasına da konur.’’(OY13)

‘‘Hizmetiçi eğitimlerle ilgili olarak Bakanlıktan gelen yazıları yazılı olarak duyuruyoruz. facebook üzerindede kurduğumuz grupta anında duyuruyoruz’’(OY35)

‘‘Hizmet içi çalışmalar katılmaları için teşvik ediyoruz. Yurtdışına eğitime katılmaları için teşvik ederim.’’ (OY17)

Katılımcı okul müdürlleri f=2 , %11.11 oranı öğretmeni yönlendirmede kendi mesleki deneyimlerini paylaştıklarını söylemişlerdir.

‘‘Branşım itibarıyla uzun zamandır bu okulda branşım İngilizcedir. Ve okulumuzu ziyaret eden bir İngilizce denetmeni yoktur. yeni göreve başlayan arkadaşlar var hem bu okulda hem de çevrede geçmişimi bilen arkadaşlarım çevre okullarından zaman zaman bana gelip fikir danışıyorlar. Kendi okulumdaki İngilizce öğretmenleriyle de bu konuda fırsat buldukça fikir alışverişinde bulunuyoruz. Mesleki alandaki deneyimlerimi bu anlamda paylaşıyorum.’’(OY20)

‘‘Bunlara öğretmenlere ,katkım nasıl olur benim ? Mesela ,etkili dinleme teknikleri vardır. Bunları liderlik stilleriyle becerileriyle birleştirip davranış ortaya koyarsanız. Kısa süreli de olsa motive edersiniz öğretmenleri. Bunu ve bu sohbetleri formal

toplantılara dönüştürmemeye çalışırım. Bunu öğretmenlerle konuşmaya çalışırım öğretmenler buraya neden geldiklerinin farkındadırlar.”(OY4)

Katılımcı okul müdürleri f=2 % oranı öğretmenler için okul bünyesinde eğitimler verildiğini ve çeşitli üniversitelerden konuşmacılar getirdiklerini de söylemişleridir.

“Öğretmenlerimize üniversitelerden öğretim görevlileri çağırarak hizmet içi eğitim seminerleri düzenliyoruz. Diğer iki konf salonlarında halkımıza bilgisayar ve diğer konularda İngilizce eğitim kursu sunuyoruz. Öğretmenlerimize yönelik belgeli hizmet içi eğitim sunuyoruz. Bu son günlerde terfilerde belgeler çok önemli olduğu için, öğretmenlerin yoğun katılımı oluyor (OY25)

“ Hizmet içi eğitimleri duyururum ,önemli gördüklerimi mesaj olarak atarım. Panoları, dosyaları vardır. Yazıya çıkarırım. Hizmet içi eğitime önem veririm ama eski değerini korumuyor. Zorunlu değil, terfi almak isteyenler bunu takip eder, terfi istemeyenler “ yerimden memnunum” diyerek katılmıyor. Böyle olmaması gerekiyor. Öğretmenin öğrenmekten vazgeçmemesi geriyor. Ben buna yürekte inanıyorum. Ben kendi öğretmenlerime dışardan uzman getirerek iletişimle ilgili seminer veriyorum. İnsanları tanıma ,karşısındakini anlama ile ilgili bende katılıyorum .Ücretini ödüyorum Kişi başı 300 liradır. Ben pazarlık yaparak öğretmenime bu imkanı getiriyorum. Bakanlığın açtığı hizmet içi eğitimler böyle değil. Yazı çıkarıyor. Yazı kırsal bölgelere gelene kadar kurs bitiyor. Sıkıntılar var (OY1)

Okul yöneticilerinden birisi %1, 5.56’lık oranı öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirmenin yanında sınıfa dersine girerek yönlendirme yapmaktadır.

“Hizmet içi eğitimlere yönlendiriyorum, yeni öğretmenlerin bazen derslerine giriyorum. Tavsiyelerim oluyor. Şöyle yaparsan daha iyi olur, ses tonuna dikkat et, sınıfta hareket et ,durağan olma...Çocuk 40 dakika boyunca dikkatini veremez,20 dakikadır en fazla. Kendi yaşantılarınızdan örnekler vererek dersi daha çekici hale getirebileceklerini söylüyoruz”.(OY19)

Okul müdürleri f=3 ,% 16.67 oranı öğretmeni hizmet içi eğitime teşvik etmede yetersiz kaldığı yönünde görüş bildirmiştir.

“Okulda bulunan öğretmenlerin mesleki gelişimi için bakanlık tarafından gönderilen meslek eğitimi ile ilgili evrakları imzaya çıkarırımve onlarla beraber bende eğitime katılırım. Çünkü çağımız çok değiştiği için ihtiyaç duyduğumuz bazı konular onlara veriliyor ve benim de o konuları bilmem gerekir ki onlara yardımcı olabileyim. Ancak denetim olmadığı için bu kurslara da katılım çok az olmaktadır. Zorunlu değildir.. Öğretmenlere kursları duyurduğumuzda “bana ne” tavrıyla da karşılaşıyoruz. Umursamazlık vardır. Onları teşvik etmede yetersiz kalıyoruz. Denetim yok”(OY29)

“Yaşam boyu eğitim olmalı ancak bakanlığın da zorlayıcı olması lazım. Maaş veriyorsun bir insana, onu geliştirmek zorundasın, zorunlu tutmuyorsun semineri böyle bir lüks olamaz. Kitaplar yeni değişti ve bir öğretmen beni zorlayamazsın dedi. Maalesef katılmayana da ödül ceza yönetmeliği çıkarılıp, çalışan öğretmen ödüllendirilmeli ,çalışmayan yada bu şekilde seminerlerden kaçan görevini yapmayanlara da ceza getirilmesi gerekir. Öğretmen gelişmek zorundadır. Katılımlar daha ziyade, bazı öğretmenler ilerde yükselme düşüncesiyle ,puan getirsin diye girer. Ama diğer türlü ben böyle iyiyim, bana dokunmayan yılan bin yaşasın düşüncesiyle hiçbir seminere götüremezsiniz”(OY11)

“Hizmet içi eğitime katılma konusunda yönlendirici olamıyoruz. Bir de çok da fazla aranan bir kriter değil artık ileriye yönelik yöneticilik düşünmüyorsa. Öğretmenin öyle bir hedefi yoksa, denetim sistemi de yoksa öğretmeni zorlayıcı bir şey olmadığı için katılmıyorlar.”(OY24)

Muavinlere göre $f=4$, % oranı öğretmenleri n hizmet içi eğitim programlarına katılıp kendisini geliştirmesi yönünde görüş bildirmiştir..

“Öğretmenin kendini mesleki olarak geliştirmes i ve bunu uygulayabiliyor mu. Kendini geliştirir ama kendine saklıyorsa bir şey ifade etmez. Paylaşması ve öğrenciye her alanda bunu yansıtması lazım. Bunu yapabiliyorsa eğitimde gelişme vardır diyebiliriz. Bina, kapı ,pencere değildir. Okulu yenileyebiliriz. Dıştan görüldüğünde çağdaş bir görüntü sağlayabiliriz . Ama içini dolduracak olan öğretmen ve öğrencidir. En başında öğretmen.. (OYM 31)

“Bakanlıktan gelen yazılar her zaman imzaya çıkar” (OYM 5)

“Öğretmenleri teşvik ederiz, tabii, öğretmenler için değil de öğrenciler için uzman getiriyoruz.”(OYM 27)

“Bir kere dünyada olan gelişimi yakalamamız lazım. Teknolojik alt yapı , internet vb bizim bina yeni yapıldığı için tamamlanmıştır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. İdarecilerin kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Ve okulda öğretmen öğrenci arasında daha çok sevgiye dayalı ilişki olmalı. Öğrencisini seven öğretmen görevini de sever, okulunu da sever. Aidat duygusunu geliştirmesi lazım”(OYM22)

4.4.3.3.2. Öğretmenlerin , öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ile ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmenler f= 8 % 44.44 oranı öğretmenlerin meslekteki gelişimleriyle ilgili olarak görüş bildirmiştir.

“Okuldaki alt yapı bilgisayar laburatuvarları, fen laburatuvarı , eğitim için uygun ortam ,akıllı tahtalar var. öğretmenlerin bu alanda eğitilmeleri gerekir. Geçen yıl akıllı tahtalarımız kondu ama çocuklarla yaptığım konuşmalarda bu tahtaları çok az öğretmenin kullandığını görüyoruz. Ben direk kullanıyorum. Çocuklar “kullanmıyoruz süstür “diyorlar Bunların yapılması bakanlığımızla okul müdürümüzün birlikte yapabilecekleri bir şey. Ö3)

“Okulun fiziksel yapısı, öğretmenlerin donanımı, sağlanan fırsatlar önemlidir. Fırsat sağlanması gelişimi gösterir bence. Bireysel desdeği çok olmuştur. Geçen yıl okulun organize ettiği etkili öğretmen projesinde yaklaşık bir yıl devam eden ve hafta sonları yapılan çalıştayda her hafta farklı bir konu irdelendi ,yurtdışından konuklar geldi ve sonunda sertifika verildi. Çok faydalıydı. Sınıf içi teknikler ,kişisel beceri gelişim ,psikoloji teknolojiyi kullanma okulun sağladığı bir olanaktı. Çok faydalıydı. Bu yıl da devamı gelecek denmişti ama gelmedi. Bazı teknik aksaklıklardan dolayı yapılmadı”(Ö2)

“Bizim ülkemizde okul yöneticisi kendisini geliştirirse , gelişime açıksa vizyon sahibi ise öğretmeni yönlendirebilir.. Okul yöneticisi buraya geldiğinde vizyon belirlemiş miydi? Evet, eğitimin ihtiyaçlarını karşılamak öğretimsel liderliktir ve bunu yapıyor” (Ö14)

“Sosyal akademik yönden gelişimi sağlandı. Öğretmenler mesleki olarak geliştiriyorlar .Şu şekilde işbirliği yapıyorlar, zümreler çalışıyor.. Vizyon var. Öğretmenler zaten alanında kendilerini en iyiye götürmek için uğraşan kişilerdir.

Öğrencinin seviyesi bunu gerektirir. Geçştirilecek değildir. Sürekli gelişmek zorundadır öğretmen. En az gelişen bile gelişir. ‘’(Ö9)

‘‘Bu yıl seminerler yapıldı. Özellikle müdürün girişimleriyle....Pek fazla olmasa da talep vardı. Seminer hazırlandı. Zaman zaman öğrencilere de bazı şeylerin yapılması düşüncesi var ama genelde düşüncede kaldı. PDR çalışır’’.(Ö4)

‘‘Eğitim ve öğretim için öğretmenleri teşvik etti. Ödüller verdi... Tiyatro, bilim şenliği var. sosyal aktiviteler Akademik başarı için kurslar yapılır. Çeşitli aktiviteler yapılır. Konuyla ilgili uzman öğretmen yoksa dışardan eğiticiler tutulur. Akademik yönden gelişim yanında öğrencinin her yönden gelişimi için olanaklar mı yaratmaya çalışır.? Evet, gerek müzik, gerek tiyatro, ’’(Ö12)

‘‘Yani müfredata uygun derslerin düzenlenmesi. Burada farklı programlar var Hem ÖSS hem de A-level . Bu derslere girecek olan öğretmenlerin en iyi şekilde müdür tarafından seçilmesi gerektiğini düşünürüm. Yani ÖSS sisteminden gelen öğretmene ÖSS,A-level sisteminden gelen öğretmene de A-level programı verilmeli diye düşünürüm ,bunları yapan toparlayıcı unsur müdür olmalı.’’(Ö15)

‘‘Bakanlığın düzenlediği yurt içi ve yurt dışı hizmet içi çalışmalarına arkadaşlar katılıyor. Bilgisayar öğretmenimiz bize kurs verdi ama internet yok uygulayamıyoruz. Alt yapı eksikliği var (Ö18)

4.4.3.3.Öğretmen Sendika temsilcilerinin öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ile ilgili görüşleri

Katılımcı Öğretmen sendika temsilci f= 2 % 16.67 oranı okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki olarak gelişimleri için hizmet içi duyuruları öğretmene imza karşılığı duyurduğu yönünde görüş bildirmiştir.

‘‘Okul müdürü öğretmenlerin mesleki olarak gelişmeleri için gelen yazıları imzaya çıkartır ,imzalatılır ama ilgi yoktur ‘’(ÖST 1)

‘‘Okul müdürümüz öğretmenlerin mesleki olarak gelişmesi için destek veriyor, okul müdürümüz bu konuda açıktır.’’(ÖST3)

4.4.3.3.4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesiyle ilgili görüşleri

Bakanlık üst düzey yöneticilerinin $f=2$, %40 oranı okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki olarak gelişmesi için yaptıkları ile ilgili görüş görüş bildirmiştir.

Katılımcı bakanlık üst düzey yöneticilerinden birisi % 20 oranı okul yöneticilerinin öğretmenlere hizmet içi eğitimle ilgili etkinlikleri imza karşılığı duyurduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Bir tek hizmet içi eğitimlerin duyurulmasını sağlarlar. Burada da fazla katılım yoktur”(BÜSY1)

Katılımcı üst düzey bakanlık yöneticilerinden birisi ,% 20 oranı bazı yöneticilerin öğretmenin dersine girip öğretmeni yönlendirdiği yönünde görüş bildirmiştir.

“Bazı yöneticiler öğretmenin dersine girip eksik yönünü söylediğini söylüyor. Ama ülkemizde bu oran çok azdır. Başka ülkelerde en kıdemli öğretmen , bölümün en kıdemli öğretmeni , ve müdür muavini özellikle yeni öğretmeni yönlendirmekte ve mesleki gelişimine katkı koymaktadır. Gelişmeyi de sistemin dışına atmaktadırlar. Bizde de bu sistem uygulanırsa daha iyi olur. Ayrıca, diğer ülkelerde öğretmenin bazı yönlerini eksik görürse hizmet içi eğitime gönderir. Eğitim sonunda eksikliklerini geliştiremezse sistem dışına atılır.(BÜDY3)

Katılımcı bakanlık üst düzey yöneticileri $f=3$,% oranı bu konu hakkında görüş bildirmemiştir.

4.4.3.4. Katılımcıların Okulun dış paydaşlarla iletişimi konusundaki görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinden $f=4$,% 22.22 ‘lik oranı bu soruya yanıt vermiştir.

Katılımcı okul müdürlerindne birisi % 25 oranı okulun kültürüne göre iletişimin geliştirildiği yönünde görüş bildirmiştir.

“Okulun amacını, öğrencilerin hedeflerini ,öğrencilerin beklentilerini ,velinin beklentilerini çok iyi bilmesi lazım. Okul kültürünü çok iyi bilmesi lazım...Her okulun kendine has özellikleri hassas noktaları vardır ve onlara dikkat etmek gerekir . Mesela ben bu okulda her sabah çocukların elinden cep telefonlarını aldım. Veliden çok güzel

destek aldım. Okul aile birliğinden, öğretmenimden destek aldım. Ama bu demek değildir ki ; B okuluna gittiğimde bunu yapabilirim. Bir başka okulda veliyi okula katmıştım. Veli çocuğunu sormak için, derste izlemek için okula gelirdi. Kahve içmek için gelirdi. Kırsal kesim okuluymdu. Okul idaresi öğretmenin uğraşını okula gelerek taktirle karşılıyordu. Bir başka okulumuzda; yöre esnafından okul dergisine 100 sayfa reklam topladık. Veli okulda yapılanları görebildiği için esnaf olarak destek veriyordu. Velinin cebine dokunmadan esnaftan da yardım alabiliyorduk. Her okulun kendine has okul kültürü vardır. Modern bir yöneticinin, bunları göz önünde bulundurması gerekir. Ben collektif management(meslekdaş yönetimi) anlayışını benimseyen biriyim. Bu özellikle Avusturalya, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerde kurumsal yapı içerisinde bulunan birçok grubun temelinde vardır. Çalışanını , personelini ,öğretmenini meslekdaşın gibi görmek .onunla paylaşarak yapmak. İşbirliği, paylaşma, güç birliği yapmak, hatta birçok şirketin yaptığı gibi proje tabanlı çalışmak .3-4 farklı zümrelerden öğretmenler bir araya gelir proje yapar. Bu okulda çok yaparız. Münazara yaparız. Meslek öğretmenlerimiz edebiyat öğretmenlerimiz, fen öğretmenimiz birleşir ve o projeyi yürütür. Proje bazlı çalışma önemlidir. Öğrenci artık kişisel değil, bir yerde grup başarısı önemlidir (OY17)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi % 25 oranında okulun çevreyle sürekli iletişim içerisinde bulunduğu yönünde görüş bildirmiştir.

“Benim eğitim sistemimde gördüğüm veli okul ilişkisi en önemli eksikliktir. Her zaman dile getiririm. Benim okulum diriktir. Çevreyle sürekli iletişim içerisinde. Şu anda okulumda bölge halkının yararlandığı yoğa çalışmaları, halka açıktır. Plates, kango cam (ayakkabının altında bulunan yay sayesinde zıplayarak yapılan spor etkinliği) bulunmaktadır. Modern mutfagım var. Kadınlar ,özel şef geliyor Perşembe geceleri yemek pişirmeyi öğreniyorlar. Ben bunu halka açıktır. Bunun dışında tiyarek sporu var. Yeni bir spor dalıdır. Tabandan sarkan yayla yardımıyla yapılıyor. Bunun dışında okul bütün faaliyetlere açıktı. Kültür dernekleri bizim okulun bahçesini kullanabiliyor. Spor alanları halka açıktır Kapıları kilitlemem. Okul sivil toplum örgütleriyle, lion dernekleri, kanserle savaş dernekleri ile bağlantımız vardır ..(OY1)

.Okul müdürlerinden birisi de %25 ‘i çevre kuruluşlarını ziyaret ederek onları okula karşı bilinçlendirdiği yönünde görüş bildirmiştir.

. “OAB daha dinamik hale getirmek, çevredeki kuruluşları ziyaret ederek onların okula karşı bilinçlenmelerini sağlamak ,velileri okula davet ederek hizmet içi eğitim kursları vererek ,İngilizce ,bilgisayar kurslarımızı halkımıza açtık . Bu eğitimlerden faydalanmaları için olanak sunduk . OY25)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi okuldaki bütün personeli yılda bir düzenlene ‘‘Aile yemeği ‘‘ile onurlandırdığını yönünde görüş bildirmiştir.

‘‘Müdür olursam bir yılın sonunda aile yemeği diye okul bütçesinden yemek yapıp bütün okul personelini; hademe, sekreter, bekçi, öğretmen ,çaycı vb bir yere toplayıp teşekkür yemeği vereceğim diye düşünürdüm. Bunu yaptım. Yemekte de söylerim ‘‘Sayenizde okulumuz bir yılı daha başarıyla bitirdi. Bugün benim misafirimsiniz derim herkese.Aile yemeği muhabetli geçer.....Morali yükseltecek bir etkinliktir.’’(OY11)

Katılımcı öğretmenlerden birisi de okulun amacını gerçekleştirmek için okulu tanıtıcı faaliyetler yaptıklarını ve bakanlık,okul aile birliği ile çeşitli kaynaklardan katkı aldıkları yönünde görüş bildirmiştir.

‘‘ Okulumuz teknolojik olarak gelişebilmesi için bakanlıktan, okul aile birliğinden ,çevreden kaynaklar bulmaya çalışılıyor. Öğrencinin ve buradaki başarının ve kalitenin artması için okulun tanıtımın yapılmasına çalışılıyor. ‘‘Daha çok öğrenci alımı olsun.’’ diye . Buradaki öğrencilerin ürünlerinin tanıtımı için yarışmalara katılıyoruz. Sergiler, tanıtım çalışmalarıdır. Neler yapabilecekleri ,buradan mezun olduklarında nelerle karşılaşabileceklerini anlatmaya çalışmaktır. Hedefimiz budur. Geçen hafta yarışmalar vardı güzel dereceler de aldık’’(Ö6)

4.4.3.5 Katılımcıların Öğretmen kadrosu ve değişimleri ile ilgili görüşleri

4.4.3.5.1. Okul yöneticilerinin öğretmen kadrosu ve değişimleir ile ilgili görüşleri:

Katılımcı okul müdürleri f=12’ü % 66.67 lik oranı okullarında kalıcı bir öğretmen kadrosunun, bulunduğunu söylemiştir. (4,13,26,19,12, ,30,11,29,20,8,24,1)

Katılımcı okul müdürlerleri öğretmen kadrosunun kalıcı olduğunu ,pek bir değişiklik görülmediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Kalıcıdır. Öğretmenlerimizin bize bildirilen ihtiyaçları karşılandığı için okuldan ayrılmak isteyen de yok nakil doldurmazlar.”(OY11)

“Okulumuzun kadrosu kalıcıdır. Meslek dersleri olduğu için “. (OY29)

“Kalıcı bir öğretmen kadromuz var. Senede bir yada iki öğretmen değişir. Rahatlıkla planlarımız yapabiliyoruz. Özellikle mesleki branş öğretmenlerinden bu konuda yardım alıyoruz”.(OY20)

“Okulun kalıcı bir kadrosu var. Yılda iki yada üç öğretmen değişiyor. Oturmuş bir kadrosu var ve kadrosu da iyidir”(OY8)

“Merkezi okul olmamız ve kadronun değişken olmaması artı bir olaydır. Değişken bir yapıya sahip olsak bu okul idaresini de etkiler...Farklı okullarda çalıştığım için bunu biliyorum. . Biri gittiğinde aynı hızla biri yerine gelmiyor ve uzun bir süre kadroyu tamamlamaya çalışıyorsunuz eğitim yılının başında .buda diğer olayları vereceğiniz enerjiyi etkiliyor. Ben çok şükür onu yaşamadım. Büyük bir öğretmen değişikliği yaşamadığım için çok fazla o konuyla ilgilendim.(OY24)

“Kalıcıdır”(OY19; OY12)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi ,% 5.56 oranı bir dönem kadronun kalıcı olduğunu ama son yıllarda özellikle idari kadroda değişiklik yaşandığı yönünde görüş bildirmiştir.

“Bir dönem kadro kalıcıydı ama, şimdi bozuldu. Arkadaşların bir kısmı emekli oldu . gelenler ertesi sene nakil doldurdu. Bu sizin şevkinizi kırar. Şu anda 3 muavinim var biri hazıranda, biri eylül de bende gelecek sene emekli olacağım.Şu anda burada olan 3 muavin de baş a taraflara nakil doldurdu. Dolayısıyla “bu bir ekip işidir” derken, okuldaki çalışmaların el birliği ile yapılmasını anlatıyorum. Zaten okul böyle bir yapıda olmazsanız yürümez. Az önce söyledim emekli olma durumunda değişim yaşanacak ve nakil dolduran kişilerin de gitmesi halinde ki sebebini bilmiyorsunuz - büyük bir problem olacak .Kalması halinde bile proplem olacak. Bunların hiçbiri okulun ekolünden gelmedi, kurum kültürü, müfredat konusunu bilmiyorlar .Ben sınıflara girerim çocuklara soru sorarım ,soruya cevabı ben veririm. Ben buradan çıktım.. Bu çok önemli. Sınıfta soru sorarsanız ve öğrenciden önce cevap verirsiniz öğrencinin bakışı değişir. Bu kültürü bilmeyen, müfredatları bilmeyen anlayamaz.

Birçok bağlantılarımız var bizim edexselle, lukasla ..Çok bağlantılar var Avrupa ile. Bu çok büyük bir ket vuracak okula . Arkadaşları yetiştirmeye çalışırız ama nakil yapınca moraliniz bozulur. Görevlendirme var mı?, '' Var'' .Muhtemelen bizden sonra gelecek olan müdür okul içerisinde görevlendirmeye burayı destekleyecek ta ki diğer arkadaşlar yetişsin .(OY18)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi öğretmen kadrosunun yarısından fazlasının değişken olduğunu buna rağmen kalıcı öğretmenlerin onları okula adapte ettiği yönünde görüş bildirmiştir.

''Öğretmen kadromuzun % 40 kalıcıdır %50-60 arası değişkendir. Okulla ilgili plan yaparken bu sorun çıkarıyor mu? Şimdi bu %40 lık kısmın elinizde olması gelenlerin adapte edilmesini sağlıyor. 10-15 kişilik öğretmen kadrosunun %80 bir ayağı dışarda olan kişilerdir. Yoksa bu okuldan mezun olup, bölgede sürekli ikamet edenler okulun %95ini oluşturuyor. Onlara diğerleri adapte oluyor. ''(OY25)

Okul müdürlerini, n f=4 , 'ü % 22.22 'lik oranı okullarında bulunan A ve B öğretmen statusü nedeniyle sıkıntılar yaşadıkları sıkıntılarla ilgili görüş bildirmişleridir. ''

''Öğretmen arkadaşlarımız. genelde kalıcıdır..Genelde performans düşüklüğü yaşayan birkaç hoca hariç onlarda kalıcıdır, Bence tükenmişlik sendromu yaşıyorlar A öğretmen statüsündedirler. Biri Birinin emekliliği yakındır, biri hastalıklarla boğuşmuştur ailesinde vb . Diğerlerinin performansları iyinin üzerindedir. Zaman zaman doğumlarla ilgili performansın düşüklüğü görülebilir. Bunlara katkı nasıl olur benim ? Mesela ,etkili dinleme teknikleri vardır. '' (OY4)

''Evet, merkezde kadrolar genelde kalıcıdır. Bilirsiniz A ve B öğretmen var. 2006 de açıldı ve ortalığı mahvettiler. Şimdi bakanlık müdürü olan zamanında oldu. Yüzüne de söylerim....diğer öğretmenimizin 16 yada 18 ya da 20 saat dersi vardır . Ne A ne de B dir. Dolayısıyla Okul içinde yapılan hizmet içi eğitimlerde 10 saat dersi olan arkadaş hizmet içi eğitime katılma fırsatı bulur, diğeri katılma fırsatı bulmaz. ''(OY13)

''Öğretmen kadrosu 87 öğretmen var çoğu bunların 45 i A ve B öğretmen.Kalıcıdır. Sizler de biliyorsunuz ki , A öğretmen B öğretmen olayından kimseye bir şey veremiyoruz.(OY26)

“Öğretmen kadrosu kalıcı Kalıcıdır. Ancak bakanlığın plansız hareketleri bizi bozar öğretmenlerimin çoğu A ve B öğretmen statüsündedirler. Bendeki ders sayısını azalttıkları için bir tanesini başka okula verdiler. 19 tane A öğretmen, B öğretmenim vardır. (A ve b öğretmen program yapmayı etkiliyor Sıkıntı veren eğitsel kolları vermede zorlanırım. Örneğin fen öğretmenlerine ders yanında 12 saat eğitsel kol veremiyorum. Çünkü 3 saatte laburatuvar var.Sınıf öğretmenliği veremiyorum. Okulda sadece kendi işini yapan ve başka bir şeyle ilgilenmeyen öğretmenlerimiz de vardı”(OY30)

Katılımcı okul müdürleri f= 1 % 5.56 oranı okullarında kalıcı bir kadronun bulunduğunu nakil isteyen öğretmenlerin de seçilmiş okullara öğrenci ve veli profile nedniyle gitmek istediği yönünde görüş bildirmiştir

“Okulumda çalışan öğretmenlerin %80’ni oturmuş bir kadrodur. Bildiğim tanıdığım insanlar. Şu anda öğretmenlerde şu moda var.Seçilmiş okullara nakil almak isterler. Öğrenci daha iyidir, veli iyidir. Seçilmiş aile çocukları var. Bunlar merkezdeki Y ve W gibi okullardır.. Bakın nakil listesine bu tür okullar öğretmenlerin büyük bir kısmı nakil beklemektedir. Niye X çok mu başarılı benim yanımda bir tane var öğrenci alım sayısını 75 e çıkardılar. 50 öğrenciyle başlar 20 öğrenci mezun eder. 75 öğrenci alıyorsun mezun sayısı gene az. Yetersiz bir kolej olacağına yeterli bir ortaokul olsun daha iyidir. Velilerle de konuşuyorum .Aynı sıkıntı onlarda da var. Sen seçilmiş okula çok büyük paralarla ,kaynaklarla öğrenci alıyorsun ama sırası gelen öğretmeni oraya atıyorsun . Bu nasıl çelişkidir. Örneğin koleje girmek için çocuklar ilkökul 2-3 ten kurslara gidiyor. Aylık 400 lira . yaklaşık 70 öğrenci 2-3 öğretmene okula para ödüyor.70 öğrenci için 28 bin lira para topluyor okul veliden. Onun dışındaki öğrencileri kimse sorgulamıyor .”(OY1)

Katılımcı Müdür muavinlerinin f=7 ,%41.18’lik oranı okullarında kalıcı bir öğretmen kadrosunun bulunduğunu ve okul planlarını yapmakta sorun yaşamadıkları yönünde görüş bildirmiştir.

“Geçici olanlar da var ama çoğu kalıcıdır. Plan yapmamızı engellemiyor”(OYM9)

“Öğretmen kadrosu kalıcıdır”.(OY15), (OYM27),(OYM33)

“Kadromuz kalıcı mı? Kalıcıdır ama, nakil isteyenler de X okuluna gider. Herkesin bir hayali var ya Giderse oraya gider. Genelde bize gelmeye çalışırlar. Lefkoşa

içinde yabancı dil üzerine kemikleşmiş kadro İngilizce fizik, İngilizce matematik en son X 'e gider. İdare yönünden kemikleşmiş bir kadromuz var ve çok da muavin yetiştirdik ' '(OYM23)

‘ ‘Bizim okulumuzda zümre toplantıları her hafta yapılır. A ve B öğretmenlerin bize çok büyük faydası var. Kendi bilgi ve tecrübelerini arkadaşlarıyla paylaşırlar. Yeni gelen öğretmenlere yardımcı oluyorlar ‘ ‘(OYM31)

‘ ‘Kalıcıdır. Her yıl birkaç kişi değişir ama çoğu kalıcıdır. Amaçları gerçekleştirmek için rahatlıkla planlar yapabiliyoruz ‘ ‘(OYM22)

Katılımcı müdür muavinleri $f=3$, 17.65 oranı okullarında değişken bir kadronun bulunduğunu ve bunun öğretmen ve öğrenci açısından sıkıntılara yol açtığı yönünde görüş bildirmiştir.

‘ ‘Değişkendir. Şubatta bile değişim oldu. Dönem ortasında değişimin olması hem öğretmen hem de öğrenci için iyi olmadı ‘ ‘(OYM5)

‘ ‘Özellikle part time öğretmenler zamanında göreve başlamadığı için eğitimi aksatır. Okula aidat duygusu gelişmez. İki okul arasında gidip gelmeler aidat duygusunun gelişmesini engellemektedir. Öğretmen görevini aksatmaz ama, aidat duygusu gelişmez. Öğretmenin iletişim kurmasını engeller. Bazen öğretmenin 4 yada 5 saat dersi olmaktadır. Tek gün gelen var 6 saat var. İletişim kuramaz dersten derse koşar. (OYM7)

‘ ‘O sıkıntıdır. Çoğu öğretmenimiz A olduğu için ders saatleri düşmek zorundadır. Sınıf öğretmeni vermekte sıkıntımız olur. İlgisiz alanlara sınıf öğretmeni vermek zorunda kalırız. Adam resim öğretmeni sınıf öğretmeni verdiğinizde 2 saat hafta , öğrencileri bile tanımaz. ‘ ‘(OYM16)

4.4.3.5.2 Öğretmenlerin ,Öğretmen kadrosu ve değişimlerine ilişkin görüşleri :

Katılımcı öğretmenler $f=11$,%61.11 oranı okullarında kalıcı bir öğretmen kadrosu bulunduğu ve planların yapıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir .(18,16,4,3,8,5,6,2,14,10,7,1)

‘ ‘Evet ve planlar rahatlıkla yapılıyor. ‘ ‘(Ö3), ‘ ‘ W okulunda yaşanan şu branş eksik , ders boş geçti bizde yok .Okulun ilk günü dersler başlar. ‘ ‘(Ö18)

‘‘Kadro kalıcıdır.’’ (Ö5),(Ö2),(Ö14)

‘‘Okulumuz küçüktür. 28-30 civarı öğretmen vardır. Part time çalışanlar da vardır. Rahatlıkla iletişim kurabiliyoruz. Yüz yüze iletişim vardır. Öğretmen kadrosu kalıcı mı Kalıcıdır, rahatlıkla planlamalar yapılıyor’’(Ö6);

‘‘Öğretmen kadrosunun % 80 kalıcıdır.Çok az bir kadro değişir’’(Ö7)

Katılımcı öğretmenler f= 2,%11.11 okullarında değişken bir öğretmen kadrosunun bulunduğunu ve planların yapılmasını aksattığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

‘‘Öğretmen kadrosu değişken olup , planların yapılmasını etkilemektedir.’’ (Ö1)

‘‘Bir okuldaki Öğretmen kadrosunun sürekli değişmesi öğretmenin okula aidat duygusunun oluşmasını engellemektedir. Biz merkez okuluz ama öğretmenin sürekli değiştiği geçiş okullarından birisiyiz. Öğretmenler gerek part-time gelmeleri yada sürekli olarak okuldan bu yıl ayrılacağı düşüncesi okula aidat duygusunun oluşmasını engelliyor. Yönetici yeni part time öğretmenler de var ve öğretmenlerin sık sık değişmesi iletişimde sorun yaratıyor, aidat duygusunun oluşmasını engelliyor.(Ö11)

Katılımcı öğretmen f= 1 okulda A ve B öğretmen statüsü nedeniyle tüzükten kaynaklanan sıkıntılar yaşandığı yönünde görüş bildirmiştir.

‘‘Oturmuş bir kadrodur. Meraklı istekli olanlar devam eder, isteksiz olan birkaç kişiyi de fazla motive edemiyoruz. Bizim okulda olumsuz yansır. Çoğu öğretmenin 25 yıl ve üzeri hizmet yılı var. A öğretmen grubunda bir yenilik getirmek gerçekten zordur. Alışılmış bir düzen var. Herkes bildiğini yapar, kalıcı kurallar var. Üç müdür öncesinden kalan kurallar var. Haziranda okula gelmeme olayı. Yıkmaya çalıştık Çok direndi mesai saatleri içerisinde okula gelsinler diye. Ama bu kalıcı kadroyla yapamaz. Çok direndi yıkmak için. Başka okullardan da görürler, yaparlar. Bakanlık bir şey yapmadığı için bence müdürde çaresiz. Çok şikayet ettik. Bir gün bende şikayet ettim ‘‘Çıkarayım göstereyim dosyayı , der,her nöbet günü geç gelir,7.30 da okulda olması gerekirken,9 da gelir yada ders saati girmez, hepsi yazılıdır. Ama ne fayda, hiçbir şey olmuyor. Denetim yok.(Ö16)

‘‘A ve B öğretmen var Var, ders saatlerinde azalma oluyor. Eğitimin genel sorunları bizde de var.15 yılın üzerinde öğretmenimiz çok var Birbirlerine yardım konusu zümreye bağlı.(Ö8)

Katılımcı öğretmenlerden birisi sürekli değişen kadro nedeniyle iletişim kurmada sorun yaşadığı yönünde görüş bildirmiştir

‘‘Yeni gelenlerle orta jenerasyon arasında paslaşma var ama , yeni gelenler farklı bir jenerasyondur. Kuşak çatışması ağır olur ama, bazen kendi aramızda ‘kuşak çatışması var arkadaşlar’ ’ diye düşünüyoruz. Beklediğimiz davranışları göremeyiz. Bu selama da günaydına da yansımaktadır. İletişim yoktur. Biraz daha bencildirler. İşleri olduğu sürece konuşup, işleri olmadığında tanımıyor gibi davranırlar, selam bile vermezler. Bu genellikle gözlemlediğimdir.’(Ö10)

4.3.5.3.Öğretmen Sendika Temsilcilerinin Öğretmen kadrosu ve değişimlerine ilişkin görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri $f= 5, \%41.67$ ’lik oranı çalıştıkları okullarda öğretmen kadrosunun kalıcı olduğu , görüş bildirmiştir.

‘‘Öğretmen kadrosunun Yüzde doksanı kalıcıdır. Yüzde onu değişkendir. Part time geliyor, bazen memur öğretmenler geliyor. (ÖST7)

‘‘Geçiş okulu olduğumuz için öğretmen kadrosu değişir ama çok da sürekli değişen bir kadromuz yoktur.’’(ÖST1)

‘‘Öğretmen kadrosunun yerleşik kişilerden emekli oluncaya kadar burada çalışmaları okulu olumlu şekilde etkiliyor. Bazen de tersi olabiliyor. ‘‘Nasıl ben burada kalıcıyım bana ne? ’’de dedirtebiliyor. Bazen memleketin ucra yerinden buraya atanmış bir öğretmen çok daha fazla gayret gösteriyor, çok daha fazla etkin olabiliyor. Diğer bölümde tembelleşmiş oluyor. Ama öğretmensiz kalmama adına yerleşik öğretmenin olması iyi bir şeydir.(ÖST6)

‘‘Geçmişe göre kemikleşmiş bir kadro vardır. Bazı bölümlerde 2 yada 3 sene çalışıp giden öğretmenlerimiz de bulunmaktadır. Öğrencileri çok etkiler. Öğrenciler etkilendiğinde ;biri gidip biri geldiğinde idari açıdan da zorluk yaşanır. Geçiş dönemi ama geçmişe göre çok daha iyidir’’. (ÖST8)

“Öğretmen kadrosu kalıcıdır ,merkez okullarında öyledir. Emeklilerin yerine yenileri gelir. Kimse nakil almaz. Ancak ortaokuldan liseye geçmek isteyen varsa nakil alır.”(ÖST11)

A ve B öğretmeninin sayısı Yarı yarıya ,etkilemez. Herkes görevini yapar. (ÖST2)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri, F=1 öğretmen kadrosunun değişken olduğu iletişim proplemi yaşadığı yönünde görüş bildirmiştir.

“Şu anda değişken bir kadro var Karpaz gibi burayı da geçiş noktası olarak düşünenler var Yoğun branşlarda sıkıntı olabiliyor. Matematik gibi. Kendim A ve B öğretmenin daha etkin olmasını beklerim. Ama sadece sınıf anlamında değil, derleyip toparlama ,”gelin şöyle yapalım “ olmalı ama kendi kabuğuna çekilen çekingen bir yapı var. Okulu sürekeleyecek bir yapı değil, bazen de tersi oluyor. Akdoğan da çalışırken A ve B öğretmen “Hep bana, hep bana” derdi. Ortayı bulmak önemli...Hem bir kenara çekilmeyecen hem de en ucunda olmayacan. Ortada olacan ki senden sonra geleni yetiştirebilesin. Bu öğretmenlerin biraz da şikayetleri var, genç nesil öğretmenlerin başına buyruk kendi istediklerini yapması... Ben orta jenaerasyonum. İkisi arasında köprü oldum. Kendi zümremde de o sıkıntıları yaşadım. Kuşak çatışmaları var.(ÖST10)

4.4.3.5.4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin Öğretmen kadrosu ve değişimlerine ilişkin görüşleri

Bakanlık üst düzey yöneticileri f=2,%40 lık oranı bu soruya yanıt vermiştir.

“Çok eleştirecek şey vardır. Yasaların ele alınması lazım, insan modelinin ele alınması lazım. okula bağlılığın , aidat duygusunun gelişmesi için neler yapılabileceğinin ele alınması lazım. Yeni atanan öğretmenin 5 yıllığına tek bir okulda çalışmasının sağlanması lazım. okulların ihtiyaç duyduğu öğretmen modeline uygun atamaların yapılması lazım. Kırsal kesim okullarındaki öğretmen değişiminin bu kadar değişken olmasının önüne geçilmesi lazım. Kendi ülkemize uygun bir eğitim modeli geliştirmek lazım.” (BÜDY 1)

“Artık bizim icraat yapmamız gerekiyor. Yöneticilik ciddi boyutta zorlaşmaya başladı. Bu yasaların esnekliğinden kaynaklanmaktadır. Bende burada bir yöneticiyim. Kendi altınızdaki kişileri idare edebilme kişisel becerilerinize dayanıyor.

Bu doğru bir şey değildir. Bir işte görev ve tanımlamalarımızın hangi düzeyde olursa olsun tanımlanması gerekiyor. Bu yapılmıyorsa yaptırımın yapılması gerekiyor. Öğretmenlikte gerek ruhsal gerek fiziksel olarak bu görevi yapamayacak olanlar var kanıtlanmış ve halen sistemin içerisinde dirler. Yöneticiler de öyle. Uzmanlar kapasitelerinin üzerinde iş geliyor yapamıyor. Kadro tutuyor. Aktif çalışacak durumda olmayan bu kişilerin kendi kapasitelerine göre yerlere göndermemiz gerekiyor. Zaten insan gücü sınırlı.”(BÜDY2)

4.4.3.6 . Toplumda görülen Sosyo-ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin Okul yönetimine yansması ile ilgili görüşler

4.4.3.6.1 görülen sosel,ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansması ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri :

Katılımcı okul müdürleri f= 4, % 22.22’lik oranı ,toplumsal değişimlere paralel okul yönetimindeki uygulamalarla ilgili görüş bildirmiştir.

Okul müdürleri f=4 , % 22.22 lik oaranı yasa ve tüzüklerin yetersiz kaldığı bildirmiştir.

‘‘Disiplin tüzüğü çok sıkıntı çıkarıyor. Çocuk internette suç işledi, ne yapacaksınız? Şu uygun olmayan kelimeler kullandı ailem için,bunun kapsamı nedir? Yoktur. Çocukları çağırıyoruz konuşuyoruz, ayıp olduğunu öğrenciye yakışmadığını ,iletişim kurarak bunları halledebileceklerini her şeyin elektronikle olamayacağını anlatmaya çalışıyoruz. Teknolojiyi faydalı amaçlar için kullanmaları gerektiğini,rehber öğretmenlerle beraber sınıf öğretmenleriyle beraber .yapıyoruz. Bu internet kullanımı konusunda çocuklara seminer verildi ama tüzüklerimiz çok eksik..... Bakanlık bu konuda çalışmaya başladı,sonuna gelindi. .’’(OY19)

‘‘Polise intikal eden olaylar da olur. Okulda çözebildiğimizi çözmeye çalışırız. Tüzüklerimiz çok eski. Son görüş de yazdık bakanlığa ..büyük sıkıntıdır. Okul içinde çözmeye çalışmak gerek ,odur her geçen yıl yöneticilerin işini zorlaştıran açık net bir şey yok’’(OY12)

‘‘Mevcut yasa ve tüzükler ,öğrencilerin davranışlarını değerlendirmemizde yeterli olmuyor. Disiplin tüzüğü 1990’ lı yıllardan kalmadır. Bugün bütün çocukların ellerinde akıllı telefonlar bulunmaktadır. Bunlarla çocuklar dünyayı biliyor. Kendi

fotoğrafını çekiyor facebook ta paylaşıyor. Arkadaşlarına hakaret ediyor. ...Hangi amaçla kullanacağı konusunda onları uyarıyoruz. Yanlış davranışlarını düzeltmeye çalışıyoruz. Mevcut tüzükte bununla ilgili hüküm bulunmamaktadır. Kılık kıyafet farklı bir sorun Çocukların sakallarını kesmekte zorlanıyoruz. Çocuğa “Sakalını kes! “,diyoruz ama bu yanda öğretmen sakallı. Çocuğa “Küpe koyma!” diyoruz ama öğretmen küpe koyuyor.Bazı öğretmenlerimizin kılık kıyafetini söylemek istemiyorum...’’(OY29)

“Maalesef bu kanayan bir yaradır. Malesef , mevcut yazılı yasalar,genelgeler toplumda görülen ihtiyaçları karşılayamıyor. Yakın zamanda bu konu ile çalışma yaptık ilgili fikirlerimizi bakanlığa yazdık. yazılı ihtiyaç cevap vermeyen kuralların güncellenmesi toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilme haline gelmesi için ben de fikirlerimi yazdım. Soruya net cevap, toplumdaki gelişmelere mevcut yasa ve tüzükler cevap vermiyor. Bu eksiklikleri gidermek için zaman zaman biz inisiyatif alıyoruz. Okulun disip olaylarında tüzükte yazılı olan kuralların dışında kararlar alıyoruz.’’(OY20)

Okul müdürlerinden biri %5.56 oranı yasaları uyguladığı yönünde görüş bildirmiştir.

“Yasalarla hareket ediyoruz, ama bu yasa ve tüzüklerin güncellenmesi gerek. Söz verildi diisplin tüzüğünün , kayıt kabul devamsızlık büyük sıkıntı. Bunların halledilmesi gerekir.Bunlar elimiiz kolumuzu bağlıyor’’(OY6).

Katılımcı okul müdürleri f=6 %33.33 oranı cep telefonlarının kullanımıyla ilgili görüş bildirmiştir.

“Elbette ,hiçbir tüzük bugüne uymuyor. Bakanlık da zaten böyle bir çalışma yapıyor. Bir ara internet şifresini çocuklara verdik eğitim amaçlı kullansınlar diye ama hiçbir çocuğun eğitim amaçlı kullandığını görmedik.şifreyi vermemeye başladık. Telefonu sınıf ortamında kullanmayı başarabilirse çok riskleri vardır. Teknolojiyi sınıfa adapte etme yapılabilinirdi. Biraz itopik oldu. İleriki yaşlarda avantaja dönüştürülebilirdi. Çocuğun eli doysun, o yazıyı yazması lazım. Lisede not alın deriz cep telefonu çıkarıp resmini çeker. Bu çok sakıncalı değil . Büyük sınıflarda bunu avantaja dönüştürebiliriz. Ama o uyarı çok iyi tutturmak gerek.’’(OY4)

“Cep telefonu olayında sıkıntılar yaşamamız a rağmen haberleşme özgürlüğünü kısıtlama yönüne gitmedik . Bazen kurul toplantısında da tartışırız. Yasaklayın, derler. Biz de diyoruz ki, “Bir kişi boğulduğunda devletler yüzmeyi yasaklamaz, yüzmeye kurslarını çoğaltır”. Biz kullanmayı öğreteceğiz. “Anne karnım ağırır gel al beni, anne beni aram a dershaneye yürüyerek gideceğim vb” diye. Haberleşme insan hakkıdır. Tek kriterimiz, sınıf saatlerinde rehber öğretmenler aracılığıyla de duyurduk. İstiklal marşı törenlerinde de söyleriz: “Derste kullanmayacaksınız”.700 öğrenci olması a rağmen yılda on iki telefon vakasını geçirmiyoruz. Telefon çocuğun yanında olacak ama niçin yanında olduğunu bilecek.”(OY11)

“Teknolojiyi doğru kullandırırızsa faydası olacaktır fakat sadece sosyal medyada gezinme amacıyla değil eğitim amacıyla kullanmak gerekir. O bilinci aşılacak gerekir. ..Bir yerde bir makale okumuştum. Rehber öğretmenlerime de verdim ve yayımladılar. Artık çocuktan şikayet ediyoruz. Okumaz,yazmaz, Kendisine blog yazmayı öğretelim de teknolojiyi kullansın. Cep telefonu yada tabletleri ellerinden alamayız. Ben de aynı şeyi düşünüyorum. Çocuklarda bu teknolojinin iyi yönlerini öğreterek kullandıralım.”(OY26)

“Öğrenci zorunlu olarak cep telefonunu getiriyorsa(bazı veliler ısrar ediyor)okul saatleri içinde kapalı ve okul çantasında olacak okul saatleri dışında kullanabilir. Biz bir adım daha attık haberleşme adına okulumuz telefonları öğrenci kullanımına açıktır. İstedikleri saat öğrenciler kullanabilir. Özellikle tenefüslerde bedava kullanıyorlar. Sms olayını da kullanıyoruz. İdari yönetimde smart schoolu kullanıyoruz..”(OY20)

“Sınıfta öğrencinin telefonu çalmadığı ,oynamadığı sürece herhanfî bir müdahale yapmıyoruz,yasal işlem yapmıyoruz. Telefonu çalıyorsa, bu bir defaya mahsus a ,dalgınlık olabilir,sürekli ders akışını engelliyorsa sürekli mesajlaşıyorsa disipline verip ders akışını engellemek suçundan gerekli cezayı veriyoruz.ama öğrencilerin cep telefonu getirilmesini biz engelleyemeyiz. Bilişim yasasının çıkıp disiplin tüzüğünün yeniden güncellenmesi gerekiyor. Evet, dolayısıyla herhangi bir işlem yapamıyoruz....Bu konuda hassasız. Takip ediyoruz. Telefonu aldığımızda başlangıçta bazı olumsuzluklar yaşadık . Şimdi telefonu aldığımızda smart cshool üzerinden mesajı gönderiyoruz. Veli geliyorsa anında veriyoruz. Göstermiyorsa bir hafta tutuyoruz kasamızda.”(OY25)

“Cep telefonu.geçen gün bir öğretmen getirdi bana birkaç gün vermeyiz ceza olsun falan . veli geldi.....”ben telefonu isterim “dedi. Oturduk.niy ealdığımızı anlattık veli ısrar etti verdik. Telefon konusunda Fransa’da hükümet bütün okullarda yasakladı.Telefon olayı MEB bırakılacak kadar basit değildir.Sadece konsantre bozuyor, dersleri engelliyorunun ötesinde çocukların ulaştığı içerikler ..görüyoruz. Merkezi örgüt, devlet toplumu yönlendiriyor . İstekler farklı olabilir ama konsesyonla herkes öyle istiyorsa toplum o tarafa gidecek ,zorla olmaz. O çerçevede yasalara yansiyacak ve kurumlara okullara gelecek....(OY18)

Katılımcı müdür muavinleri $f= 4$, % 23.53 oranı ,toplumsal değişimlere paralel okul yönetimindeki uygulamalarla ilgili görüş bildirmiştir

Katılımcı müdür muavinleri $f= 4$, % 23.53 oranı değişime paralel mevcut yasa ve tüzüklerin yetersiz kaldığı yönünd e görüş bildirmişleridir.

“Bizim en büyük eksikliklerimizden birisi yasa ve tüzüklere bağlı olarak eğitimi düşünüyoruz. Onun üzerinde uğraşırız. Eğitimde olan değişmelere kimse bakmıyor, kimse takip etmiyor.. Yasa ne diyor, falan tüzük ne diyor, sadece onlara bakıyoruz. Güncel değildir ,diğer yandan dünya gelişir. Bizim en büyük sıkıntımız her şeyi yasa ve tüzüklere göre çözmeye çalışmaktır. Ama yasa ve tüzükler her şeyi çözmez. Çünkü öğrenci var karşınızda mahkeme değil. Öğrencinin psikolojik durumu, ihtiyaçları, farklı farklı durumları var her ailenin .Yasa ve tüzükle her şeyi idare edemeyiz okulda . Uymaz ama uydurmaya çalışırız. Her şeyi yasa ve tüzüklerle yaptığımız için sıkıntılarla karşılaşırız. bazen de başka problemler çıkar. Bireysel proplemler olur hiç ummadığımız.”(OYM16)

“Mevcut tüzükler çözemiyor. Bunlarla ilgili değişecek olan disiplin tüzüğüne önerilerimizi yazdık. Bu tür suçların cezası yoktur. Biz bir maddeye uydurmaya çalışırız. Güncelleşmesi için önerilerimizi sunduk, yeterli değil, çok geri kaldı. .Uzaklaştırma da çok saçma . Bunun yerine suç işlemişse çöp torbasını verimiz, okulun bahçesini temizle vb yaparız. Bu yasada yok. Laburatuvar temizliği okul temizliği gibi cezalar konabilir. Okulun kütüphanesini düzenlesin. Okulda gönüllü olarak bir şey yapsın. Ben çocuklara yaptırmaya çalışırım. Biri buna itiraz edebilir. Geçen yıl geldiler benim odamı boyadılar...”(OYM23)

“Mevcut yasa ve tüzükler bunu çözmek için elverişli değildir. Bizim bilişim yasamız yoktur. Çocuklar, herhangi bir rahatsız ve rendice edici davranışlarda bulunduklarında -ki yapıyorlar , basın aracılığıyla duyuyorsunuz. Biz gereken cezayı disiplin tüzüğü de biliyorsunuz yenilenmediği için buna karşılık gelen çok da caydırıcı ceza yoktur. Tabi ki ceza vermek değildir bizim görevimiz, çocukları eğitmektir. Ama o kadar yaygındır ki bunu önleyemezsiniz. Çantalarında muhakkak cep telefonu vardır. Onu da rahatlıkla kullanabiliyorlar. Bazen de çok can yakıcı olabiliyorlar. Veliyi çağırıyoruz . ve diyoruz ki ‘biz bunu önleyemiyoruz, siz de önleyemiyorsunuz, eğer şikâyetçiyseniz karşı taraftan gidin polise de şikâyet edin bizim başka yaptırımımız yoktur. Eminiz ki onların da yoktur. Çünkü yasası yoktur. Ve çözümsüz kalıyoruz.’”(OYM31)

“Bunlar sık karşılaştığımız sorunlar çoğu zaman birkaç gün telefona el koyuyoruz. Ama bazen çocukları çok yıpratan görüntü videoları da oluyor.. Rehber öğretmenlere çözmeye çalışıyoruz....”(OYM15)

Katılımcı müdür muavinleri f=4 %23.53 oranı cep telefonlarının kullanımıyla ilgili görüş bildirmiştir.

“İnterneti olumlu kullandığımızda faydalı bir şeydir. Öte yandan toplumun değişimi öğrencilerin de değişmesine sebep oluyor. Bu okulda telefonda kısıtlama vardır. Sabahleyin toplanır, öğlen verilir. Diğer saatlerde pek kontrol edilemiyor.”(OYM5)

“Akıllı telefonların kullanımı nda Onlarda büyük sorun yaşıyoruz. Öğrencilerimizin bazıları telefonu açık unutuyor. Dersle ilgilenmek yerine telefonu kullanmaya çalışır, o anında öğretmen tarafından alınıp, birkaç gün alıkonuyor aileye haber verilip , ailenin gelip telefonu alması isteniyor ki caydırıcı olsun”(OYM28)

“Öğrencilerimiz teknolojiyi kullanma konusunda öğretmenlerinin önünde, bizim okulun bir şanslı yanı var. Okulda genç kadro artmaya başladı ve onlarda bazı şeyleri bilerek geliyor. “(OYM3)

“Teknoloji hayatımıza kolaylık getiri am abu cep telefonu kullanımı olayı , öğrencilerimiz arasında disipline gelmelerini sağlayan olaylarla geldiler. Birbirlerine küfür etmeler, habersiz resimlerini çekme. hep kötü amaçla kullandılar. Keşke bu telefon okullardan çıksa ...”(OYM33)

4.4.3.6.2. Toplumda görülen sosalekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansması ile ilgili öğretmenlerin görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin f= 13 %72.22.53 oranı cep telefonlarının kullanımıyla ilgili görüş bildirmiştir

‘‘Yozlaşma olarak ben görüyorum’’.(Ö4)

‘‘Okul toplumun bir parçasıdır ve yansıyor. Teknoloji çok fazla kullanılıyor. Cep telefonu öğrenciler arasında kullanılıyor. Birbirleriyle konuşmak yerine mesajlaşarak iletişime geçiyorlar. Teneffüslerde ellerine telefonu alıp oyun oynuyorlar. ‘‘Telefonu yasaklayalım mı , yasaklamayalım mı’’ diye ikilimde kalıyoruz. Mevcut yasalar da yeterli olmadığı için bir şey yapamıyoruz’’(Ö8).

‘‘Bilişim teknoloji kanununu meclisin çıkarması lazım Toplum gitti zaten. Cep telefonu kullanımı çocuklara sınır getiremedik .Yapan okullar varmış ,nasıl yapıyorlar onu bilemiyorum ama saatli bomba gibidir cep telefon ..bunlara yönelik inisiyatif kullanmaya çalışırız ceza vermede alttan alarak sorunu çözmeye çalışırız. Bu ciddi bir eksikliktir.’’(Ö10)

‘‘Okulda cep telefonu kullanılır ama asgariye indirilmeye çalışılır. Kullanımla ilgili kurallar getirdik’’(Ö12)

‘‘İyi anlamda yansımaz, öğrenciye yansır. cep telefonları kullanırlar’’(Ö13)

Cep tel kullanımı olumsuz yönde yansıyor. Dikkatlerini dağıtan bir araçtır. Kullanmasalar bile , mesaj gelince , öğrenci bakar’’.(ö14)

‘‘Teknolojinin bir noktadan sonra bizi esir aldığını düşünürüm . Ülke çapında okullarda yasaklanması gerektiğini düşünürüm. Bana göre okullarda kullanılmamalı. Bizim okulda da büyükten küçüğe herkesin elinde var.’’(Ö15)

‘‘Çocuklar cep telefonlarıyla sıkıntı yaşadık. Derste mesaj çektiler, öğretmen ders anlatırken kıyafetini çektiler, yolladılar. Yine önlem alamadık. Kapalı kutular aldık sabahleyin dersi olan toplayacak ders çıkışı verilecek. 9,10 sınıflar attı. 11 ve 12 sınıflar atmadı Alamadık ellerinden . Okul idarecileri ve öğretmenler tarafından kurulda alınan bir karar fakat başarılı olamadık. Çocuk bizi yendi ‘‘Hakkınız yoktur, telefonumu elleyemezsiniz’’. Çocukların isyanı üzerine başarısız oldu.’’ (Ö16)

‘‘Cep telefonları çok kullanır. Bunları alıkoyamıyoruz. Derste kullanmazlar ama akılları oradadır.Ya oyun oynayacak yada mesajlaşacak. Bunlara ya yasak gelmesi lazım yada başka bir şey yapılsın.Ama çözüm bulunması lazım. Çocuklar nasıl kullanacağını bilmez , internet erişiminin de ödev verildiği zaman çocuk ödevi internette nasıl araştıracağını bilmiyor ama telefonu başka amaçlar için kullanır.’’(Ö17)

‘‘Sosyal olarak çocuklar biraz daha düşüktürler ama teknolojik olarak yüksektirler. motivasyonları düşüktür, amaçları daha azdır. Dikkatleri dağınıktır. Teneffüs olsun cep telefonumdaki oyunumu oynayayım düşüncesi var. Telefonları bellerinde sürekli .İlgi odağı telefondur dersler değil.’’(Ö18)

‘‘İletişim teknolojisini kullanmada daha bilinçli olmaları gerekiyor. Aileler çok fazla ilgilenemiyor. Gözlemlediğim kadarıyla ... Bir de toplumda görülen değişiklikler bunun bir parçasıdır. Özellikle boşanmış ailelerin çocuklarında kontrol dışı olma var. Yabancılardan gördükleri şeyleri düşünmeden uygulama var. Bunun daha kontrollü olması gerekir.(Ö2)

. ‘‘Öğrenci açısından yansır. Okula ilk geldiğimde bütün öğrenciler başarılıydı. Bütünleme sınavlarımı z yoktu. Şimdi bütünleme sınavlarımız oluyor. Oda bir ölçüttür herhalde .. Taktirname yoktu, dereceleri 9.00 üzeriydi. Şimdi var . Akademik yönden dereceleri düşüyor. Toplumsal değişimlerden etkileniyorlar, dikkatleri dağılıyor’’(Ö9)

‘Cep telefon olayının okullarda yasaklanması gerekiyor. Çocuğun sosyalleşmesini engelliyor. İlişkilerini aksatıyor. Geçen hafta resim öğretmenleriyle beraber yerde geleneksel oyunlar yaptık . fotoğraflarda da gördük müdür, öğretmen ,öğrenci, birlikte yaptı. Bir öğrencinin öğretmeniyle birlikte bir şey paylaşması çok önemlidir. Teneffüste çocukla top oynamak çocuğu kazanmak açısından önemlidir. ‘’(Ö11)

Katılımcı öğretmenlerden ikisi %11.11 lik oranı toplumsal değişimlerin okula yansımada mevcut tüzüklerle ilgili görüş bildirmiştir.

’ ‘Evet, yapılan bazı yanlış davranışlara ne tür ceza verileceği yasalarda bulunmamaktadır. Çok bir şey yapılamıyor’’(Ö3)

‘‘Kalıcı bir kadro var ama şöyle bir şeyde oluşmaya başladı .Bu bana ters geliyor . değişmesi lazım. Geliyorum dersim bitiyor gidiyorum. Bunun değişmesi lazım. İdarede bu noktada sıkıntı yaşıyor Belki yasal boşluktan olabilir ,yada idarenin daha sıkı olması gerekir ama idarede bir şey yapamıyor.’’ Benim programımdır çalışma saatim diyen var’’ böyle geldi .Bir de bizde şu var çok az öğretmen olduğu için öğretmen derse gittiğinde salonda çok az öğretmen kalıyor .Yalnız kalıyorsunuz. Bu da olabilir bizim okulda .Belki de bunun da etkisi olabilir. Yalnız ne yapacağım evime giderim, işimi yaparım . Nöbet günümüzde okulda kalırız.’’ (Ö8)

4.4.3.6.3 Toplumda görülen sosalekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansımaları ile ilgili öğretmen sendika temsilcilerinin görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=5 %41.67 lik oranı cep telefonlarının kullanımı ile ilgili görüş bildirmiştir.

‘‘Çocuklar çok teknolojik yaşıyor ve biz buna yetişemiyoruz. Biraz yetişmemiz lazım. İnterneti kullanarak onların ilgisini çekebiliriz. Ama ne yazık ki var ama kullanamıyoruz. Bunları yapsak öğrenciler daha verimli olur ve motive edilirler.’’ (ÖST 1)

‘‘ Bizim okulda cep telefonu kullanımı serbesttir. İnterneti de veriyoruz şifresiyle . katı olarak kullandığımız kural şudur. Ders esnasında telefonu çalan, telefonla ilgili işlem yapan , öğretmen tarafından telefonu alına öğrenciye karneyle beraber telefonunu veriyoruz. Teknolojiye karşı olmadığımızı, hatta Teknolojiyle ilgili öğrenciye yardımda da bulunuyoruz internet yoluyla Ancak bunun yerinde ve zamanında kullanımı ile ilgili katı kurallar uygulanıyor.’’ (ÖST3)

‘‘Ekonomik olarak aileler zor durumdadır. Anacak ekonomi kötü diyoruz ama çocukların ellerinde cep telefonu düşmüyor. idare yasakladı. Ben bu yasağa karşıyım. İdareye de söyledim. Bir yasak getirdiniz mi daha fazla yapılır. Belli saatlerde kulanıma açık olabilir, her sınıfta bir dolap olabilir. Orada muhafaza edilebilir. Yasak olmasına rağmen öğrencilerimiz gayet rahat kullanıyordu. Bir kişiye yasaktır diye alıp idareye götürülen telefon , diğeri idarenin önünde telefon kullanan da vardı. Bunları gözlemlediğimizde görüp görmemezlikten geliyoruz.’’ (ÖST8)

‘‘Şöyle söyleyeyim size ,geçen yıl A okulundaydım . Gerçekten şok oldum. Toplumun birebir yansımaları, sınıflar çok değişik .Orada hissettim. Bizim okulumuzu konuşacak

olursak ,bizde hala meraklı ailelerin böyle hala uğraşır çocuklarının eğitim kaygısı olduğu için uğraşır. Bu okuldaki öğretmenler daha şanslıyız diye düşünüyorum. Ama etkileniyoruz. Cep telefonları kullanımından bütün toplum olarak etkileniyoruz. Araba kullanan insanların da ellerinde telefonlar var.’’(ÖST9)

‘‘Yasaklama yoktur Müdür yasa ve tüzüklere bağlı biridir. Yasada yazmadığı için bir şeyler yapmıyor. Öğretmen kendi çözümünü buluyor. Çok sıkıntı yaşandığı sınıflarda ders başında cep telefonlarını topluyoruz masa üzerine ders bitişinde de alıyorlar. Ama telefonun da derste kullanılabildiği alanlar var. Ders içinde bir şeyler sorulur telefonla cevap verilir ama öğrenciler bunu farklı alanlarda kullanıyor.’’(ÖST10)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=2 %16.67 lik oranı toplumsal değişimlere paralel olarak yasa ve tüzüklerle ilgili görüş bildirmişlerdir.

‘‘ Bence ilk düzeltilmesi gereken şey disiplin tüzüğü. Disiplin tüz. Bakanlık sendika yetkilileri bir araya gelerek değerlendirip değiştirmemiz gerek ’’(ÖST2)

‘‘1996 liseden mezun olan birey olarak toplumsal değişimin ciddi olduğunu görüyorum. Bu okulda öğrenci öğretmen ,öğretmen- öğretmen ,veli –öğretmen ilişkilerine yansıyor..... Bu dışarıdan çeşitli sebeplerle adaya gelen nüfusla çok farklı bir boyuta ulaştı...Toplumsal dönüşümünde dışardan gelen nüfün da katkıları var. 2000 den sonra küreselleşme olayında adamız da etkilendi, 2018 itibarıyla 100 bini aşık öğrenci varlığıyla farklı boyutlarda toplumsal gelişmeler oldu. Bu toplumsal gelişmelerin eğitim e yansması birçok yönden oldu.Geçen günlerde YÖDAK başkanı 2015 den itibaren ada genelinde lise mezunlarının %70 i üniversiteye gidiyor. Bu resmi rakamlar.....Bu ölçekte dünyada batı Avrupa dahi bu ölçekte bir üniversiteleşme olayı olmadığı ortaya kondu. Bu konu ada ülkesi olmamız konumunda üniversiteye giriş ve çıkışın yaratacağı toplumsal travma da ciddi boyutlardadır. Burda değişen sadece toplum nüfüsü değildir. Evde anne ve babaların ilişkileri, teknoloji ...bazı veliler akıllı telefonla çocuklara hayal edeceği her şey ona veriliyor. Birçok konuda bireyler teknolojiyi yanlış kullanmadan dolayı hedefsiz zaman geçiriyor.’’ ÖST4’’

Bakanlık üst düzey yöneticileri bu konuda görüş bildirmemiştir.

4.4.3.7 Katılımcıların Kültürler arası etkileşim katılımında stratejilerle ilgili görüşleri

4.4.3.7.1.Okul yöneticilerinin kültürler arası etkileşim katılımında stratejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı Okul müdürlerinin f= 7 , %38.89 'luk oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerin eğitim durumuyla ilgili görüş bildirmiştir.

''Son zamanlarda demografik yapımızda da değişiklik gözlemliyoruz. Eskiden İngiltere'den gelenler olurdu Türkiye 'den 9 sınıfa . Şu anda Tayvan'dan pakistan'dan ,Ürdün 'den ,Rusya'dan var .Bu sadece buraya özgü değil Anafartalar Lisesi'nde de var. Türkçeyi Çoğu bilmiyor. Sorun yaşıyoruz.Çoğu ne Türkçe ne İngilizce biliyor. Burada Talim terbiye dairesinin bir şeyler yapması gerekiyor.. Ne Türkçe ne İngilizce biliyorsa ,bütün Kıbrıs'ta uyum sınıfları açması gerekir. Adaptasyon sınıfları açılmalıdır.'''OY4

''Her gün okula geldiğimde smart school dan öğrenci sayılarını kontrol ederim. Her gün giriş ve çıkış vardır... Okulumun %25 i 3.ülkelerden gelen ,%90 nı da Türkiye Den gelen ,17 farklı ülkeden öğrenci var. Okulumda. Türkçe' yi maalesef bilmiyorlar. Buraya ilk geldiğimde yaşadığım bir anım var. Çocuk sınıfa pencereden atlayarak gelirdi. Çocuğa izah ederim.''' Bu yaptığın yanlışdır. Kapıdan girmen gerek ''dedim çocuk yüzüme baktı. Oradaki öğrencilerden birisi ''Hocam o Rustur. Türkçe anlamaz ''dedi. Çocuğa tercümanlık yapmasını istedim ve izah ettik. Bu sorunu bakanlığa çok açtık, çözüm üretmediler. Bu yıl Girne Gelişim merkezi açıldı., onlarla etkileşime girdik. Bu yıl düşünüyoruz ki, bu şekilde öğrenci gelirse yaz tatillerinde birkaç aylık adaptasyon eğitiminden geçirelim. Okulda bunu yapma durumumuz yoktur.'''(OY26)

''Bu sene çok farklı ülkelerde n de öğrencilerimiz geldi .Burada iki merkez okul var. orda yer yoktur diye buraya gönderiyor. Rusya, Moldovya, Türkmenistan, Özbekistan Ukrayna var,ürdün Libya iran,Sudan dan var . Türkçe bilmiyorlar . özel eğitim öğretmenimiz onlara belrili saatlerde Türkçe öğretiyor. Geçenlerde ilginç bir sorun yaşadık . Çocuk farklı bir kol hareketi yaptı. Öğretmeni kızdı.Çocuk geldi ağlar ,arkasından 4 öğrenci arapça konuşarak geldi. O tercüme yapıyor. Çocuk o hareketin onların kültüründe ''Git!' anlamına geldiğini ve burada yanlış anlaşıldığını söyledi.

Ağlayarak ‘‘Beni disipline vermeyin ‘‘dedi. Gelen bu çocukların farklı kültürlerden geldikleri için öğretmenlerin bu konuda eğitimden geçmesi ve bu çocuklara ayrıca Türkçe de öğretilmesi gerekir.’’(OY30)

‘‘Okulumuzda 8 farklı ülkeden gelen öğrenciler var. Onların rehabilitesi de zaman alıyor bizim için. Mükemmel diyebileceğim bir rehberlik servisi var. Çok güzel çalışırlar.Bu sene yasada olmamasına rağmen gelen özel eğitim öğretmeniyle şöyle bir şey yaptık. Özel sorunu olan öğrenciler kaynak odasında eğitim veriyoruz, sadece onları değil, aileleri bu ülkeye gelmek zorunda kalan ve Türkçe bilmeyen çocuklara da özel eğitim dersi adı altında Türkçe dersi veriyoruz. İlkokul 1-2-3-4-5- in kitaplarını aldım. İlkokul Türkçe ve matematiği öğretiyoruz. Aynı ders programıdır .Sadece resim ,müzik etüt, beden eğitimi ders saatlerinde bunları alıp bu eğitimi veriyoruz diğer derslerden kayıpları olmasın diye..günde1 yada 2 saat gidiyorlar ama dediğim gibi yasal değil. Bu hızlı gelişen toplumsal olaylara bir çözüm bulmaya çalışıyoruz. Geçen yıl İranlı bir çocuk gelmişti. Türkçe hiçbir şey bilmezdi. Öyle bir ders verdik akademik program sınıfına koyduk. İngilizcesi iyiydi. Sosyal bilgiler,tarih ve Türkçeyi ilk dönem muavvattuk. Bilmiyordu. Türkçe kurs verdik ve çocuğu kazandık. Notları da yüksek..(OY11)

‘‘Büyük sıkıntı ,zaman zaman İngilizce bilmeyen çocuklar gelir. Türkçe bilmiyorlar. Destek vermeye çalışıyoruz. Bakanlığın çözüm üretmesi lazım. Türkçe öğrenme sınıfı açması lazım mevzuatın buna izin vermesi gerekir. ki görevlendireceğimiz öğretmen Türkçe öğretsin’’(OY17)

‘‘Bu okulda bölgenin gelişime açılmasıyla birlikte yabancı ülkelerden gelenler var ve kozmopolik bir yapı var. Eskiden İngiltere’den gelen vatandaşlar vardı Türkçesi de zayıftır. Ciddi bir rus popülasyonu var. Türkmenistanlı var. Çin den öğrenciler oldu uzak doğudan gelenler var. İngilizce gerektiren kişilerin dışında kozmopolik bir de yapı vardır. Farklı ülkelerden gelen yapı var .Milli eğitim bakanlığının bu konuda bir çalışması yok. Çok eski bir genelge vardır.. Bu çocukları kaybediyoruz. Bu çocukların zekalarında sorun yoktur. Sudan çıkmış balık gibi okula atılıyorlar günün sonunda Adapte olanlar vardır. Olmayanlar vardır. Davranışsal da sıkıntılar da vardır. Kültür farklılığı vardır.kabul ettikleri yada etmedikleri davranışlar vardır. Farklı ülkelerden gelen çocukların davranışlarında farklılık olduğu için çatışma da

yaşanır. Buna meb farklı bir gözlükle bakması gerektiğini, eğitime çok daha fazla önem vermesi gerekir''(OY35)

''Ondört farklı ülkeden 70 e yakın öğrencimiz var. Rusya, Belarus ,Moldovya vb Türkiye hariç öğrencilerimiz vardır. Çinden bile geldi. Tabi ki bu büyük sıkıntı .Çocukların Türkçe okur-yazarlığı yok,Türkçe konuşması yok ...Bakanlığın Girne bölgesinde önce bir sene adapte eğitimi düzenlemesi gerekiyor.Daha sonra okullara gelmesi gerekiyor. Bu çocuklar çok zekidirler, zaman içerisinde arayı da kapatıyorlar. Ama ilk sene müthiş bir başarısızlık yaşanıyor.. ''(OY25)

Katılımcı müdür muavinleri f= 3 , %17.65 'luk oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir.

''Dil sorunu var. Filipin den çok öğrencimiz var. Tayland, Pakistan dan var Uyum sınıfının olması gerekir. Bununla ilgili bakanlığın ortak çalışması gerekir. Girne bölgesi okullarında çok fazladır. En az bir yıl dilin ve kültürün verileceği bir sınıf öncelikle Girne bölgesinde yapılabilir. Daha sonra diğer bölgelere d e yapılabilir.''(OYM15)

''Çok, ben disiplin kurul başkanıyım. Çocuklar birbirine karşı küfür,iftira ediyor. Aile yapıları on beş e yakın farklı ülkeden gelen çocuklar var . Amerikalısından, Moldovyasına kadar.farklı kültürlerden geldikleri için bizim kültürümüzde bazı problemler yaşamaktadırlar. En büyük problem aile parçalanması, anne baba ayrı çocuk nenede kalır ve bize problem olarak geliyor.''(OYM21)

''Yabancı öğrenci var .Okuldaki eğitim programına dahildirler. Çoğu da Türkçe bilmez.Sıkıntı yaşıyoruz. Moldovya,Rus,Pakistan Hindistan,İngiliz, Alman .Türkçe bilmezler.''(OYM31)

4.4.3.7.2.Öğretmenlerin kültürler arası etkileşim katılımındaki statejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmenler f= 5 , %27.98 'lik oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir

''Sosyal yapıda çok değişik,3.ülke öğrencileri de geliyor Türkmenizten,Pakistan gibi Bu çok da olumlu yansımıyor. Onlar için ayrı programlar da yok.''(Ö16)

“En başında bakanlığın belirlediği bazı kriterler olması gerekirken dışardan gelen kişilerin adaptasyonunu sağlayacak. Türkçe dilini hiç bilmeyen öğrencinin okula başlaması çok büyük sıkıntılar yarattığını görüyoruz. ...”(Ö4)

“Öğrenci profili değişti. Çok farklı kültürlerden insanlar gelir. Pakistan, Türkmenistan ,Türkiye, Moldovya dan öğrenci var .Türkçeyi de bilmezler. Onlara uygun eğitim programları da yok. Başarıları da düşüktür. Türkçe bilmezler. Oda milli eğitimden biter.”(Ö17)

“Bu tür çocuklara yönelik çalışmalar bu okulda yoktur. Başka bölgelerde de yoktur. Özellikle Girne bu konuda sıkıntı yaşayan bölgelerden birisidir. 3. Ülke vatandaşlarının gelmesiyle çocuklar sisteme giriyor. Ama bu çocukların en az bir yıl oryantasyon eğitiminden geçmesi gerekir. Öğleden sonra Türkçe dersleri verilmeli direk sisteme girmemelidirler . bir yıl geçiş süreci sağlanır Türkçe öğrenir ve sisteme girer”.(Ö11)

“Türkiye’ den inanılmaz bir göç var bambaşka bir nüfus yapısına sahip oldu. öğrenciliğimde ve öğretmenliğimin ilk yıllarında 350 olan nüfus şimdi 780 deyiz şimdi. O Bunun haricinde bayağı bir Rusumuz var, Çinlimiz var, Afrikalı ,Endonezyalıımız var. Bunların arasında Ruslar kolay uyum sağlar, çok kısa sürede Türkçeyi öğrenirler. İnanılmaz zekidirler. Rusların haricinden gelenler Türkmen, kazak, Kırgız bunlar daha az uyum sağlıyor Ruslara göre. Böyle bir de değişik durum vardır.Türkçeyi bilmelerine rağmen. Bir şey daha eklemek isterim. Bence onlar için özel bir program , bir adaptasyon eğitimi verilmesi lazım .Müfredat değilse bile rehberlik hizmeti lazım. Çocuk vardı. 3 yıldır okuttuğum şimdi 9 sınıf. Dert yanardı.” Ben Hristiyanım,ne işim var din dersinde Bütün derslerim yüksektir .Ne ,undan 2 alırım....”diye .Tolerans gösteren öğretmen de var,göstermeyen de.Son gelen “Tamam tolerans gösteririm’ ’diyen var ama diğer taraftan “öğrenmelidir” diye direten de var.”(Ö10)

4.4.3.7.3.Öğretmen Sendika Temsilcilerinin kültürler arası etkileşim katılımındaki statejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi f= 4 , %33.33’lik oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir

“Bu olaya Okulumuz olarak bakıyorum. Sendika olarak bu alanda a yaptığımız çalışmalarda özellikle Girne bölgesinde ki sınavla lan okul hariç ortaokul ve lise olarak baktığımızda sorunlarımız başka okullar göre farklılık göstermektedir. Bu bölgede nüfus akışı olan ve değişken bir nüfus olduğu için dil sorunu var. Bizim okulda 120 Türkçe bilmeyen öğrenci var. Zümre olarak edebiyat zümresi olarak türk edebiyatı, parça dil vermeye çalışıyoruz. Bu çocukların ihtiyaçları ayrı olarak saptanmalı ve oryantasyon eğitimi yapılmalıdır. Genel anlamda adaya olmazsa bile bizim gibi bir iki okul var oryantasyon eğitiminin olması gerektiğine inanırım.”(ÖST6)

“Bir kısmı Türkçe bilmiyor. Bir kısmı ,aile ders aldırıyor, diğeri mahallede öğreniyor. Bununla ilgili bu çocuklarla ilgili hazırlık alması gerekir. En temel dersleri, Türkçe matematik İngilizce verilmeli , belli bir seviyeye gelince ,bir sonraki yıl yaş seviyesindeki sınıfa yerleştirilmesi gerek. Çocuklar gittikleri yerlere adapte olurlar. ...”(ÖST8)

“Okulda yabancı öğrenciler var, Türkçe konuşmada sıkıntı var ama bu problemi hallettikten sonra çok başarılı olanlar da var. Bizim öğrencilere göre daha disiplinliler”.(ÖST10)

“Artısı ve eksisi var. Öğretmenin işini zorlaştırmaktadır. Yabancı öğrencilerimiz var ve dil problemleri var. Ayrı bir ilgi ister. Ama çocuklar açısından farklı kültürlerle kaynaşmanın iyi olduğunu düşünüyorum”(ÖST11)

4.4.3.8 . Katılımcıların Teknoloji kullanımı ve uyumu konusundaki görüşleri

4.4.3.8.1.Okul yöneticilerinin teknoloji kullanım ve uyum konusundaki görüşleri

Katılımcı okul müdürleri F=10 % 55.56 oranı teknolojinin kullanımı ve uyumu konusundaki görüş bildirmiştir.

“Elbette ,hiçbir tüzük bugüne uymuyor. Bakanlık da zaten böyle bir çalışma yapıyor. Bir ara internet şifresini çocuklara verdik eğitim amaçlı kullansınlar diye ama hiçbir çocuğun eğitim amaçlı kullandığını görmedik. şifreyi vermemeye başladık. Telefonu sınıf ortamında kullanmayı başarabilirse çok riskleri vardır. Teknolojiyi sınıfa adapte etme yapılabilirdi. Biraz itopik oldu. İleriki yaşlarda avantaja dönüştürülebilirdi. Çocuğun eli doysun, o yazıyı yazması lazım. Lisede not alın deriz

cep telefonu çıkarıp resmini çeker. Bu çok sakıncalı değil . Büyük sınıflarda bunu avantaja dönüştürebiliriz. Ama o ayarı çok iyi tutturmak gerek.” OY4

“akıllı tahta İki yıldır takıldı. Maalesef kullanılmıyor. Lab var ama istenilen düzde kullanılmıyor. Nedeni sistemden kaynaklanır. Sistemimiz üniversite giriş sınavına yöneliktir. Öğrenme ve pekiştirme yoktur. Ne yapacak lab gidip ,zaman mı kaybetsin düşüncesi var. Kitaplarda da deneyleri azalttılar.Lab girişler azdır.”(OY13)

Bütün sınıflarımızda akıllı tahtalar vardır. Sancak 80 megavitlik faybır optik internet hattı okulumuza geldi,ancak sınıflara dağıtacak parayı bulamadık ...bekliyoruz... Teknolojiyi doğru kullandırırsak faydası olacaktır fakat sadece sosyal medyada gezinme amacıyla değil eğitim amacıyla kullanmak gerekir. O bilinci aşlamak gerekir. ...(OY26)

“Smartschool programını kullanıyoruz. Çok kolaylık sağlıyor, arşivlendirme konusunda kolaylık sağlıyor. Yakında e-posta sistemine de geçiyoruz.”(OY19)

AB projeleri yaptık smartschool’u yarattık . 3 laboratuvarımızı yeniledik Ay sonu onun açılışını yapacağız.Durmuyoruz. yanı.. İki yıldır fen zümresi başını kaldırmıyor. Ay sonu lab açılışı var.Eğitimden geçiyor”(.OY12)

Akıllı tahta kullanımı ile ilgili kurslar verildi yalnız öğretmenler için yeterli değildir. Halen bir grup öğretmen kullanıyor, bir grup öğretmen kullanmıyor..... Kullanılır öğretmenlerimin hepsi okul idaresinden yardım almadan notları smartschool üzerinden girerler.okul idaresi olarak bizlere düşen görev akademik yönden başarıyı yukarıya çekmek için velilerimizle iletişime giremiyoruz. OY6)

“SMS olayını da kullanıyoruz. İdari yönetimde smart schoolu kullanıyoruz..” OY20

“Biz idarede poralı kullanıyoruz. Biz geldiğimizde Akıllı tahtaların Virislüdür. Finansman bulduk. virüs programını yüklemeye çalışıyoruz. Akıllı tahtaların kullanılmasını teşvik ediyoruz. Okulumuzda bilgisayar desdekli dil laboratuvarı var. Bunu programa bağlayıp kullanmalarını teşvik ediyoruz. dı. Teknolojinin kullanılması eğitimde çok önemlidir. Kitaptan eski usule göre olmuyor. Görsel teknolojiyi de kullanarak eğitim yapılmasını teşvik ediyorum.”(OY35)

“Maksimum seviyede kullanılır. Her öğretmen kullanır. Zorla öğrettik. Bilimsel yayınları takip ederim Rehber öğretmenlere de bunu aşıladım. Fikir, yeni fikirleri

zaman zaman oturup tartışırız. Bakanlığa öneriler yaparız. Alt grup düzeyindeki insanların çocuklarının eğitimsel başarılarının artması için proje yaptık.Sendika, bakanlık bayıldı. Kaynak bulunamadı. Ve yapılmadı. Kaynak bulunsaydı; her yıl 50 kadar çocuk daha üst düzeyde eğitim alabilecekti. (OY1).

‘‘Sınıfta öğrencinin telefonu çalmadığı ,oynamadığı sürece herhanfî bir müdahale yapmıyoruz,yasal işlem yapmıyoruz..ama öğrencilerin cep telefonu getirilmesini biz engelleyemeyiz. Şimdi telefonu aldığımızda smart cshool üzerinden mesajı gönderiyoruz. Veli geliyorsa anında veriyoruz. Göstermiyorsa bir hafta tutuyoruz kasamızda.’’(OY25)

Bu konuda müdür muavinleri görüş bildirmemiştir.

4.4.3.8.2. Öğretmenlerin teknoloji kullanımı ve uyumukonusundaki görüşleri

Katılımcı öğretmenler F=2 % %11.11 ‘lik oranı teknolojinin kullanımı ve uyumu konusundaki görüşl bildirmiştir.

‘‘Okuldaki alt yapı bilgisayar laburatuvarları, fen lababaratuvarı , eğitim için uygun ortam ,akıllı tahtalar ,öğretmenlerin bu alanda eğitilmeleri gerekir. Geçen yıl akıllı tahtalarımız kondu ama ,çocuklarla yaptığım konuşmalarda bu tahtaları çok az öğretmenin kullandığını görüyoruz. Ben direk kullanıyorum. Çocuklar kullanmıyoruz süstür diyorlar.’’(Ö3)

‘‘Eğitim ve öğretimi geliştirmek için akıllı tahtalar .Kullanılır yaklaşık öğretmenin %30 u kullanır.’’(Ö13)

4.4.3.8.3 Öğretmen Sendika Temsilcilerinin teknoloji kullanımı ve uyumukonusundaki g görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f= 6 %50 lik oranı teknolojinin kullanımı ve uyumu konusundaki görüş bildirmiştir .

.’‘Akıllı tahtalar ver , kullanmamız için kurslar da yapıldı farklı dönemlerde. Fakat burası farklı bir okuldur. Akıllı tahtaları açtığımızda öğrencilerin onları parçalama riskleri vardır. Klimanın ne olduğunu bilmeyen klimayı parçalayan, klima ile pencereyi aynı anda açan çocukların bulunduğu bir okulda akıllı tahta kullanımını istediğimiz oranda gerçekleştiremiyoruz.’’(ÖST 6)

''Var ama verimli kullanıldığını düşünmüyorum. Çünkü okulda internet bağlantıları yok, eksiklikler var. İnternete ihtiyaç var sınıflarda ve bu yüzden kullanamıyoruz. Çocuklar çok teknolojik yaşıyor ve biz buna yetişemiyoruz. Biraz yetişmemiz lazım. İnterneti kullanarak onların ilgisini çekebiliriz. Ama ne yazık ki var ama kullanamıyoruz. Bunları yapsak öğrenciler daha verimli olur ve motive edilirler.'''(ÖST 1)

''Akıllı tahtamız var, internet olsun talep etmiştim dersi daha iyi işlemek için ,her çocuğun elinde akıllı telefon vardır. Onlar çağ atladı bizim da atlamamız gerekir diye düşünürüm. Vizyonu olan müdür olsa daha iyi olacak .''(ÖST5)

‘. Bizim okulda cep telefonu kullanımı serbesttir. İnterneti de veriyoruz şifresiyle . katı olarak kullandığımız kural şudur. Ders esnasında telefonu çalan, telefonla ilgili işlem yapan , öğretmen tarafından telefonu alına öğrenciye karneyle beraber telefonunu veriyoruz. Teknolojiye karşı olmadığımızı, hatta Teknolojiyle ilgili öğrenciye yardımda da bulunuyoruz internet yoluyla Ancak bunun yerinde ve zamanında kullanımı ile ilgili katı kurallar uyguluyoruz''(ÖST3)

‘Toplumsal değişimin ciddi olduğunu ve sıkıntılara yol açacaktır. Burda değişen sadece toplum nüfüsü değildir. Evde anne ve babaların ilişkileri, teknoloji ...bazı veliler akıllı telefonla çocuklara hayal edeceği her şey ona veriliyor..(ÖST4)

''Ekonomik olarak aileler zor durumdadır. Anacak ekonomi kötü diyoruz ama çocukların ellerinde cep telefonu düşmüyor.. (ÖST8)

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1.Tartışma

Bu bölümde; araştırmanın sonuçlarının, literatürdeki diğer sonuçlarla değerlendirildiği, tartışma bölümü yer almıştır

Alan yazında okul geliştirme çabalarının başarıya ulaşmasında okul yöneticilerinin bilgi ve becerileri kilit unsur olarak kabul edilmektedir. Beycioğlu (2010), günümüzde okul yöneticilerinin okulları yönetirken farklılaşan talepleri ve baskıları göz önünde tutmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu açıdan eğitim örgütlerinde başarının sağlanması okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması , hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin koşulların gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014). Günümüzde dünyanın pek çok ülkesinde öğrenci başarısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Eğitim ve öğretim süreçleri yanında okul yöneticilerinin nitelikleri de alan yazında tartışılmaktadır. KKTC de okul yöneticisi olacak kişilerin müdürlük formasyonuna sahip olması gerektiği düşüncesi yeterince tartışılmamıştır. KKTC ‘de okul müdürlüğü profesyonel bir meslek olarak tasarlanmamış olduğundan , buna yönelik bir eğitim programı da bulunmamaktadır. ‘En iyi müdür, okulu idare edendir’ ilkesi, KKTC okul yöneticileri için de geçerlidir. Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir. Bu durum , okul müdürlerinin görev alanlarının tanımlanmasını zorlaştırmaktadır.

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel ortaöğretim Dairesi ve mesleki Teknik öğretim dairesine bağlı devlet okullarında 18 okul müdür, 17 müdür muavini ,18 öğretmen ve 12 öğretmen sendika temsilcisi ile 5 bakanlık üst düzey yöneticisi ile yürütülen bu çalışmada ilk olarak okul yöneticilerinin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının neler olduğu, okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi yetiştirilmesi ve atanması gerektiği, okul yöneticilerinin mesleki gelişimle ilgili beklentileri, okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumları çeşitli paydaşların görüşlerine göre ;

- Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşler
- Okul yöneticilerin belirlenip atanmasına ilişkin görüşler
- Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim içini beklentiler
- Okul yöneticisinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumuna ilişkin görüşler

bağlamında belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1.1 Okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarına ilişkin bulguların yorumlanması

5.1.1.1. Paydaşlara göre okul yöneticisinin tanımlanmasına ilişkin bulguların yorumlanması

Birinci araştırma sorusu olan “ Okul yöneticisi kimdir? Okul yöneticisini nasıl tanımlarsınız ?” sorusuna yönelik olarak ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde ; araştırmaya katılan okul müdürlerinin %55.56 ‘sı ,müdür muavinlerinin %76.42’si, öğretmenlerin % 55.56’sı , öğretmen sendika temsilcilerinin % 66.67 ‘si okul **müdürünü** , eğitim ve öğretimi faaliyetlerini organize eden kişi olarak algılamaktadır.

Katılımcıların okul müdürünün ; okulun misyonu ve vizyonunu belirleyen, eğitim ve öğretimi planlayan , programlayan organize eden, çalışanlarını motive eden, koordinasyonu sağlayan ve denetleyen , diğer bir deyişle eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenleyen kişi olduğu yönünde görüş birliği içerisinde bulunduğu görülmüştür. Katılımcıların Okul müdürlerini , yönetim sürecini gerçekleştirmek için yaptıkları rollerle (planlama, örgütleme, eşgüdümle, iletişim ve denetleme) özdeşleştirdikleri görülmektedir. Bu tema bağlamında araştırmaya katılan okul müdürleri, müdür muavinleri , öğretmenler ve öğretmen sendika temsilcilerinin görüşleri örtüşmektedir. Özellikle , müdür muavinlerinin %76.42’si ,öğretmen sendika temsilcilerinin % 66.67’lik oranı bu konuda daha hassas görülmektedir. Okul müdürleri eğitim yönetimi ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olmalıdırlar. Şişman(2002) , okulun işlevlerinden birinin herkes için öğrenmeyi gerçekleştirmek olduğuna dikkat çekmektedir. Öğrenciler, öğretmenler, veliler, çalışanlar için okul , bir öğrenme merkezidir. Öğrenmelerin gerçekleşmesi için kaynak sağlayan ve ortam hazırlayan kişi ise okul müdürüdür. Okul müdürünün taşıması gereken önemli özelliklerden birisi okula dair misyon ve vizyon geliştirmesidir (Balyer, 2012). Okul

müdürü eğitim programın yürütülmesinden sorumludur. Okul müdürü okulda eğitim programının yürütülmesi için, öğretmenlere görevlerini dağıtmakta, motive etmekte , denetlemekte ve programa göre etkinliklerin dağılımını ve eşgüdümünü sağlamaktadır (Balyer, 2012). Okul yöneticilerinden birisi bu durumu şöyle özetlemektedir: *“Okul müdürü okulu adaletli olarak yöneten, planlayan programlayan, motive eden, yapılan organizasyonu düzenli olarak yürütülmesini sağlayan kişidir”* (OY 20).

Okul müdürü , öğretimsel lider olarak okulu etkilemektedir. Okul müdürü okul misyonunu tanımlayarak, öğretim programının yönetilmesini sağlamakta, bu bağlamda olumlu bir öğrenme ortamının oluşması için çaba sarf ettiği söylenebilir (Çalık ve Kılınç, 2018; Hallinger, 2003).

Katılımcı okul müdürlerinin % 38.89 ‘u, müdür muavinlerin % 29.41’i, öğretmenlerin % 27.78, öğretmen sendika temsilcilerinin % 8.33’ü , bakanlık üst düzey yöneticilerinin %100 ‘ü okul müdürünü, okulun yöneticisi olarak kurumun bütün sorumluluğunu üzerinde taşıyan kurumun her şeyi olan kişi olarak algılamaktadır. Katılımcılar bu açıdan okul müdürünü , belli bir yönü yerine pek çok yönünü göz önüne alarak tanımlamışlardır. Okul yöneticisinin pek çok rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Katılımcı okul müdürlerden birinin görüşü bu durumu özetlemektedir.

‘Okul müdürü bir okulun işleyişinde her şeydir. Bahçedeki ottan, sınıftaki tahtaya, okulun kullandığı teksir makinesinden elektriğine , wcden , sıvı sabununa, wcden kağıdına kadar, hademesine ,öğretmenine, müdür muavinine karşı sorumlu olan ve mücadele eden kişidir. Okulun her şeyidir’.(OY1)

Mevcut eğitim sistemi içerisinde okul müdürlerinin iş çeşitliliği ve iş yoğunluğunun arttığı görülmektedir. Okul müdürü, okulun alt yapısını geliştirmek için uğraşmakta, eğitim ve öğretim işlerini düzenlemekte, okul ile bakanlık arasında aracı olmakta , hademe, sekreter, öğretmen, muavin ,teknisyen , olmaktadır. Personelleri ehliyetsiz olduğu için iş yoğunlukları artmıştır. Okul müdürünün mesai saatinin bulunmadığı da gözlenmektedir. Bu konuda katılımcı okul müdürlerinin görüşü şöyledir.

‘Bir okulun başı, her şeyidir. Öğrencilerden ve öğretmenlerden öğretmenlerin plan ve programlarından sorumludur. Bir yıl boyunca okutulacak derslerde öğretmenin hangi

sınıflara gireceğine dair plan ve programlarını yapmaktadır. Okulun alt yapısından , öğretime kadar . Veliyle öğrenciyle, öğretmenle, hademeyle, sekreterle okulun alt yapısıyla, kısaca her şeyidir. (OY30)

Bakanlık üst düzey yöneticileri de okul müdürünü okulun eğitim ve öğretim faaliyetlerinden ve alt yapısından sorumlu görevliler olarak algılanmaktadır. Okul müdürü bakanlık adına eğitimin okullarda yürütülmesinden sorumlu bakanlığın temsilcisidir. Okul müdürü okulun yönetim işini yapan ve okul gelişimine katkı koyan kişi olarak değerlendirilmektedir. Bakanlık üst düzey yöneticileri için okul müdürü okulun her şeyidir. Okul müdürü okuldaki öğretim ve yönetim süreçlerinin organizasyonlarını yapmaktadır.

Katılımcılar okul yöneticilerini ; okulun bakanlık, öğretmen ,öğrenci veli, okul dışındaki kurum ve kuruluşlarla iletişimi gerçekleştiren katalizör görevi gören önemli kişiler olarak tanımlamışlardır.

Bu konuda öğretmen sendika temsilcilerinden (ÖST4) okul yöneticisini şöyle tanımlamaktadır.

‘‘Müdür, okulun çalışma ortamında en başta öğretmen , hizmetli, kantin çalışanına ,öğrencilere ,müdür muavinlerinden, veliler bir başka paydaş olan veliler ,okul ile merkezi hükümet arasında bağlantı kuran, bakanlık boyutunda düşünecek olursak; paydaşlar anlamında veya sorunları çözümleme anlamında, sivil toplum kuruluşları ,sendika belediye kaymakamlık olarak ele alacak olursak; bu koordinasyonu sağlayan kişidir.’’(ÖST 4).

Okul yöneticisi kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerilerine sahip liderlik özellikleri olan kişileridir (Açıkalın, 1994). Okul yöneticilerinden eğitim sürecinde katalizör olması beklenmektedir (Şekerci ve Aypay , 2009).

Okul müdürü yasalar çerçevesinde ita amiri olarak görülmesine rağmen ara eleman olarak algılanmaktadır Bu konuyu okul yöneticilerinden bir şöyle aktarmaktadır.

‘‘Okul müdürü, merkezi eğitim sistemi içerisinde yasalar nezninde ita amiri olarak görülmesine rağmen birçok yerde ara eleman olarak görülmektedir. Özellikle öğretmen ve bakanlık arasında ara eleman olarak görülmektedir. Yani katalizördür’’(OY 17).

Okul müdürlerinden bazıları okullarında öğretimle uğraşmaktan ziyade, okulun ihtiyaçları için para bulmaya çalışmak, okulun alt yapısıyla ilgili eksikliklerini gidermek için kaynak arayışı içerisinde bulunduklarını ifade etmişleridir. Bu bulgu alan yazındaki bazı araştırma sonuçları (Mertkan,2010; Turan , Yıldırım ve Aydoğdu 2012) ile paralellik göstermektedir . Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar okul müdürünün zamanlarının büyük bir kısmını okulun fiziki imkanlarını geliştirmek için kullandıkları , sağlıklı temiz ve güvenli bir okul ortamını oluşturmaya ayırdıklarını göstermektedir.

Okul müdürü, lider olarak, okulda eğitim ve öğretim içi alt yapıyı hazırlamakta, paydaşlar arasında iletişimi geliştirmekte , öğretmenleri motive etmekte , öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yönlendirme yapmaktadırlar. Etkili bir eğitim liderinin kritik göstergeleri güvenli ve düzenli bir ortam yaratılması, net bir misyon ve vizyon geliştirilmesi, paydaş katılımını teşvik etme, öğretim odaklı olma, ilerlemeyi izlemeyi kolaylaştırması ve öğrenci başarısı için yüksek beklentiler belirlemeyi kapsadığı anlaşılmaktadır (Nettles and Herrington, 2007)’den akt Garceau, 2012). Bu durumu , okul yöneticisi (OY 19) şöyle ifade etmektedir:

’’Okul müdürü eğitim lideridir. Öyle de olması gerekir. Bunun yanında öğretmenlerin gelişimini desteklemesi, branştaki gelişimini sağlaması gerekiyor. Okul veli arasındaki iletişimi sağlaması gerekiyor, okul içerisinde kaliteli eğitimin verilmesi için alt yapıyı hazırlaması gerekiyor. Çalışanlar arasında işbirliğini, huzuru sağlaması gerekiyor . Görevin işbirliği içerisinde yapılması ilkesini uygulaması gerekiyor’’. (OY 19)

Okul yöneticisi öğretim sürecinin bütün boyutlarında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır. Öğretim süreci ile ilgili öğretmenlere rehberlik etmelidir . Krug (1992) öğretim lideri olarak okul müdürünün okulun kurumsal ve yönetsel boyutuyla ilişkili süreçleri koordine etmesi, okulun vizyon ve misyonunu oluşturmaları, okulda etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı tesis etmesi, ders planlarını izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimine destek olması , okulda öğrenmeye uygun bir iklim yaratması,teknolojiyi etkin bir şekilde kullanması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin f=2 , %11.11 , i okul müdürünün okulda herkese rehber olmasını, bilgilerini paylaşmasını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin f=6,%33.33 lük oranı okul müdürünü öğretimsel lider olarak algılamakta ve okul müdürünün eğitim ve öğretim

ortamını hazırlayan, öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı ve öğretmenin ihtiyaçlarını karşılayan kişi olarak değerlendirmektedir.

Okul müdürlerinin $f=2, \%11.11$ 'i müdür muavinlerinin $f=1, \%5.88$ 'i ve öğretmenlerin $f=2, \%11.11$ 'i okul müdürünü çalışanına adaletli davranan kişi olarak değerlendirmiştir. Okul müdürünün çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmesi gerektiğini vurgulayan (Ö16), okul müdürünün adalet duygusunu taşıması gerektiğini vurgulamıştır:

'' Okul müdürünün bir adalet duygusu taşıması gerekir. Çalışanla, çalışmayanı ayırt edebilme özelliğine sahip olması gerekir. Anlayışlı bir kişiliğe sahip olması gerekir karşısındaki öğretmenin sorunlarını dinlemesi lazım.. Kimin gerçekten çalıştığını kimin savsakladığını ayırt edebilmesi lazım.' '(Ö 16),

Çağdaş okul yöneticilerinden beklenen , davranışlarında ve uygulamalarında adil ve dürüst davranmasıdır. Okul müdürü her ne koşul olursa olsun yasal çerçeve içinde davranır . Okul yöneticileri kendi davranışlarına ilişkin kişisel sorgulamalarını yapmaları etik liderlik açısından önem taşımaktadır (Aydın, 2014). Okul müdürleri, okuldaki davranışlarında ve aldıkları kararlarda ,paydaşlarla (öğretmen, öğrenci, veli) olan ilişkilerinde etik değerlere önem vermesi etik kültürün oluşturulması için önem taşımaktadır (Aslan, 2012). Okul Müdürü adil, dürüst ve eşit davranışlar göstererek çevresinde bulunanları etkilemektedir (Aydın, 2014)

Okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden bazıları okul müdürünün işletme yönetimi ve süreci (kişi olarak değerlendirirken , okulun girdi ve çıktısını bilen , okulda olup bitenden haberdar olan vb.) konusunda bilgi sahibi olması gerektiğini, diğer bir okul müdürü ise okul yöneticisinin zaman mefrumuna sahip olmaması, olarak değerlendirmiştir.

'Okulun şartlarını sürekli olarak düzenlemeye çalışırsınız. Tatil yoktur. Şubat tatili içinde olmak üzere okuldasınız. Sadece gündüz değil , gece de çalışırsınız .'' (OY 26).

Okul müdürü muhasebe bilgisine sahip olmalıdır. Okulun girdi ve çıktısını bilmeli ,okulun bütçesinin nasıl düzenleneceği ,kaynakların nerelere harcanacağı konusunda bilgi sahibi olmalıdır. . Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi ise okul müdürünü

öğrenci ve öğretmen üzerinde hakimiyet kurmasını ama öğretmene empati kurarak yaklaşması gereken kişi olarak değerlendirmiştir.

5.1.1.2. Paydaşlara göre ,Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin bulguların yorumlanması

Katılımcı okul müdürleri $f=7$, % 38.89'u , muavinlerin $f=5$ %29.41 si , öğretmenlerin $f=5$ i %27.28 'i okulun fiziki yapısının düzenlenmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. okul yöneticileri okulun fiziki alt yapısını düzenleyip, vizyon koymakta, amaçlarını gerçekleştirmek için planlar yapmakta ve öğretmenleri motive etmektedir. Okul yöneticisi (OY1) okulun fiziksel yapısının düzenlenme gerekçesini şöyle ifade etmektedir.

‘ ‘Bir kuruma girdiğinizde ilk intibanız önemlidir. Bunun iyi olması için çalışırım Kim gelirse gelsin; öğrenci, veli, öğretmen ilk geldiğinde bu okulun hoş bir okul olduğunu, olması gerekenden daha iyi bir okul olduğu intibakını uyandırmasını isterim. İlk kez gelen bir öğretmene de söylerim ‘ ‘bu okul benzerleri arasında en iyi olması için çalışıyorum. ’ ’.Bakanlığa da yazdım benim vizyonum budur ve benzerleri arasında en iyi ortaokul olacak dedim. Önce fiziki alt yapıyı değiştirdim. (OY 1)

Katılımcı öğretmenlerden biri okul müdürünün vizyonu geliştirme sürecini şöyle açıklamaktadır:

‘ ‘Okulumuza 7 yıl önce geldi İlk olarak çevreyi düzenledi. Dıştan görünüş olarak üniversite düzeyinde bir düzenleme yaptı . Alt yapıyı düzenledi. hedeflerini, vizyonunu söyledi .İhtiyaçları saptadı. Amaçlarını gerçekleştirmek için belli bir süre koydu. Bir yılda gerçekleştirdiklerini bizimle paylaştı, diğer hedeflerini bir sonraki yılda gerçekleştirdi. ’ ’(Ö 12).

Okul müdürlerinin en temel görevi okulu yönetmek, okulun vizyon ve misyonunu tanımlamaktır (Balyer, 2012). Okul müdürleri fiziki şartları düzenledikten sonra okulları için misyon ve vizyon belirlemektedir. Bu bulgu (Gürbüz, Erdem , ve Yıldırım, 2013) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Diğer bir katılımcı okul yöneticisi , her gittiği okulda bakanlığın yapması gereken ve yapmadığı fiziksel yapının düzenlenmesini birincil görev olarak gerçekleştirdiğini, kendi olanaklarıyla da kaynak bulduğunu şöyle ifade etmiştir

: “Neler yapmadım ki. Ben üç okula gittim. Üç okulda da su yoktu, elektrik yoktu, tuvalet yoktu. Derslik yoktu.. Üç okulda da bunların hepsini yaptım. Bölge 4 ‘teki liseyi ben açtımBölge 1 ‘deki merkez liselerden birine de yatırımlar yaptık... Kendi imkanlarıyla, elçilik vasıtasıyla, çeşitli kaynaklar buluyor ve yapıyor. Çözümleri basit olduğu halde , sistem çalışmıyor. Okul müdürü gelip bulduklarıyla yasalara göre okulu idare etmesi gerekiyor. Öyle olmuyor işte.”(OY 34)

Okul yöneticilerinin bazıları için çalıştıkları okul kurumunda birincil görevleri; okul ihtiyaçları için kaynak bulup, okulun alt yapı eksikliklerini gidermek olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin = 7, %38.89 ‘u okul yöneticisinin okulun amacını, okul kültürünü , okulun yer aldığı sosyal çevreyi ,okul çok iyi bilmesi gerektiğini vurgulayarak, vizyon koyma, işbirliği, görev paylaşımı, meslektaş yönetimi anlayışının görevleri arasında olduğuna dikkat çekmiştir.

“Okulun amacını, öğrencilerin hedeflerini , öğrencilerin beklentilerini, velinin beklentilerini çok iyi bilmesi lazım. Okul kültürünü çok iyi bilmesi lazım. Her okulun kendine has özellikleri hassas noktaları vardır ve onlara dikkat etmek gerekir . Mesela ben bu okulda her sabah çocukların elinden cep telefonlarını aldım. Veliden çok güzel destek aldım. Okul aile birliğinden, öğretmenimden destek aldım. Ama bu demek değildir ki ; B okuluna gittiğimde bunu yapabilirim. ...Ben kolektif management (meslektaş yönetimi) anlayışını benimseyen biriyim. Çalışanını , personelini ,öğretmenini meslektaşın gibi görmek ,onunla paylaşarak yapmak. İşbirliği, paylaşma, güç birliği yapmak, 3-4 farklı zümrelerden öğretmenler bir araya gelir proje yapar. Bu okulda çok yaparız. Münazara yaparız...(OY 17)

Diğer bir okul müdürü görevleri olarak ; okulun kurum kültürünün oluşturulmasına önem verdiğini, katılımcılığı desteklediğini, hesap verebilirliğe önem verdiğini , ulaşılabilir olduğunu dile getirmiştir.

“Ben master tezimi yaparken performans yönetimi dersinde yatay yönetim tarzını okumuş ve çok beğenmişim. Öğretmenlerle, her gün informal temasım var benim. Katılımcılığa çok önem veririm. Bir önemli kararda biz neler neler yaptık bu okulda. Hep tartışıldı bunlar. Okulumuzda 40 yıl,50 yıl kutlaması yaptık, belgesel yaptık ama bunun dışında her konuda öğretmenlerimizle fikirlerimizi paylaştık .Belki sonuçta

kararlar üzerinde biraz fazla etkim oldu ama herkes mutlu oldu. Daha çok katkı koydu. Şeffaflık çok önemlidir, hesap verebilirlik çok önemlidir. Ulaşılabilir olma, görünür olma, herkesin problemini çözme ile ilgili girişim yapma. Bir de söylediğimde hep durmaya çalıştım. Sözünün eri olmaya çalıştım. Zaten kişi olarak yalanı sevmem. Yapamayacağım şeylerin sözünü vermem.”(OY 18)

Hesap verebilirlik, okul müdürlerinden beklenen liderlik alanlarından birisidir. Okul müdürü açısından hesap verebilirlik sorumluluğun kabul edilmesi, şeffaflık ve cevap verebilirliktir (Hatch,2013’den akt. Kalman ve Gedikoğlu, 2014).Okul müdürü ,okulda öğrencilerine ve tüm çalışanlarına yaptığı bütün işlerle ilgili hesap verir.Okul müdürünün çalıştığı kurumun ileyişini müfredat konularının çok bilmesi gerekmektedir.

Okul müdürleri (f=5, % 27.78) , kendilerini bakanlığın okuldaki temsilcisi olarak görmekte ve bürokratik olarak yasada kendilerine verilen görevlerin yanında her şeyi yapmaktadırlar. Katılımcı müdür muavinlerden bazıları(f=2 ,% 13.33) okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarının yasalarda yer aldığını belirtmiştir. Geleneksel yönetim anlayışında eğitimle ilgili kararları Milli Eğitim Bakanlığı belirlemekte ve okullarda uygulayıcı olarak bulunan okul müdürlerine iletilmektedir. Okul müdürleri bu kararların uygulayıcıları olmaktadır. Katılımcı okul müdürlerinden biri bunu şöyle ifade etmektedir.

’Bürokratik olarak bana verilenleri yaparım .”(OY10)

Okul müdürlerinden bazıları (f=4,%23.53) okul yöneticilerinin görevlerinden birinin paydaşlarla iletişimi geliştirmek olduğuna dikkat çekmiştir.

“İletişim ...Öğrenci, öğretmen ve okul dışı paydaşlarla iletişimi olmalıdır. Çevresiyle ilişkili olmalı, okulunu tanıtmalıdır. Velilerle de , kurumlarla da iyi ilişkileri olmalıdır.” (OY14)

Okul müdürleri , okulun sosyal çevresiyle ilişkilerini geliştirmek için gereken duyarlılığı göstermelidir. Okul, çevre (aile, çeşitli kurumlar vb.) ile yakın ilişkiler kurmalı ve çevrenin olanaklarından yararlanmalıdır. Okulun da sahip olduğu olanaklarından , çevrenin yararlanması için gereken çabanın gösterilmesi, okul çevre ilişkilerinin özünü oluşturmaktadır. Katılımcı okul müdürü (OY 25) bu konudaki düşüncesini şöyle açıklamıştır.

“İlk yaptığım iş okula dıştan gelebilecek olan her türlü etkiye karşı korunması yönünde güvenliğini sağlamak oldu. Ardından fiziki alt yapı yetersizliklerini ortadan kaldırmak için bakanlığın yapması gereken ama atandığım tarihe kadar ya eksik yapılan, yada hiç yapılamayanların hayata geçmesi için girişimler başlattık. Okul aile birliğini daha dinamik hale getirdik, , çevredeki kuruluşları ziyaret ederek onların okula karşı bilinçlenmelerini sağladık , velileri okula davet ederek hizmet içi eğitim kursları vererek ,İngilizce ,bilgisayar kurslarımızı halkımıza açtık . ”(OY25).

Okul müdürlerinden bazıları (f=5, %27.78) toplumda görülen sosyal ekonomik, kültürel ve teknolojik değişikliklerle beraber okul yöneticiliği rolünün de değiştiğini, eğitim sisteminde eş zamanlı değişim yaşanmamasından dolayı, bakanlıkla çatışma yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcı okul müdürlerinden (OY 17) bu durumu şöyle ifade etmektedir.

“Yasalarımız biz tamamen ita amiri olarak donatmaktadır. Yetkilerimiz çok güçlüdür. Ama merkezi eğitim sistemimiz içerisinde bu yetkilerimiz Eğitim Bakanlığı tarafından bir yerde fazla kullanılıyor. Daha öncesinde okul yöneticileri atanıyordu. Son yıllarda yöneticiler sınavla atandığı için yönetici olma becerisi olması gerekir. Eğitim yönetimi üzerinde çalışmış olması gerekir. Biz yavaş yavaş okul müdürlüğünden okul idarecisi yönetim anlayışına geçmeye başladık. Geçmişte okul müdürleri nerdeyse bir saltanat yapısı içerisindeydiler. Şimdi ise okul idaresi tamamen bir ekip içerisinde olmak zorundadır. Özellikle son yıllarda akıllı telefonların akıllı yaşam tarzının başlamasıyla okul yöneticiliği; tamamen bilgiye, birikime, teknik bilgiye , aynı zamanda insan bilgisine ,ilişkiler hoşgörü psikolojisine sahip olmayı gerektiriyor. Okul yöneticiliği kabuk değiştirdiği gibi eğitim sistemimiz kabuk değiştiremedi. Ben kendimi ita amiri olarak görüyorum. Bakanlık beni ara eleman olarak gördüğü için sıkıntılar yaşıyoruz”.(OY 17)

Diğer bir okul müdürü ise esas görevinin dışında , bütçeyle uğraştığını dile getirmiştir.

‘Okul müdürü olarak özellikle devlet okullarında akademik başarıyı yukarıya çekmek için uğraş vermemiz gerekirken biz, okulu nasıl çevirebiliriz düşüncesiyle, bütçeyle uğraşıyoruz.’ (OY6)

Okul müdürlerinden bazıları, okul müdürünün mesai saatinin bulunmadığını, okul yöneticilerinin görevlerini yaparken zaman kısıtlamasına girmemesi gerektiğini, eğitimin belli saatler içerisinde verilemeyeceğini vurgulamıştır.

“Bana göre bir müdürün kafasında olması gereken en önemli özellik zaman mefrumu olmamalı, bir yöneticinin kafasında zaman sınırlaması varsa, istediğiniz kadar takım ruhuna inanın isterse ekip ruhuyla çalışın, saat 8’den 13’e kadar eğitim olmaz (OY25)

Müdür muavinlerinin (f= 10, % 66.67’) ve öğretmenlerin bir kısmı (f=5,%29.41) okul yöneticilerinin görevinin ; eğitimle ilgili planlama yapma, ders programlarını hazırlamak, öğretmenlere dağıtmak, yönlendirme yapmak ve organizasyonunu sağlamak olarak ifade etmişleridir. *‘Eğitimle ilgili planlama yapma , herkesin görevini layıkıyla yapmasını sağlama, ders programlarının öğretmenlere verme , iş organizasyonunun paydaşlar arasında yapılmasını sağlama , okul müdürünün görevleridir. ’ (OYM7), öğretmen görüşü, ‘Öğretim programını hazırlar, dersleri ve sınıfları öğretmenlere dağıtır.’ (Ö 8).*

Müdür muavinleri ve öğretmenlerin bir kısmı, okul müdürünü eğitim lideri olarak algılamaktadır. Okul müdürünün görevi, eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için gerekli planları, düzenlemeleri yapmak ve yönlendirmektir. (Lashway, 2003: 3;Keser ve Gedikoğlu 2008 ,

Müdür muavinlerinden biri (%6.67) okul müdürlerinin okula sahip çıkarak ihtiyaçları karşılaması, öğrenci ve öğretmenleri motive etmesinin görevleri arasında bulunduğunu dile getirmiştir. *” Okul müdürünün görevi, öğretmenlerin görevlerini dağıtır... Muavinlerin görevlerini belirler. Takip eder kontrol eder..... Öğrencinin dikkatini çekme, ilgiyi uyanık tutma , okulla ilgili motive etme bunlar önemlidir. ... ihtiyaçları karşılaması lazım.” (OYM16)*

Müdür muavinlerinden birisi (%6.67) okul yöneticisinin görevi olarak , ihtiyaçları tespit edip adil ve demokratik olması gerektiğini vurgulamıştır. Okulun yapısına göre öğretmenlerin ihtiyaçları değiştiğinden okul müdürünün öncelikli olarak öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirleyip, bunların giderilmesi için adil davranması gerekmektedir. *‘Çok farklı yapıda iki grup öğretmen grubu vardır..... Hem objektif hem de karşılıklı saygı çerçevesinde ilişkilerin yürütülmesi gerekiyor.*

Yasal çerçevede bu planlara uyması gerekir. Bunun dışında okuldaki öğrenci ihtiyaçlarını belirlemesi lazım Bunları yaparken adil ve demokratik bir biçimde yapması gerekir''.(OYM 5)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisinin görevlerini; , eğitimle ilgili planlama yapma, ders programlarını hazırlamak, öğretmenlere dağıtmak (f=5,%29.41) , öğretmen ihtiyaçlarını karşılayıp motive etmek (f= 4 %23.52) ,denetimi sağlamak (f=3,%17.64), biçiminde ifade etmişlerdir.

Okul yöneticisi okulda öncelikle eğitimle ilgili planlamalar yapmakta , ders programlarını hazırlayıp öğretmenlere dağıtmakta ,denetlemekte ,olumlu bir eğitim ve öğretim ortamı yaratmak için öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirleyip gidermekte ,motive etmekte ,ödülleri vermektedir. Öğretmenlerden biri bu konuda düşüncelerini şöyle açıklamıştır. *‘‘Gördüğüm kadarıyla okulun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyor.... Bizim bile farkında olmadığımız ihtiyaçları belirler, hareket eder.’’*(Ö 14) diğer katılımcı , *‘‘Eğitim ve öğretim için öğretmenleri teşvik etti. Ödüller verdi’’*.(Ö12).

Öğretmenlerin % 5.56 ‘sı müdürün görevinin eğitim ve öğretim programı yapmak ve ekipler kurmak , paydaşlarla iletişimi geliştirmek olduğunu belirtmiştir. *‘Okul müdürü ; her şeye kadar, nasıl derler ,iğne ipliğe kadar programlarını yapar, ekiplerini kurar, yönlendirir. ... Velilere de katarak,Okul aile birliğiyle alınan kararları uygulamaktadır.’’*(Ö9)

Öğretmenlerin % 5.56 ‘sı okul müdürünün adaletli olmasını % 5.56 ‘sı okul müdürünün bölge yapısını ve sosyolojisini bilmesi , teknolojiyi de iyi kullanması gerektiğini dile getirmiştir. Katılımcı öğretmenlerden birisi bu durumu şöyle özetlemektedir.

‘‘ Okul müdürleri , sistem sıkıntılı olduğu için her şeyi yaparlar.... Mesela işlerin öncelikli olarak sene başında planlanması gerekir.... Çevresiyle Kurduğu iyi ilişkilerle zaman zaman eksiklikleri gidermek zorundadır. Bölge sorumlusu olduğu için ailelerle, velilerle, öğrencilerle ilişki kurmak zorundadır.. Bölgenin yapısını, sosyolojisini çok iyi bilmek zorundadır. Kesinlikle ...toplum bilgisine hakim olması lazım. Teknolojiye de hakim olmalıdır’’.(Ö4).

katılımcı öğretmenlerin %5.56'sı ; okul müdürünün kararlarına öğretmenleri de katmasını vurgularken

‘Yöneticilerin öğretmeninden , velisinden öğrencisinden kopuk olmaması gerekir. İletişimin iyi olması gerekir. Dört ayrı müdür gördük ve dört müdürde farklı ayrılıklar ortaya koymuştur. Okul müdürünün okul içerisinde aldığı kararlarda öğretmeni buna dahil etmelidir.’ (Ö 11)

%5.56'sı okul yöneticisinin kurumuna duyduğu aidaat duygusunun yüksek olmasının personel arasında motivasyonun gelişmesine yol açtığını belirtmiştir. *‘‘Şimdiki okul müdürünün gelişiyile şu değişiklik oldu, onun da mezun olduğu okul burası olduğu için ,okulla ayrı bir bağı vardır. Aidaat duygusu yüksektir. ...Kolej bırakarak geldi. O geldiğinde ona dedik ki ‘‘Sen söyle biz yapalım ‘‘dedik.’’ (Ö10)*

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri f=6 ,%50 lik oranı , okul yöneticilerin özellikle insan ilişkilerinde çok iyi olması gerektiği konusunda görüş bildirmiştir. Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden biri merkez okullarında öğretmenlerin A ve B statüsünden dolayı iletişimde sıkıntılar yaşandığını, zaman zaman da öğrencilerle iletişimde sıkıntı görüldüğünü dile getirmiştir.

‘‘Okul müdürümüz, elbette yönetici olmak zor bir şeydir, insan ilişkileri konusunda ,hele bir de merkezi okullarda kıdem olayı olarak bakacak olursak ; on altı yıllık bir öğretmen olarak kıdemde farklılıklar var. Bulduğum okulda öğretmenlerin %50 si ya A, ya da B öğretmen statüsündedir. Bu kadar kıdemli öğretmenin olduğu bir ortamda geçmişte çalışmışlıklarının olduğunu bildiğim okul müdürünün iletişimle ilgili zaman zaman ciddi sıkıntılar yaşadığını düşünüyorum. (ÖST 4)

KKTC öğretmenler yasasında (1985) ,meslekte 20 yıl çalışan öğretmenler B öğretmen, 25 yıl çalışan öğretmenler A öğretmen olarak isimlendirmektedir. Meslekte belli bir süre hizmet eden öğretmenler B ve A öğretme statüsünü kazandıklarında ders saatlerinde azalma görülmektedir. B öğretmen haftada 15-18 saat ders yaparken A öğretmen 12-15 saat arasında ders yapmaktadırlar. Öğretmenin zorunlu ders verme saatlerinin onların verimliliğini kısıtlamaktadır. Bu statüdeki öğretmenlerin bir kısmı mesleki yılgınlık duygusuyla boğuşmaktadır. Kıdemli öğretmen olarak da adlandırılan bu statüdeki öğretmenler özellikle merkez okullarda yoğun olarak görülmektedir. Okul yöneticisi ile bu statüdeki öğretmenler arasında zaman zaman

iletişim problemlerinin yaşandığı gözlenmektedir. Bu öğretmenler kıdemlerinden dolayı yasa da kendilerine verilen ders saatleri dışında görev kabul etmemektedir. Bu durum okul yöneticileriyle aralarında sorun yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle öğretmen sendika temsilcilerinin hemen hemen haftanın son iş günü sendikada toplanıp görev yaptıkları okulların ve öğretmenlerin sıkıntılarını paylaşmaktadır. Öğretmen sendikasının okullarda çalışan üye öğretmenlerle iletişimini bu temsilcilerle sağlamak ve hemen hemen her üye onlara ulaşabilmektedir. Bunun yanında sendika yönetim kurulunun kararları da ivedilikle üyelerine ulaştırılabilmektedir.

Diğer bir katılımcı öğretmen sendika temsilcisi , okul müdürünün düzenli olarak her hafta öğretmenlerle toplantı yaptığını ancak diğer okullarda müdürlerin görevi olmayan işlerle uğraştığını dile getirmiştir.

“Öğretmenler kurulları yılda dört kez yapılır ama bizim okulumuzda ; her Salı günü de toplanırız bütün öğretmenler gerek görülürse bölümlerde de toplanılır müdürümüz de katılır. Ama maalesef Kıbrıs'ta başka okullarda da gördüm , müdürler okul bahçesinden tuvaletlere, kantinine, ,sıvası ,boyası üstlerine çok vazife olmaması gereken işleri de düşünüp yaptıklarını görüyorum ben..”(ÖST9)

Sendika temsilcisine göre okul müdürünün görevi üyeleriyle iletişim kurma ve okulda olup bitenler hakkında fikir alış verişinde bulunmaktadır. Ancak çoğu okul müdürü iletişim dışında öncelikle görevi olmayan okulun fiziki alt yapı eksikliklerinin giderilmesiyle uğraşmaktadır. Okul yöneticilerinin yapması gereken rollerle mevcut roller arasında tutarsızlık görülmektedir.

Öğretmen sendika temsilcilerinin f=7,%58.33 ü okul müdürlerinin görevleri olarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize etmesi gerektiğini dile getirmiştir. Okul müdürleri ,planlama ve programlama yapmakta, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamaktadır. Öğretmenler yasasında da baktığımızda müdürün görevlerine, beklenen şeyler eğitim ve öğretimi planlama ve programının yapılmasıdır.”(ÖST 10)

Öğretmenler yasasında (1985) da okul müdürünün; okulun yönetim işlerini yürütmek ,eğitim ve öğretim etkinliklerini programlamak ve uygulanmasını sağlamak, öğretmenlerin okutacağı sınıf ve dersleri belirlemek görevleri olarak belirlenmiştir.

Öğretmen sendika temsilcilerinin f=1 ,% 10 ‘u, okul müdürünün kendi başına kararlar aldığını dile getirmiştir.

Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre okul müdürleri stratejik bir konumda bulunmaktadır. Okul müdürleri sorumlu olduğu kurumu idare etmekte, diğer yandan bakanlıkla da iletişimi sağlamaktadır Bakanlık üst düzey yöneticilerinden biri okul müdürlerinin görevlerini şöyle aktarmaktadır.

‘ ‘ Çok stratejik bir konumdadır okul müdürleri .Hem bulunduğu konum itibarıyla sorumlu olduğu kurumu idare etmek zorundadır, hem de bu kurumun bir üst kurum olan bakanlıkla iletişimini sağlamak zorundadır.’ ’ (BÜDY 1)

Bakanlık yöneticileri okul müdürünü stratejik bir konumda değerlendirmektedirler. Okul müdürü bir yandan bulunduğu okulu idare etmekte, diğer yandan bir üst kurum olan bakanlıkla da iletişimi sağlamaktadır. Okul müdürünün bilgisayarı çok iyi kullanması gerekmektedir. İletişim becerilerinin çok iyi olması gerekmektedir. Eğitim stratejileri hakkında, dünyadaki eğitim sistemleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Yetiştirmeye çalıştığımız ülkenin ihtiyacı olan insan modeli konusunda fikir sahibi olması gerekmektedir. Eğitim programlarının eksiklikleri hakkında öneriler sunmalıdır. Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde okul müdürünün stratejik liderlik yapması, ulusal ve uluslararası eğitim gelişmelerini takip etme, belirsizliği yönetebilme kapasitesine sahip olması ,kişiler arasında iletişim ve işbirliği yapabilme becerisini geliştirmesi beklenmektedir.(İbara ,2014)

Bakanlık üst düzey yöneticilerinden biri de; okul müdürünün okul gelişimine katkı koyduğunu ve stratejik olarak paydaşlarla kuracağı ilişkilerin önemli olduğunu dile getirmiştir.

“Okul yöneticileri; birincisi, Bizim, meslek liselerine ayırdığımız özerk bütçenin doğru biçimde kullanımını sağlamaya çalışıyorlar. Bölüm öğretmenleriyle, atölye şefleriyle toplantılar yapıp, okulun ihtiyaçları belirlenmektedir. İkincisi, daire olarak Avrupa birliği projelerini çok yakından takip ediyoruz ve bütün okul müdürlerimizin bu projelere katılımını teşvik ediyoruz.”(BÜDY 2)

Özellikle mesleki teknik öğretim dairesi okullarında görev yapan okul yöneticileri stratejik olarak kurumda önemli roller üstlenmektedirler. Kurumlarının ihtiyaçlarını belirlemekte, amaçları saptamakta misyonu oluşturmakta, swot analizi yapmakta ,

kurumun kısa ve uzun dönem hedeflerini belirleyip bakanlık merkez örgüte göndermekte ,merkez örgütü de okulları eğitim yönünden desteklemektedirler. Birbirlerini kollayan bir yapı içerisindeyler.

Bakanlık üst düzey yöneticileri f=2 %40 lık oranı okul müdürlerinin eğitim mevzuatı hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmiştir (BÜDY4,BÜDY5). Eğitim politikasının siyaset üzerine tasarlanmış olması nedeniyle, eğitim devlet değil ,hükümetin politikasıdır. Sık sık değişen siyasi hükümetlerin siyasi kaygılarından dolayı eğitim sistemiyle oynamaları sonucunda , tüzüklerin çok sık değişmesi okul yöneticilerinin eğitim mevzuatı hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olamamasına yol açmaktadır.

Bakanlık üst düzey yöneticileri de okul müdürünün görevleri olarak yasada gösterilen şekilde; okul müdürünün, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi için planlama, yönlendirme, denetleme görevlerini yapmaları (BÜDY3,BÜDY5) , okulda bulunan herkesle ilişkilerinin iyi olması gerektiğini (BÜDY 4, BÜDY 5) dile getirmiştir.

Bakanlık üst düzey yöneticilerinden BÜDY3, okul müdürünün okulda organizasyonu sağlarken takım ruhu oluşturup işbirliğini sağlayarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmesini görevleri arasında belirtmiştir. Bakanlık üst düzey yöneticilerinden (BÜDY4) okul müdürünün görevlerini yaparken adil olmasını, bunu yapacağı çalışmalarda göstermesini, öğrenci, veli, öğretmende güven duygusu uyandırmasını , her türlü faaliyetinde şeffaf olması gerektiğini belirtmiştir. Bakanlık üst düzey yöneticisi (BÜDY5),okul yöneticisinin sürekli olarak kendini geliştirmesi , eğitim ve öğretimdeki yenilikleri izleyerek ,bunların okulunda uygulanmasına uğraş vermesi ,öğrenci başarısı için sürekli plan yapması ,gerektiğini dile getirmiştir . Bu bulgu Hourani ve Stringer, 2015, yaptığı çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Hourani ve Stringer (2015), yaptıkları çalışmada , okul müdürlerinin okulda gerçekleştirdikleri roller ve sorumluluklar arasında stratejik planlama, öğretmen etkinliğini artırma , öğrencilerin öğrenme ve başarısını artırmak için politikalar geliştirdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Menin bulunduğunu belirlemiştir.

Bakanlık üst düzey yöneticileri okul müdürünün görevleri olarak eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanması ve geliştirilmesinde aktif görev alan birisi olarak değerlendirmektedir. Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre okul müdürünün stratejik

bir rolü bulunmaktadır. Toplumun ihtiyaç duyduğu insan tipini geliştirmek için sürekli araştırma ve plan yapmakta , çeşitli ülkelerin eğitim sistemleri hakkında bilgi sahibi birisidir. Okul yöneticisi müfredatlarla ilgili önerilerde bulunan , öğretmenleri arasında takım ruhu oluşturup çalışmaya teşvik eden , yaptığı faaliyetlerde adil ve şeffaf olan kişidir (Balcı ,2002; Balyer,2012; Başaran,2000; Hoy ve Miskel 2010; Hourani ve Stringer, 2015).

5.1.2. Okul yöneticisinden beklenen rollerle ilgili bulguların yorumlanması

5.1.2.1 .Okul Müdürleri, muavinler ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinden beklenen rollerle ilgili bulguların yorumlanması

Okul müdürü f=4, % 22.22 ‘sine göre okul müdürlerinden beklenen başlıca roller; organizasyonu sağlama, adaletli olma ,okulun güvenliğini sağlama ve olumlu bir eğitim ve öğretim ortamını hazırlamaktır. Okul yöneticileri okul müdürünün paydaşlar tarafından paydaşlar arasında organizasyonu sağlayacak, takım çalışması yapacak kişi olarak görev yapmasının beklendiğini dile getirmiştir:

‘‘Okul müdürünü orkestranın şefi olarak düşünürüm. Orkestra uyumlu şekilde çalacaksa , okuldaki öğrenciler öğretmenler, veliler, ilişki içerisinde olduğumuz (meslek lisesi olduğumuz için)işletmeler hepsi uyum içerisinde çalışacaksa bu uyumu sağlayacak kişidir okul müdürü. En fazla bunu bekliyorlar. İyi bir organizatör, iyi bir idareci, adaletli bir idareci ‘‘.(OY 20)

Tunnadine (2011) klasik müdür anlayışını eleştirip, okul müdürünü orkestra şefine benzetmiş, okul müdürünün her enstrümanı çalmasına gerek olmadığını, zamanın takım çalışması, yeni fikirler ve sistem liderliği yapmak olduğunu vurgulamıştır (akt.Aslan ,2012. Okul müdürü, zamanını takım çalışmalarına ayırmalıdır.

Katılımcılardan birisi, okul ihtiyaçlarını karşılamak için veli beklentileri doğrultusunda planlar yaptığını , diğer bir katılımcı okul müdürü ise, okul müdürlerinin mevcut yasaları uygulamak için çalışmalar yapmasının beklendiğini dile getirmişlerdir.

Müdür muavinlerinin bazıları f= 2, % 28.57’si okul yöneticisinden planlama ve denetleme yapmasını , f=2 %28.37’si okul yöneticisinin iletişim becerilerinin

gelişmiş olmasını , %14.29 ‘ü okul yöneticilerinden ya okulu idare etmesi yada okulu eğitim ve öğretim yönünden üst seviyelere çıkarmasını, % 14.29 ‘ u okul yöneticilerinden empati kurmasını , %14.28 ‘i okul müdürünün görünür olması, öğretmen ve öğrenciyi motive etmesinin beklendiğini dile getirmiştir.

‘Eşit adaletli olmasını bekleriz. İyi bir yönlendirici olmasını, montörlük yapmasını ,idari anlamda yol gösterici olmasını bekleriz. Eğitim yöneticisinin iletişiminin çok güçlü olması gerekir.’’ (OYM 22)

Katılımcı öğretmenlerin f=4 ,%22.22 ‘si okul müdüründen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlaması, adalet duygusuna sahip olması, empati kurması, iyi dinleyici olması , iletişime açık ,ulaşılabilir olması montörlük yapması, aldığı kararlara öğretmenleri de katması beklenmektedir.

‘İletişim becerileri gelişmelidir. ,kanunları çok iyi bilmesini ve uygulamasını bekleriz müdürümüzden... iletişime açık ve ulaşılabilir olması..’’ (Ö5)

Katılımcılara göre Okul müdüründen beklenen roller; planlama ,denetleme yapma, organizasyonu sağlama, paydaşlarla iletişimi geliştirme, empati kurma, iletişime açık ve ulaşılabilir olma ve aldığı kararlara öğretmenleri de katmadır. Fidler ve Atton ,2004 ,son yıllarda okul yöneticisinin, iletişim, program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri gibi pek çok alanda becerilere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Günümüzde okul müdürlerinden beklentiler farklılaşmıştır. Cerit (1999), bilgi toplumunda okul müdürünün karar verme, planlama, iletişim, öğretmenleri destekleme, takım çalışması ve vizyon oluşturma gibi rollerinin olmasının beklendiğini ifade etmektedir.

5.1.2.2.Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticilerinden beklenen rollerle ilgili bulguların yorumlanması

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri okul yöneticisinin rollerini ; sendika yönetiminin *Okul Müdüründen beklentileri, Okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği roller, Okul Müdürlerinin öğretmen sendikasıdan beklentileri olarak değerlendirmişlerdir.*

5.1.2.2.1 Sendika yönetiminin okul müdüründen beklentileri ile ilgili bulguların yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcilerine göre, sendika yönetiminin okul müdüründen beklediği tutum ve davranışlar şunlardır; okul müdürünün , yaptığı çalışmalarda öğretmen haklarını göz önünde bulundurması , sendika ile bakanlık arasında denge sağlaması ,okulla ilgili her sorunu sendikaya taşımasıdır. Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi , sendikanın bakanlığın rolünü üstlendiğini ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri (f= 5 ,%50), okul yöneticisinden adaletli davranmasını ve öğretmenin haklarını göz önünde bulundurmasını beklemektedir.

“Yasaların öğretmenlere tanıdığı hakları adaletli bir şekilde uygulamasını, şeffaf olmasını ,haftalık ders dağılımından ,nöbet konusuna çalışanların hakkaniyetli ve verimliliği açısından ciddi beklentileri vardır. ”(ÖST4)

Öğretmenler yasasına (1985) göre, okul müdürünün görevleri arasında eğitim ve öğretim etkinliklerini düzenlemek ,programlamak ve uygulanmasını sağlamak, öğretmenlerin okutacakları sınıf ve dersleri belirlemek yer almaktadır. Öğretmen sendika temsilcilerinin %50 si okul müdürünün eğitim ve öğretim programını yaparken, öğretmenlerin okutacağı dersleri ve sınıfları belirlerken öğretmenlerine karşı şeffaf ve adaletli davranmasını beklemektedir. Okul yöneticisinin çalışanların haklarını bilmesi ve koruması sendikanın okul yöneticisinden beklediği roller arasında bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde yer alan iki büyük öğretmen sendikası olan KTÖS ile KTOEÖS ‘ün üye öğretmenlerinin haklarını aşırı derecede kollamaktadır.(Dağlı, 2013).

Öğretmen sendika temsilcilerinin bir kısmı (f= 3 , % 30)okul müdürünün sendika ile bakanlık arasında denge sağlamasını beklemektedir. Okul müdürü, bakanlığın direktiflerini yerine getirirken , öğretmenlerin de yasalarda belirtilen haklarını da gözeterek, ikisi arasında denge kurmalıdır. *“Denge kurmasını herhalde. Bakanlık ve öğretmenler arasında.”(ÖST11)*

Diğer bir katılımcı okul müdürünün her sorunu sendikayla paylaşmasını beklemektedir: *“Sendikasına yakın olmasını ister, her türlü sorunu sendikasıyla paylaşmasını bekler.”(ÖST 2)*

Okul müdürü de sendika üyesi olduğu için ,okul müdürünün okuluyla ilgili sorunları sendikayla paylaşması beklenmektedir

Diğer bir öğretmen sendika temsilcisi (f=1, % 10), sendikanın başkanlığın görevini üstlendiğini dile getirmiştir.” *Geçenlerde bizi sendikaya çağırdılar eksikliklerimizle ilgili sıkıntılarımızla ilgi görüşlerimizi aldılar. Sendika aslında başkanlığın işini yapmamalı. Ama şu anda öyle bir görünüm var.*”(ÖST5)

Okullardaki ihtiyaçlarla ilgili olarak okul müdürlerinin başkanlığa bilgi vermesi beklenmektedir. Katılımcı ,bu görevi sendikanın üstlendiğini dile getirmiştir.

5.1.2.2.2. Okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği roller ile ilgili bulguların yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcilerinin ifadelerine göre okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği rollerle ilgili olarak şunlar belirlenmiştir: Okul yöneticileri öğretmenlerle işbirliği yapmaktadır ancak bazı durumlarda okul yöneticisinin kendini savunacak duruma düştüğü de gözlemlenmektedir. Okul yöneticisi başkanlık ve sendika arasında kalmış ve ne yapacağını bilemez durumdadır ve sendika da var olan görevler üzerinden durumu değerlendirmektedir.

Öğretmen sendik temsilcileri (f= 4, % 40) ,okul müdürlerinin öğretmenle işbirliği yaptığı yönünde değerlendirmelerde bulunmuştur. ‘ ‘ *Yürürlükteki kurallara uygun olarak öğretmenlerle , hem okul işlerini hem de sendikanın işlerini yürütmeye çalışır. (ÖST 12)*

Okul yöneticisi yasalara uygun olarak görevini yapmakta ve öğretmenlerin yasal haklarını korumaktadır.

Öğretmen sendika temsilcileri (f=3 ,% 30) sendikanın var olan görevler üzerinden durumu değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

’Bu soruda üç cevap var birisi, okul müdürü bize öğretilir , lider olması lazım. Ama bazen yönetici olur. Daha çok kendisine verilen hukuksal yetkileri kullanarak, okulu idare etmeye çalışır. Sendika tarafından bu tip müdürler pek sevilmez. İkincisi demokratik olarak öğretmen ve sendikasını ayrıca başkanlığını koruyarak , herkese eşit mesafede durarak demokratik bir yönetim sergileyen okul müdürlerimiz vardır.

Doğrusu da budur olması gereken . Birde bunu yapmaya çalışırken her şeyi birbirine karıştıran tipler vardır. Onları karıştırmayalım.”(ÖST3)

Sendika temsilcileri okullarda rollerini yerine getirirken farklı davranışlar sergileyen üç tip okul müdürü bulunduğunu birincisinin hukuksal yetkileri kullanarak rol yapan bürokratik okul müdürü, ikincisi öğretmen, sendika ve bakanlık üçgeni arasındaki ilişkileri gözeterek hareket eden demokratik okul müdürü ve üçüncüsü bunları yaparken her şeyi birbirine karıştıran okul müdürleri bulunduğunu söylemişlerdir.

Öğretmen sendika temsilcilerinin bazıları (f=2, % 20) okul müdürünün, sendika üyesi olmasına rağmen bazı durumlarda kendini savunacak duruma düştüğünü ifade etmiştir. *“Müdür Haziran ayında öğretmenin her gün görevine gelmesini istedi. ”Olur olmaz” noktasında olay sendikaya taşındı , sendika da okula gelip müdüre “ baskı unsuru “kullanabiliyor.”(ÖST10)*

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi de (% 8.33) okul yöneticisinin bakanlık ve sendika arasında kaldığını ve ne yapacaklarını bilemez durumunda olduğunu belirtmiştir. *“Bence arada kalmışlardır. Bakanlık ve sendika arasında kalmış ve ne yapacaklarını bilemez durumdadırlar. Müdürlerimiz böyle...”(ÖST1)*

Okul müdürleri sendika üyesidirler. Ancak öğretmenlerin haklarını koruma noktasında bazı konularda sendikayla ters düşmektedirler. Öğretim yılı başında sendika ile Bakanlık arasında yapılan protokolle eğitim ve öğretim yılı çalışma takvimi belirlenmektedir. Çalışma takviminde öğretmenin göreve başlama tarihi eylül ayının ilk iş günü olarak gösterilmekte , görev bitiş tarihi olarak da Haziran ayının son iş günü gösterilmektedir. Öğretmenlerin büyük kısmı ikinci dönem bütünleme sınavlarının bitmesiyle sınav notlarını idareye teslim ettikten sonra “işimiz bitti “düşüncesiyle okula gelmemektedir. Okul müdürünün yasaya göre öğretmeni okula getirme yetkisi bulunmaktadır. Bu öğretmene hatırlatılınca sendika devreye girmekte ve öğretmenin neden okula çağırıldığı konusunda okul müdürüne baskı uyguladığı görülmektedir.

5.1.2.2.3. Okul Müdürlerinin ,öğretmen sendikasıdan beklentileri ile ilgili bulguların yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul müdürleri sendikadan yaşanan sorunların sendika tarafından çözülmesini, sendikanın öğretmen haklarını korumasını beklemektedir. Bunun yanında ; okul yöneticisinin sendika ile değil , bakanlıkla ilişki halinde olması nedeniyle görevini yaparken, kendisinin yalnız olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmen sendika temsilcileri (f=7 , %58.33) okul müdürlerinin ,MEKB ,görevlerini istenilen düzeyde yapamamasından dolayı yaşadıkları sorunları sendikanın çözmesini beklediğini dile getirmişlerdir. *“Zannederler ki icracı kurum sendikadır, değildir , İcracı kurum bakanlıktır. Sendika sadece bir denge unsurudur orda. Ama okul müdürlerinin çoğu sendikayı icracı bir makam olarak görmektedir.”*.(ÖST3).

Öğretim yıl başında nakil alan, A yada B öğretmen statüsüne ulaşan ,emekli olan rahatsızlık geçiren öğretmenlerin boşalan kadroları bakanlık ile sendika arasında yapılan istişareler sonucunda belirlenmekte ve boş kadroların bir kısmı kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yapılan atamalarla , kadrosu boş olan diğer bir bölümü maliye bakanlığının vereceği yetkiyle sözleşmeli öğretmen olarak görevlendirilmektedir. Buna rağmen öğretim yılı süresince öğretmenler yer değiştirme tüzüğünde yer alan *“Öğretmen istediği yerde çalışabilir”* ifadesi öğretmenlerin öğretim yılı boyunca boşalan kadrolara kaymalarına yol açmaktadır. Bu görev yeri değiştirme güzergahı özellikle kırsal okullardan merkezlere doğru görülmektedir. Kırsal okullarda Dönemin tamamlanmasına yakın öğretmen kadrolarında boşluklar görülmesine yol açmaktadır. Okul müdürleri bu sıkıntılı durumda sendikanın aktif olarak soruna çözüm bulmasını beklemektedir.

‘Yöneticiler, okulu yönetmek için sendikadan yardım beklemez ama bakanlıkla olan sorunlarında sendikadan yardım isteyen idarecilerimiz de var’. (ÖST9)

Öğretmen sendika temsilcileri (f=2 % 16.66) okul müdürlerinin, öğretmen haklarının savunulmasını beklediğini dile getirmiştir.*“ Okulun tüzüklere uygun davranıp davranmadığını takip etmesini, öğretmenlerin haklarının savunulmasını bekler”*.(ÖST 1)

Katılımcılar (f=2 %16.67) okul müdürünün sendikayla değil , bakanlıkla ilişki halinde olduğunu ,okul müdürünün görevini yaparken yalnız olduğunu ifade etmiştir. *“Okul yöneticileri yalnızları oynar, bakanlık açısından . Okul yöneticileri sendikadan okuldaki eksiklikleri görmesini ister. Ama sendika tam anlamıyla bunu göremiyor. Müdürün yalnız başına yaptığı savaşın yanında değil sendika. Üst noktadaki küçük pürüzlerle oynuyor.”*(ÖST10)

Katılımcılardan birisi %8.33 oranı sendikanın öğretmen haklarını korurken , öğrencilerin de eğitim hakkını ellerinden almaması gerektiğini dile getirmiştir.

Eğitim ve öğretimin okullarda yönetilmesinden okul müdürleri sorumludur. Okul müdürleri okul ile ilgili olarak yaptıkları her şeyde bakanlığa rapor sunmaktadırlar. KKTC ‘de eğitim merkezi olarak yönetilmektedir. Okul ihtiyaçlarının gerek fiziki ,gerekse insan kaynağı açısından giderilmesi bakanlığın sorumluluğundadır (Oplatka,2004). Öğretmen sendikalarının üyelerini aşırı kollaması, bazı durumlarda yanlış algılanmalara neden olmakta ve bazı okul müdürlerinin sorunların çözümünde ,ihtiyaçların giderilmesinde sendikayı icraacı olarak değerlendirmelerine neden olmaktadır .

5.1.2.3. Paydaşlara Göre Milli Eğitim ve Kültür bakanlığının okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili bulguların yorumlanması

Katılımcıların görüşlerine göre Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEKB) okul yöneticilerinden; problem yaratmama, bakanlıktan herhangi bir istek bulunmama ,bir şey beklememe, yasalara göre görevlerini yapmaları, ihtiyaçları için kaynak bulmaları ve okulu iyi idare etmelerini beklemektedir.

Katılımcı okul müdürleri (f=11,%61.11), müdür muavinleri (f=8, %61.53), öğretmenler (f=10, % 58.82) bakanlığın okul yöneticilerinden sorun çıkarmaması , her hangi bir istek de bulunmaması , sorun bildirmemesi beklentisi içerisinde bulunduğunu dile getirmiştir.

‘Bakanlığın maddi ve manevi eksik desteğine karşılık, okul müdüründen sorunsuz eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesini ister. (OY25) ‘Hiç kendilerini aramayalım, hiç sorun bildirmeyelim. Sorunsuz yürüsün her şey. Birçok yönetici müdür arkadaş okullardaki birçok sorunu kendi başımıza kendi kaynaklarımızla, kendi birikimlerimizle , kendi becerilerimizle çözmeye çalışıyoruz.’ (OY17)

Okul müdürlerine göre bakanlık okul müdürlerinin herhangi bir konuda bakanlığa sorun bildirmemesini istemektedir. Okul yöneticileri kendi deneyimlerine birikimlerine ve kaynaklarına dayanarak sorunları çözmeye çalışmaktadır. Mertkan (2014) KKTC 'd eğitimin yönetilmesinin çok zor olduğunu belirtmiştir. Merkez yönetimi gelenekselleşmiş olduğundan okul müdürleri okullarında bazı görevleri yerine getirirken otoritelerini yitirmektedir. Okul müdürleri yapacakları her şeyde bakanlığa bilgi vermek ve onay almak zorundadırlar. Siyaset, eğitim işlerine karıştırılmaktadır. Okul müdürleri çoğu zaman ihtiyaçlarını bildirecek kişi bulamamaktadır. Ay sonu yazılan okul ihtiyaçları raporunun da bakanlık tarafından değerlendirilmediği yada dikkate alınmadığı gözlemlenmektedir. *‘Benim yazdığım raporu daire müdürüm okumuyorsa ay sonu rapor yazmaya gerek yoktur.’(OY18)* . Sorunlar bakanlık tarafından bilinse bile bakanlık çözüm için okul müdürlerine yardımcı olamamaktadır.

Katılımcı müdür muavinlerinden birisi bakanlığın okul yöneticilerini ; kadroyu iyi kullanan, eğitimi planlayan ve her sorunu halleden kişi olarak gördüğünü ifade etmiştir. *“Sorunsuz, kadroyu iyi kullanabilen, çok fazla ders yükünü kendilerine aksettirmeyecek şekilde, sorun yansıtmadan eğitimi planlayan kişi olarak görür okul müdürlerini. Her sorunu maalesef halledecek kişi olarak görür ”(OYM31)*

Milli Eğitim ve Kültür bakanlığı , okullarda bakanlığın temsilcisi olarak görev yapan okul müdürlerinden eğitim ve öğretim faaliyetlerini sorunsuz olarak yapmasını beklemektedir. Bakanlığın okullara yapacağı maddi ve manevi katkı yetersiz olduğu için, okul müdürleri misyonları olmadığı halde eğitim dışı faaliyetlere yönelmekte, maddi kaynak arayışlarına gitmekte ve öğrenci, öğretmen, veli beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Okul müdürleri sorunları kendileri tecrübelerine , kaynaklarına dayanarak çözümlenmektedir. Okul müdürleri okulla ilgili sorunları bakanlıkla paylaşmamaktadır. Okulun maddi ve insan kaynaklarını en tasarruflu olacak şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Katılımcılara göre ; bakanlık okullarda *‘sorun çıkmasın’* beklentisi içerisinde. Okul müdürleri, bakanlığı herhangi bir ihtiyaçları için aradıklarında ,*‘başarısız’* ya da *‘sorun çıkaran’* müdür olarak algılanmaktadır. Okul yöneticisi (OY 1) bu konudaki düşünceleri konuyu özetlemektedir. *‘Bu kadar yıllık deneyimimi soracak olursanız söyleyeyim:Eğitim bakanlığı sizden problem yaratmamanızı bekler. Problem çıkarmazsanız, hiç*

aramazsanız, hiç sorun aktarmazsanız onlar mutludurlar. Sorun aktarırsanız, sorunun kendisi siz olursunuz''.(OY1)

Okul müdürlerinden bazıları , bakanlığın ‘‘Sorun yaşatmasın da ne olursa olsun. ‘’ , düşüncesiyle hareket ettiğini, okulların iyileştirilmesi için bütün yükün müdürlerin omuzlarında olduğunu , müdürlerin hafta sonu ,yaz tatilleri de dahil olmak üzere sürekli okulun bakım-onarımı ile uğraştıklarını , bakanlığın görevini yaparak ,bakanlık adına okulları yönettiklerini dile getirmiştir.

‘Kendilerine sorun yaşatmayacak, okullarda bakanlığı rahatsız edici bir sorun yaşanmasın da ne olursa olsun diye bir düşünceleri vardır. Maalesef şu anda okulların iyiye gitmesi ,iyi yönetilmesi konusunda bütün yük müdürlerdedir Haftanın yedi günü hafta sonu tatili de içinde ,yaz tatilinde okulların tadilatı ,sınıftaki tamiratlar, boyanması bunları yapan müdürdür. Bakanlık adına okulları yönetiyoruz. Sistemimizde böyle .’’(OY8)

Okul yöneticilerinden birisi , eğitimle ilgili yasa ve tüzüklerin eksiklikleri olmasına rağmen her şeye cevap verebileceğini ,ancak bakanlığın okul yöneticilerine liderlik yapmadığını , tam tersine bakanlığın okul yöneticilerinden yardım istediğini söylemiştir.

‘Normal bir ülkede eğitimle ilgili olarak var olan yasalar , tüzükler bizde de durur aslında. Her şeye cevap verebilecek noktadadır. Biraz eksiklikleri olmasına rağmen . Başka ülkelerde işler böyle çalışmaz. Düşünün okullar, süt kaynadı, tencereden taşar. Okullar bakanlığın üzerinden taşı. Bakanlık çok geri kaldı. Bize liderlik yapamıyor bakanlık. ...Daire müdürüm bana telefon açar, bunu nasıl yapardınız , sen bilin’’ der.Onun bana liderlik yapması lazım... Siyasi git-gellerden dolayı hafıza kaybı oldu. Eğitimin devlet politikası olması gerekiyor.’’ (OY 18)

Öğretmenlerden birisi bakanlığın okul müdürlerinden her şeyin yapılmasını beklediğini söylemiştir. ‘‘Bakanlık, her şeyi bekler olanaklar olsun olmasın her şeyin yapılmasını ister. Gerçekten okul müdürleri bizim ülkemizde çok özverili bir şekilde çalışıyor. Ben 2005 ten beridir okul aile birliğinde çalışırım. Her şeyin yapılması istenirken özverili çalışma isteniyor.’’(Ö3)

Okul müdürünün rolleri geçmişe göre daha karmaşık ve zorlu hale gelmiştir . Okul müdürleri, sahip oldukları yetkiden daha fazla sorumluluk taşımak zorunda

kaldıklarını ifade etmektedirler. Bu bulgu (Keser ve Gedikoğlu, 2008) nun yaptığı çalışma bulgularıyla örtüşmektedir.

Okul müdürleri (f=4,%22.22) ,müdür muavinleri (f=5,%38.46) öğretmenler (f=7,%41.17) bakanlığın okul müdürlerinden , görevlerini yasalara göre yapmasını beklediğini dile getirmiştir. Bakanlık okul müdürlerinden mevcut yasa ve tüzüklere göre okulu yönetmesini beklemektedir. Okul yöneticileri, bakanlıkta eksik personel bulunmasından ötürü bakanlığın okullara katkıda bulunamadığını ancak rutin işleri yapabildiğini, üst kademe yöneticilerinin sürekli olarak veli baskısıyla alınan siyasi kararlar neticesinde tüzüklerin bir yıl içerisinde sürekli değişmesi sonucunda okul idareciliğinin de bittiğini dile getirmiştir.

'Bakanlığımız yazıyı yazar, talimatı verir, yasalar çerçevesinde görevimizi yapmamızı beklerler, o görev dışında başka bir şey istemezler. bakanlıkta birçok kadro boş, denetleme değerlendirme kurulu boş, Biz GOÖD ne bağlıyız, oda boş. Onların da rutin işleri yürütmenin ötesinde katkı koyduklarını görmedim. Bazı yöneticiler velilerin arzusu ile bir dönem yıl 2005-2006 zaten o dönemlerde okul idareciliği bitmişti. Sürekli olarak sınav ve sınıf geçme tüzüğünü değiştirdiler. Bir yılda 5 ya da 6 kez değişti. Bir düzen bir sistem oturtamadı üst kademe yöneticileri. Gerçekten oturtamadılar. ...'(OY13)

Katılımcı öğretmenlerden birisi , bakanlığın okul yöneticilerinden yasaları uygulamasını beklediğini söylemiştir. *'En başta, okul idarecilerini idare eden, ne olmasını bekleyen bakanlıktır. Müdür burada bir aracı durumundadır. Yasaların uygulanmasını ister (Ö5)*

Öğretmen sendika temsilcileri (f=2 ,%25) bakanlığın bir şey beklemediği yönünde, (F=1,% 12.5), hedeflenen ile yapılanın ters olduğu yönünde, (f=1,% 12.5) bakanlığın okul yöneticilerinden ihtiyaçlar üzerinde doğru tespit ve doğru yönlendirme yapmasını beklediği yönünde , (f=1, % 12.5) bakanlığın okul yöneticilerinden, merkezden çıkan kararları uygulamasını beklediği yönünde, (f=1, % 12.5) bakanlığın okul yöneticinin yasaları uygularken öğretmenin de haklarını korumasını beklediği yönünde , % 12.5 bakanlığın ne beklediği konusunda bilgi sahibi olmadığını söylemiştir.

'Bakanlığın okul idarelerinden bekledikleri merkezden çıkan kararları uygulamaları yönünde beklentileri vardır. Bakanlık ile özelde kendi kararı arasında her hangi bir konuda taraf olma pozisyonu varsa okul idarecilerinin önemli bir bölümü bakanlığın kararıyla hareket ettiğini biliyoruz. (ÖST4)

Öğretmen sendika temsilcilerinin bakanlığın okul yöneticilerinden beklentileri konusunda görüş birliği içerisinde bulunmadığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların bazılarına göre bakanlık ,okul yöneticilerinden hiçbir şey beklememekte, bazılarına göre; yasaları uygulamasını beklemekte, bazılarına göre; ihtiyaçları doğru tespit edip, doğru yönlendirme yapmasını beklemekte, bazılarına göre; öğretmen haklarını korumasının beklendiği görülmektedir. Sendika öğretmen temsilcilerinden birisi ise bakanlığın ne beklediği konusunda fikri olmadığını belirtmiştir.

Bakanlık üst Düzey yöneticisi BÜDY2) (% 33.33'ü) MEKB 'nın okul yöneticilerinden okul gelişimine katkı koymasını beklediğini söylemiştir. Özellikle bakanlıkta mesleki teknik öğretim dairesine bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileri sürekli olarak okul gelişimi için veri toplamaktadır. Bakanlık okul yöneticilerinden Okulun bölgenin ihtiyaçlarını belirlemesini , çeşitli işverenlerle bağlantı kurmasını ,öğrenci sayısını artıracak çalışmalar yapmasını ,öğretmenin kendini geliştirmesi için katkı koymasını ,öğretmenin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim konularını belirlemesini beklemektedir.

Katılımcı üst düzey yöneticileri (f=2, % 66.67) bakanlığın okul yöneticisinden bürokratik rollerini yapmasını beklediğini belirtmişlerdir. *'Bakanlığın verdiği işlerin zamanında yapılmasını , zümre defterlerinin düzenli tutulmasını, raporların zamanında gönderilmesini bekler.'*(BÜDY4)

Bakanlık üst düzey yöneticileri bakanlık olarak okul yöneticilerinden yasada kendilerine verilen görevleri yapmalarını istemektedir. Bakanlık okul müdürlerinden eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülmesini sağlamak için planlama çalışmalarını yapmasını , zümre defterlerinin düzenli tutulmasını, okulla ilgili raporların zamanında bakanlığa bildirilmesini ,müdürün öğretmenin dersine girip, denetleme yapmasını ,öğrenci merkezli eğitim ortamını oluşturmasını beklemektedir.

Okulda eğitim ve öğretim için uygun ortamlar hazırlamak , öğretmenin gelişimi için destek vermek , derse girerek öğrenci ve öğretmeni gözlemlemek öğretim liderinin görevleri arasındadır. Okul müdürü okuldaki bütün eğitim ve öğretim faaliyetlerinin organizasyonunu sağlayarak katalizör görevini yapmaktadır (Leithwood, Harris and Hopkins, 2008)

5.2. Okul yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin bulguların yorumlanması

5.2.1. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin bulguların yorumlanması

Katılımcı okul yöneticileri (okul müdürü) ve müdür muavinleri , öğretmenler Öğretmenler Yasası'nın 103'üncü maddesi uyarınca hazırlanan "Öğretmenler Sınav Tüzüğü" (www.mebnet.com ,31 10. 2018 tarihinde erişilmiştir.) ne göre okul yöneticilerinin belirlenip atandığını söylemişlerdir. Öğretmenler meslekte belirli bir süre çalışmaktadır. Bu süre okul müdür muavinliği için 12 yıl, okul müdürlüğü için ise 15 yıl olarak belirlenmiştir. Yönetici olmak isteyen öğretmen , bu pozisyona hazırlanmak için görevi dışında eşitli derneklerde yaptığı faaliyetlere ait belgeler toplamakta, yüksel lisans yada doktora eğitimi almakta (zorunlu değildir),bakanlığın yada üniversitelerin düzenlediği kurslara katılıp belge almakta başvuru esnasında bunları ibraz etmektedir. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı Talim terbiye Dairesi (TTD)nde adayın sunduğu belgeler ve okul müdürünün öğretmen hakkında verdiği sicil değerlendirme puanı birlikte değerlendirilerek yönetici adayının kriter puanı (krite puanı 650 puana tekabül etmektedir)hesaplanmaktadır. Aday ,Kamu Hizmeti komisyonunun düzenlediği sınav sonucunda (350 puana tekabül etmektedir) sınav ve kriter puanlarının toplamına göre okullara atanmaktadır. Kamu hizmeti komisyonu tarafından yapılan yönetici atamaları dışında okullarda personel eksikliğinden dolayı öğretmenler arasından görevlendirme müdür muavini de atanmaktadır.

Araştırmada, yukarıda söz edilen durum gözlemlenmiştir. Çalışma grubuna giren 4 okul yöneticisi okullarda görevlendirme müdür muavini olarak çalışmaktadır. Bu 4 (dört) 4 katılımcıdan koşullu örnekleme şartı aranmamıştır. Araştırmaya giren çevre okullarından birinde görev yapan bir müdür muavini ile merkez okullardan birinde çalışan müdür muavini okula yeni atanmış ve görev süreleri bir yıl olmasına rağmen araştırmaya alınmıştır. İdari işlerin aksamaması, her iki okulda eğitim ve

öğretim işlerinin düzenli olarak yürütülmesi için okul müdürleri tarafından görevlendirilen öğretmenler görevlendirme muavin olarak çalışmaktadır. Diğer yandan meslek liselerinde görev yapan bir eğitim yöneticisi müdür muavini de bu kıstasın dışında kalmıştır. Bu eğitim yöneticisinin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi bir yıl olup, bunun yanında görevlendirme ile çalışan öğretmenin çalışma süresi 6 yıl olduğu için görevlendirme muavinlik yapan eğitim yöneticisi de bu araştırmaya alınmıştır.

Meslek liselerine atanan okul yöneticileri; kadro eksikliğinden dolayı idarede eğitim ve öğretim işlerinin yapılması için okulun değişmeyen (görev yeri değişikliği istemeyen) öğretmenleri arasından ; öğretmenlik görevi yanında idari işler yardımcısı olarak öğretmen görevlendirmektedir. Bu öğretmenler ; okul yöneticileri görev yeri talebi nedeniyle okuldan ayrıldıklarında eğitim ve öğretim işlerinin yürütülmesinde kritik rol oynamaktadırlar. Bu görevi sürekli yaptıkları için okulun yapısını , programlarını ,öğrenci öğretmen ,veli profilini ,sıkıntılarını yakından bilmekte, okula atanan yeni okul yöneticisinin kurumu tanıyınca kadar geçen süre içerisinde, eğitim -öğretim işlerinin sürdürülmesinde önemli roller üstlenmektedirler. Bunun yanında yeni gelen yöneticiye de montörlük yapmaktadırlar.

Aynı durum özellikle genel orta öğretim dairesine bağlı çevre (kırsal) okullarda da karşımıza çıkmakta ve yıl sonunda yer değiştiren eğitim yöneticilerinin görevini bakanlıktan yada okul müdürü tarafından görevlendirilen okulun daimi kadrosunda yer alan bir öğretmen yürütmektedir. Bu görevlendirilen öğretmenin o okuldaki çalışma süresi bazı durumlarda bir yıl olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticisi (OY 20) ,okul yöneticisi atama sürecini şöyle belirtmektedir.

'İki yöntem vardır: Birincisi; bu görevlendirmeler Kamu hizmeti komisyonu kanalıyla yasaya uygun olarak yapılması. Yöntemi şöyledir; ihtiyaç kadroları açıklanır belli süreçlerden sonra sınav yapılır. İkincisi ; Okulların yaptığı görevlendirmeler var ki son zamanlarda bu azalmaktadır. Bu görevlendirmeye sendika da taraftar değildir. Okulun ; idarecilerce yönetilmesine sıcak bakmıyorlar. Bunun da ne kadarı doğru ne kadarı yanlış olduğu tartışılır. Bazen görevlendirilmelerle bazı okullarda yönetim mekanizması çok daha etkili bir şekilde çalışıyor. Ben bunu da gözlemledim. Görevlendirmeye tam olarak da karşı değilim ama yönetici atamasında karşımızda duran mekanizma da budur. Yöntem,1. Kamu Hizmeti Komisyonu aracılığıyla

yapılan görevlendirmeler, 2. İhtiyaçtan dolayı bakanlık tarafından yada okul müdürü tarafından yapılan görevlendirmeler. ‘’(OY20)

KKTC orta dereceli okulların idari kadrolarında yeteri sayıda eleman olmadığı görülmektedir. Bu kadro eksikliklerini gidermek için ; idarede öğretmenlik mesleği yanında yönetici görevini yapmak üzere Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının ilgili daire müdürlükleri yada okul müdürü tarafından öğretmenlerin yönetici olarak görevlendirildiği görülmektedir. Pek çok okulda bu uygulamaya rastlamak mümkündür. İdareci olarak görevlendirilen öğretmenlerin (özellikle sık sık yönetici değişimi gösteren kırsal kesim okullarında) o okulda belli bir süre çalışmış olması ve okulun yapısını bilen öğretmenler arasından görevlendirilmektedir. Diğer yandan, okul müdürlerinin emekliye ayrılmasıyla beraber boşalan kadrolara yeteri sayıda yönetici atanamamaktadır. Okul yöneticisi kadrosu ,en kıdemli müdür muavini yada okulda atanmış muavin bulunmuyorsa en kıdemli öğretmen tarafından doldurulmaktadır . Bu durum da eğitim ve öğretimde sıkıntılara yol açmaktadır.

Okul müdürleri (f=8,%44.44) ve muavinlerin bazıları (f=1,% 6.25) okul yöneticilerinin belirlenip atanma sürecinde tüzükte değişiklik olduğunu ifade etmişlerdir.

‘Uzun yıllar önce yöneticilerin atanması Eğitim Bakanının iki dudağının arasındaydı. Bir dönem öyle yaşandı. Öğretmen aranırdı, ‘x okuluna git müdürlüğe başla’’ ,diye. Daha sonra sınav koydular. Salt sınavdı. Atananlarda hitabet gücü , konuşması zayıf , gölgesinden bile korkanların müdür olduğu görüldü.... Buda doğru değil. Bu kez dönüldü ; sivil toplum örgütlerinde yöneticilik yapmış olma gibi kriterler koydular. Biraz daha iyidir şimdi. Ufak tefek düzeltmelere ihtiyaç var ama biraz daha iyidir yüксеleme sınavı. Bakanın iki dudağı arasından ve salt sınav dönemine göre daha iyidir. Bunu da kabul etmek lazım. .. Benim Kriterlerim vardı sınava girdim ve atandım’’.(OY11)

Katılımcının da ifade ettiği üzere KKTC okul yöneticileri bir dönem bakanın talimatıyla atanırken, daha sonra atamalar salt sınavla olmuş ve bunun da eksiklikleri görülerek şu anda uygulanan tüzük yapılmıştır. Okul yöneticileri, sahip oldukları kriter puanı ve kamu Hizmeti komisyonunun yaptığı yükselme sınavının değerlendirilmesi sonucunda atanmaktadır.

Okul yöneticilerinden bazıları; kendilerinin yönetici atanma süreci ile şimdiki yönetici atanma sürecini karşılaştırmışlardır.

'Kriter puanının geldiği ilk seneydi müdürlüğe atanma yılım ve şimdi biraz daha revize edilmesine rağmen ilk olmanın da sıkıntılarını yaşadık. Kriter puanları çok da eğitim bilgisini ölçmüyordu o dönemlerde . Kişilerin sivil toplum örgütlerinden getirdikleri puanlar çok daha fazla değerliydi. Master yapan bir öğretmenin aldığı puan ile açık öğretim okulunu bitiren bir kişinin aldığı puan arasında bayağı fark vardı... Daha sonra revize edildi''.(OY 24),

'Biz sınavlara girdik. Bana göre en doğru yöntemdi. Sınava girdikten sonra puan değerlendirmesi yapıldı. Sınavda aldığın notun artı puan değerlendirmesi vardı. Belirli bir süre çalışma şartı vardı. Kriter buydu ve sınav vardı. Şimdi ; Bu kez kriter değerlendirmesi yapılır ve artı sınav puanı eklenir...''(OY 17)

Görüldüğü üzere yönetici atama süreci; belli bir dönem salt sınav olarak, daha sonra yöneticinin sivil toplum örgütlerinde yaptığı çalışmaların kriter puanı olarak değerlendirilmesiyle ,daha sonra ve şu anda kullanılan ise , ağırlıklı olarak kriter değerlendirilmesi ve ardından yapılan sınav puanının toplamı sonucu atanmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerden birisi, öğretmen yükselme sınavının yanında denetimin de önemli olduğunu dile getirmiştir. *'Belli bir meslek tecrübesi olması gerekir. Belli kurslar ,seminerler yapıp bu alana seçme.. Yazılı eleme yaparsınız ardından sözlü mülakatlar veya bu tarz çalışmalar yanında denetim de önemlidir. En büyük sıkıntılarımızdan birisi de denetimin yeterli olmamasıdır. ...Bana göre çok sağlıklı bir sistem değildir(Ö 5)*

Öğretmenler Sınav Tüzüğü'nün hazırlanmasında görev alan öğretmen sendika temsilcisi tüzüğün hazırlanma sürecini şöyle anlatmıştır:

'Şu anda bizim ortaöğretimde uygulanan on iki yıl ve on beş yıl meslekte çalışıyor olmak doğrudur. Tüzüklerin hazırlanmasında bende bulundum. Onları biz savundu. ilkokul öğretmenlerinde bu yoktur. Beş yıllık ya da üç yıllık bir öğretmen müdür yada müdür muavini olabiliyor. Bana göre, hiyerarşik yapının bozulduğu her şey bozuktur. Hiyerarşik yapıyı bozmamak lazım. .. Değerlendirme kriterlerinin yapılışında ben yer aldım. Sn Mehmet Ali Talat başbakandı. Sunumu sendika adına ben yaptım. Çalışanlardan biriydim ve çok teknik konular olduğu için 'Kalk yap sunumu .''

dediler. O dönemlerde genç bir öğretmendirim 2003 lerden bahsederim. Biz o zaman şu söylenmişti iki dudağın arasından çıkarın bu işi. Kıdemi, eğitimleri, sosyal yönleri koyduk Birçok şey koyduk...’’

Birçok ülkede okul yöneticiliği öğretmenlik mesleğine dayalı ve meslekte belli bir kıdem sonrasında elde edilen bir pozisyon olarak görülmektedir (Recepoğlu ve Kılınç2014). KKTc de okul yöneticiliği öğretmenlik mesleğine dayanmakta ve bir öğretmenin okul yöneticisi müdür muavini olabilmesi için meslekte en az 12 yıl, müdür olarak çalışabilmesi için de 15 yıl çalışma şartı aranmaktadır (Öğretmenler Yasası ,1985). ABD, İngiltere, Fransa ve Almanya, Türkiye gibi ülkelerde de okul müdürü olabilmek için öğretmenlik mesleğinden gelmeleri şartının arandığı görülmektedir(Oyman ve Turan, 2014). Güney Kıbrıs, Birleşik krallık, Türkiye gibi ülkelerde öğretmenlik deneyimleri yanında idari deneyimler de kriter olarak kabul etmektedirler. Malta, Birleşik krallık (İngiltere ve Galler) İzlanda profesyonel öğretmenlik deneyimini, idari deneyimi ve yöneticilik eğitimini kapsayan üç koşulu benimsemiştir(Tedmen 2018).

5.2.2. Okul Yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecine ilişkin üst düzey yöneticilerinin Görüşleri

Bakanlık üst düzey yöneticileri okul yöneticilerinin atanma sürecinde okulun yapısının , misyon ve vizyonunun göz önüne alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle orta eğitimde ;genel orta öğretim kadrosunda çalışan bir öğretmenle mesleki teknik öğretim kadrosunda çalışan öğretmenlerin dairelerin yapısını bilmedikleri için yönetici olarak atandıklarında sorun yaşandığını dile getirmişlerdir.

‘‘Her okulun kendine göre amacı , vizyonu, paydaşları, eğitim programları farklıdır. Okul idareci olarak çalışmanız için okulla ilgili fikrinizin olması gerekir. Meslek lisesinde mi çalışacaksınız, meslek liselerinde ne yapılıyor, ne tür dersler var, hangi programları var, mezunları ne yapar vb.. hakkında fikriniz olmadan, kimya ,edebiyat biyoloji branşından bu tür okullara idareci oldunuz. Ne kadar katkınız olacak? Kriter puanı yüksek olduğu için sınavda başarılı olan , hiç idarecilik yapmadan müdür olarak atananlar var orada da problem yaşanır. Hizmet içi eğitim büyük eksikliktir mesela... Burada yüksek puan alanı atama için yeterli buluyoruz. Hiçbir hizmet içi eğitime tabi tutmadan, müdür olarak atıyoruz.’’(BÜDY1)

Katılımcı BÜDY1, Öğretmen sınav tüzüğüne göre yapılan atamalarda öğretmenlikten yöneticiliğe hiçbir uygulama çalışması yapmadan atanan yöneticilerin, hiç bir hizmet içi eğitim faaliyetinden geçirilmeden kriteri yüksektir diye atanmasının amaca ne kadar hizmet ettiğinin tartışma konusu olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı BÜDY2, yönetici atamasında yapılacak olan yükselme sınavının yanında , okul içerisinde okuldaki aktivitelerde lider olarak gözlemlenen kişilerin fikirlerinin de önemli olduğuna dikkat çekmiş ,kriterlere dayanarak sorulacak sorularda bu gibi kişilere artı puan verilmesi, rol modelin uygulanması gerektiğini ve ,yöneticinin kişiliği, tutum ve davranışlarıyla bakanlık denetmeninin yapacağı gözlemlerin de sınavın yanında önemli olduğunu ,ülkemiz koşullarına göre uygun bir model yapmamız gerektiğini söylemiştir.

'İlk önce, sınav olmalı. ,Hiçbir şey bilmeyen bir kişinin yönetici olarak bir şeyler yapması beklenemez. Okullarda aktivitelere katılıp herkes tarafından müdür ya da lider olarak herkes tarafından bilinen kişiler vardır. Herkesin saygı duyabileceği, her şey , bu akridasyonlarda hizmet verdiğiniz kişilerin fikirleri önemlidir. Belki personelden, belki öğretmenlerin fikirleri alınabilir. Söylemeye çalıştığım. Kriterlere dayanarak sorular sorarak artı puan verilmesi gerekir. İkincisi; 'rol modelin'' uygulanması gerekir. 'Veririz, gözleriz.' 'Aldı , bitti. ', kalıcılık anlayışı yanlıştır. Yapamıyor, bir yığın müdür muavini, Her gittiği ortamda böyle.. Öğretmenlikte de böyle sınıf yönetimini yapamayan öğretmen hangi akademik bilgiyi öğretecek?.. Biz ileri boyutta gelişmiş bir ülke değiliz. Gelişmiş ülkeler bu yöntemleri uygulayarak kendilerinin koşullarına uyguladıkları yöntemler vardır. Bunlardan birini alıp uygulayalım demiyorum ülkemizin koşulları farklı. Ama konuşmamız tartışmamız gerekiyor. Kendimize uygun modelleri yapmamız gerekiyor. Sadece sınav yeterli değildir. Sonrasında sıkıntı yaşanır. Yöneticinin karakteri, okul içerisindeki davranışları, kişiliği, tutumları , çevresine davranışları ,müfettişin yaptığı gözlemler burada önemlidir. Kişi kişisel sorunlar yaşıyorsa sınava girerek yönetici olarak atanması yanlıştır. Bu okula yansır, huzursuzluk çıkarır.'(BÜDT 2)

Bakanlık üst düzey yöneticilerinden birisi, yönetici atamalarında somut bulgulara yer verilmesini yönetici adayının Kıdemi yanında yüksek lisans , İngilizce veya başka bir yabancı dil bilgisi, bilgisayar bilgisine de sahip olması ve bunlara göre değerlendirme yapılmasını vurgulamıştır.

'' Değerlendirme kriterlerinin somut olması gerekir. Kıdemi, yüksek lisans, yabancı dil, bilgisayar bildiğini kanıtlayan belgeler ve sınav olmalıdır. Sınav daha ağırlıklı olmalıdır. (Eğitim mevzuatı,). Şu andaki değerlendirme kriterleri yöneticilerin yeterliklerini belirlememektedir..... Yukarıda anlatılan belgelerin yanında müdür atandıktan sonra; bir dizi yöneticilik kursları yapılmalıdır. ''(BÜDY 5)

Genel olarak bakanlık üst düzey yöneticileri mevcut öğretmen yükselme tüzüğüne göre yapılan yönetici atamalarının yönetici yeterliklerini belirleyemediğini, sisteme hizmet vermede yetersiz kaldığını dile getirmişlerdir. Sistemin gerektirdiği yönetici vasıflarının orta öğretim kurumlarında mesleki teknik öğretime bağlı okullarla , genel orta öğretime bağlı okullarda farklılıklar gösterdiğini, okulların yapısını bilen, bu okullarda çalışan öğretmenlerin bu okullara yönetici olarak atanmasının sisteme daha İyi hizmet vereceğini söylemişlerdir. Bunun yanında öğretmenin kişiliği, tutum ve davranışları hakkında denetmenlerin vereceği raporların da göz önünde bulundurulması gerektiği ve özellikle'' rol model'' anlayışının uygulanması zorunluluğunu dile getirmişlerdir. Diğer yandan yönetici belirlenmesinde kullanılan değerlendirme kriterlerinin daha somut olması ve yöneticinin yüksek lisans yapması, yabancı dil bilmesi, çok iyi bilgisayar kullanabilmesinin gerekliliğine işaret etmiştir.

5.2.3 Okul Yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecindeki sorunlar

Okul müdürleri (f=12 ,% 66.67), müdür muavinleri (f=10 , % 58.58) , öğretmenlerin (f= 14, %77.77), öğretmen sendika temsilcileri (f= 11, %91.66)' ve üst düzey yöneticileri (f= 3,%60) okul yöneticisi atama ve yerleştirme süreci ile bu sistemle yapılan sınavın, yönetici yeterliklerini belirlemede yeterli olmadığını ve bir takım sorunları beraberinde getirdiğini söylemişlerdir.

5.2.3.1.Okul yöneticilerine göre okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki sorunların yorumlanması

Okul yöneticisi (OY1) yönetici atamasında kıdem ve sınavın kendi başlarına yönetici kriterlerini belirlemediğini vurgulamıştır. Yönetici adayının topluma ve kuruma neler kazandırdıklarının da belge olmazsa bile değerlendirmeye alınmasını, yönetici adayının yaptığı yüksek lisans eğitimi , bildiği yabancı dilin, bilgisayar becerilerinin de değerlendirilmesi gerektiğini, meslek yaşamı boyunca eğitim için

hiçbir şey yapmayan kişilerin kıdem yılları fazla yada sınav puanı iyidir diye, yönetici atanmasının yönetici kriterlerini belirlemediğini vurgulamıştır.

“Kriter puanları yeterli değildir. Bu durumda siz ,yöneticilik atanmasını sadece sınava bağlarsınız .Ben , Uluslar arası düzeyde KKTC milli polis futbol takımını, ABD, Brezilya Kanada ve bütün dünyaya KKTC bayrağı ile beraber taşıdım .Kültür derneklerine, üniversitelere, aktararak katma değer yarattım ve uluslararası düzeyde sansasyonel olaylar da oldu. Bu girişimlerimizden FİFA futbol örgütü bizi İsviçre’de Rumlarla toplantıya çağırmak zorunda kaldı. Bunlar , basit şeyler değildir. Bu çabalarımın belgeler plaketler almadım. Ama , başka birisi de hiçbir şey yapmadan diploma getirdi, çalışma yılları benden 5 yıl fazladır. Bana 60 puan fark attı. O kıdemliymiş. Masterım var, yabancı dilim var , bilgisayar bilgim iyidir. Uluslararası ilişkiler üzerinde mastırım var ama adam benden kriter puanı olarak öndedir. Adam taş üstüne taş koymadı. ...”.(OY1)

Okul müdürlerinden birisi okul yönetici atanmasında izlenen tarihsel prosedürle ilgili gözlemlerini şöyle açıkladı: *“1990 lı , 2000 ‘li yıllarda daha çok liyakat önemliydi. Bir öğretmenin kaliteli eğitim almasının hiçbir önemi yoktu. 5 klasik soru sorulup , müdür yada muavin olup olmayacağına karar verilirdi. Torpilin ahbap çavuş ilişkilerinin çok etkili olduğu bir sistemdi. Şu andaki tüzükte de hatalı bulduğum yönler; Bazı insanların belgelere çok kolay ulaşılması, etkinliklere katılmadan o eğitimi almadan bazı belgeleri almaları ve eğitim ve öğretimle ilgili olmayan katılım belgelerinin değerlendirmeye alınmasıdır. ..Bence önemli olan bizim çağdaş ülkelerin uyguladığı sistem gibi ;bir kişinin okul yöneticisi olması için belli süreçlerden geçmesi gerekiyor . Belli deneyim ve başarılar elde etmesi gerekiyor. Tüzüğümüzde bu eksiklikler. Bir öğretmenin direk müdür olması sakıncalı bir durumdur. ”*(OY 8)

Okul yöneticisi özellikle kriter puanların belirlenmesinde aday öğretmenin yaptığı faaliyetlerle ilgili belge sunması , öğretmenlerden bazılarının eğitim öğretimle ilgili olmayan faaliyetlere katılıp belge almasına neden olmuştur. Sunulan bu belgenin eğitim ve öğretim faaliyetleriyle ilgisi olması zorunlu değildir. Geçmiş yıllarda da yazılı sınavların olduğu dönemde sınavda başarılı olan ve yönetici olarak atanan öğretmenlerin okulu sevk ve idare etme konusunda , yazışmalarda, idari işlerin yapılmasında sorun yaşadıkları gözlemlenmiştir. Öğretmenin , belli bir deneyim ve başarı göstermeden yönetici olarak atanması sakıncalı bir durum olarak

değerlendirilmektedir. Son dönemde yapılan araştırmalar okul liderliği sosyalleşmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Moorosi and Grant, 2118). .Yöneticilerin ‘‘Yönetici rolü’’nü öğrenebilmeleri için , kurum içerisinde öğretmenlikten yöneticiliğe kadar uzanan ‘‘yeterlikten’’ performansın genişlemesini gerektiren karmaşık bir rol ve kimlik değişimidir. Mesleki sosyalleşme, okulları yönetmek için gerekli olan yeni bilgi ve becerilerin edinilmesidir (Bush, 2016) . Duke (1987), Bu bilgi ve becerilerin hazırlık eğitim programlarıyla yada iş deneyimleriyle kazanılabileceğini belirtmektedir.

Okul müdürlerinden bazıları ,öğretmenlikten doğrudan okul müdürü olarak yapılan atamaların sakıncalı olduğunu, öğretmenin önce belli bir dönem müdür muavini yaptıktan sonra okul müdürü olarak atanması gerektiğini , bunun yanında öğretmenin, kadrosunun bulunduğu daire okullarına yönetici olarak atanmasının kuruma daha faydalı olacağını ifade etmiştir. Okul müdürlerinden birinin ifadesi şöyledir: *‘‘Müdür muavini olmadan da 15 yıl çalışan öğretmen müdürlüğe atanabilir ki bana göre buda yanlıştır. Bir öğretmenin önce müdür muavini olarak atanması ,belli bir tecrübeyi kazandıktan sonra müdürlüğe atanması gerektiğini düşünüyorum. Bunun dışında da eğitim kendi içinde gruplara ayrılıyor .Genel liseler, ortaokullar meslek liseleri vardır. Branş öğretmenlerinin kendi alanlarında mesleki teknik okullarda, diğer genel okullarda çalışan öğretmenlerin de genel okullarda idareci olmaları daha da faydalı olabilir diye düşünüyorum.’’*(OY35)

Diğer bir okul müdürü tüzüğün yanlış uygulandığını, söylemiştir:

‘‘Bana göre tüzük yapılırken doğru düşünüldü ama uygulamada, biraz metalaştırıldı. Biz belgesiz seminer yaptık öğretmenin beşte biri katıldı. Belgeli yaptık ,neredeyse hepsi katıldı. 75 öğretmenin hepsi geldi. Belge alma öğrenme isteğinin önüne geçmiştir. Bir de Özel sektörün yaptığı kurslar, yatılı kurslar para karşılığı yapılan meslekle alakalı olmayan kurslar da var. Bunlar tüzüğün istendiği şekilde çalışmasına engel oluyor. Ben yaklaşık olarak 6 yıldır, noktalı , virgüllü sicil doldururum. Her öğretmene ayrılan alana sığmaz yazdığım görüşler ama herkes sicilden 100 alır’’.(OY25)

Kriter puanı olarak değerlendirilen belgeler, öğretmenin ; öğrenmeden ziyade, belgenin alınması için faaliyete katıldığını göstermektedir. Bunun yanında öğretmenin kriter puanları belirlenirken çalıştığı kurumun okul müdürü tarafından yapılan sicil

değerlendirme puanı göz önüne alınmamakta ve her yönetici adayına sicil puanı olarak 100 verildiği görülmektedir.

Müdür muavinlerinden bazıları , yönetici belirleme sınavının yöneticilerin kriterlerini belirlemediğini söylemiştir. Onlara göre, bazı öğretmenler görevlerinin gerektirdiği ödevleri yapmamakta , okula devamsızlık yaptığını, okul etkinliklerine katılmadığını , zamanının çoğunu okul dışında kriter puanı toplamak için harcadığını ,sonuçta bu gibilerin eğitimin kalitesini düşürdüğünü ifade etmiştir. *“Yeterli değildir. Okulda hiçbir başarı göstermeyen öğretmen; idareye yardımcı açısından, devamsızlığı açısından , etkinliklere yardımcı olmayan bir öğretmen, zamanını dışarda kriter puanını toparlamak için geçiriyor ve eğitimin kalitesini düşürüyor.”(OYM27)*

Diğer bir Müdür muavini , tüzüğün eksik yanları bulunduğunu ; denetimin ve deneyimin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır. *“Eksik tarafları bulunuyor. Bence sistemimizin içerisinde her yıl bir objektif denetimin olması gerekmektedir. Sağlıklı bir denetim sonucunda kıdemlere göre “Kıdemi yüksek, uygundur, bu şartları taşıyor deyip de alınsa sanki daha iyi olacak gibime gelir. Mesela ben 26 yıla geldim. 10 yıllık öğretmen geldi; kriterleri yüksek olduğu için sınava girdi. Deneyim dediğimiz bir aşama var. Bunun kattığı bir olgunluk, bilgi birikimi vardır. Görüş açısı var, problemleri çözme var. Bunlar deneyimle kazanılır. Deneyimli bir öğretmen 10 -15 yıllık bir öğretmen ile denk değildir” (OYM9)*

Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yerleştirilmesinde mevcut tüzüğün bazı hükümlerinin sıkıntılara yol açtığı görülmektedir. Ülkemizde öğretmen yükselme tüzüğüne göre kriter puanı ve yapılan sınav puanının toplamı alınarak seçilen ve atanan yöneticilerin “Yönetici kriterlerini “ belirlemediği katılımcıların verdiği yanıtlarda da belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin doğrudan kriter puanlarına bakılarak müdür olarak atanması sistemde sıkıntılara yol açmaktadır. Atandıktan sonra uygulamalı hizmet içi eğitimden de geçmeyen, hiç bir uygulama deneyimi olmayan bu yöneticiler çalıştıkları kurumda kuramsal bilgiyle, uygulamanın farklı olduğunu görünce , “kültür şoku “ yaşamaktadır. “Keşke olmasaydım “ diyen yöneticilere rastlanmaktadır. Bu yöneticilerin bazılarının kıdem olarak da kurum çalışanlarından küçük olduğu gözlemlenmekte ve kurumda” sözünü geçirme” noktasında sıkıntılarla

karşılaşmaktadırlar. Kıdemli kişilerin yöneticiye yol göstermek istemesi yetki karmaşasının oluşmasına yol açtığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin idari deneyimlerinin bulunduğu tesbit edilmiştir. Okul müdürlerinin $f=6, \%33.33$ 'ü okullarda önce görevlendirme müdür muavini ardından müdür muavini olarak çalışmış ve şu anda okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Muavinlerin $f=6, \%35.29$ 'u görevlerine resmi olarak atanmadan önce görevlendirme muavin olarak çalışmıştır. İki okul müdürü $\%11.11$ 'i atanmadan önce vekaleten okul müdürlüğü yapmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin $f=14$ 'u $\%77.77$ 'si müdür muavinliği görevini yapmış, ardından müdür olarak atanmıştır. Katılımcıların sadece biri öğretmenlikten doğrudan yöneticiliğe atanmıştır. Söz konusu katılımcının yurt dışında liderlik programlarına katıldığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin uygulamalı olarak yaptıkları idari deneyim çalışmaları onların rollerinin gereklerini yerine getirmede kolaylık sağladığı söylenebilir. Katılımcı okul müdürlerinin $f=16, \%88.88$ okul yöneticiliği görevlerine atandıktan sonra görev yeri değişikliği talebiyle okul değiştirmiştir. Okul müdürleri $f=2, \%11.11$ 'halen ilk atandıkları okullarda görevlerini yapmaya çalışmaktadır. Okul müdürlerinin genelde ilk atandıkları okullar çevre(kırsal) okullardır. Çalışılan okulun , merkeze uzak olması ve katılımcıların ailelerine yakın olmayı istemeleri nedeniyle nakil aldıkları belirlenmiştir. Muavinlerin ise $f=6, \%35.29$ 'u , değişik okullarda çalıştıktan sonra şu anda görev yaptıkları okula nakil almışlardır. Muavinlerin büyük kısmı uzun süreden beri çalıştıkları okulda görev yapmakta ve nakil almayı düşünmemektedir. Genellikle merkez okullarda kalıcı kadro bulunduğu gözlemlenmektedir.

Okul yöneticilerinin eğitimi yönlendiren katalizör kişiler olduğu düşünüldüğünde ,okul yöneticilerinin eğitim yönetimi kavramlarını bilen iyi yetişmiş ,topluma yön verecek kişiler olarak yetişmesi gerekmektedir. Çeşitli ülkelerde okul yöneticilerini lider olarak yetiştiren çalışmaların yapıldığı gözlemlenmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme programlarını geliştiren ve uygulayan ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yer almaktadır . ABD 'de yapılan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği (The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLS,2008) etkili okul liderlerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik standartları belirlemek için yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin altı temel standart ve alt standartlarda okul yöneticilerinden beklenen liderlik ve yöneticilik alanlarını belirlemiştir. Okul yöneticilerinin, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, yönetsel

beceri ve kaynakların kullanımı ,eğitimin okul dışında toplumla bağlantısını kullanma, etik liderlik ,toplumsal değişkenlere göre liderlik başlıkları altında vasıflara sahip olması gerekmektedir. ABD’de okul yöneticilerinin üniversitelerin ve özel yönetici yetiştirme programlarına göre ele alınmakta ve programlarda iş başında yoğun bir şekilde uygulamalı eğitim yapılmaktadır (Turnbull, Riley, Arcaira, Anderson, ve MacFarlane, 2013) ABD ‘de okul müdürü olabilmek için yüksek lisans mezunu olma şartı aranmaktadır (Oyman ve Turan ,2014). ABD ‘de okul müdürlerinin beşte biri doktora derecesine sahiptir. ((Gümüş ve Bellibaş, 2015). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin f=11,%61.11 ‘i yüksek lisans eğitimi almış, bir okul müdürünün de doktora eğitimine devam ettiği belirlenmiştir.

5.2.3.2 .Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasındaki sorunların yorumlanması

Öğretmenler (f= 8 , %47.05) mevcut yönetici belirleme ve atama süreci ile ilgili sorunlar bulunduğunu, bu sürecin yöneticilerin yeterliklerini tam olarak belirleyemediğini bazı sıkıntıların bulunduğunu söylemişlerdir. Katılımcı öğretmenlerden birisi yöneticinin kişiliğinin de yönetimde önemli olduğunu söylemiştir. ‘*Herkes müdür olmamalıdır. Öğretmenlik başka bir şeydir, müdürlük başka bir şey. Kişilik de önemli. Bizim müdürümüz insan olarak çok iyi. Hayır demesini bilmez. Bir noktadan sonra pes ediyor. Bu kişiliğe sahip kişilerin okul müdür olması çok da doğru bir şey değildir.*’ (Ö16), ‘*Kişisel özelliklerini belirlemiyor. Sorun da burada. Sınavı geçen insan her işi yürütebilecek insan demek değildir. Sınavı geçebilir ama yürütme becerisi olmayabilir*’ (Ö9)

Katılımcı öğretmenler , okul yöneticisinin teknik ve insancıl yeterliklere sahip olması (Agut, Grau and Peiro, 2003; May, 1999) ; empati kurabilen, anlayışlı duygulu sorun çözme becerisine sahip , öğretmeni yönlendirebilen (öğretmenlerden bir adım önde olan) gerektiğine dikkat çekmiştir. Öğretmenler, (f= 3 %16.66) , yönetici olarak atanacakların deneyimlerinin göz önüne alınmasını , bunun yanında denetimin de olması gerektiğini söylemişlerdir. ‘*Öğretmenlerin önceki yıllardaki eğitimlerine de bakılması gerekir. Denetimin olması lazım.*’ (Ö3)

Katılımcı öğretmenler, yöneticiliğin sınavla yada belge alımı ile değerlendirilmemesi ,yönetici adaylarının atanmadan önce denetlenip , yönlendirilmesi gerektiğini vurgulanmıştır.

5.2.3.3 Öğretmen Sendika Temsilcilerinin okul yönetici belirleme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili düşüncelerinin yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcilerinin büyük kısmı (f=8, % 66.66) okul yöneticilerinin sınavla yapılan atamasının değiştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır: ”*Sınavla atanır. Sınavın dışında kriter puanlarımız vardır. Sendikacı olarak söylüyorum. Doğru değildir, kesinlikle değiştirilmesi gerekir.*”(ÖST 6)

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi diğer ülkelerdeki yönetici atama sistemleri ile ülkemizdeki atama sistemini karşılaştırarak , okul yöneticilerinin işletme bilgisi, ekonomi, muhasebe, yanında liderliği (yol gösterici)bilmesi gerektiğini vurgulamıştır. *‘‘Bu sistem yanlıştır. Başka ülkelerdeki atama sistemini de inceledim. Amerika ‘da ki atama süreci çok hoşuma gitti. Bugün liderlik nedir , bunu tam olarak kavrayamayan insanlar da yönetici oluyor. bir okulun yöneticisi olunacaksa işletme de bilmesi lazım gereken yerlerde. Ekonomi bilmek lazım, muhasebe bilmek lazım yani liderliği de bilmek lazım işini de bilmek lazım . Bütün öğretmenlerimiz üniversite mezunu , diğer iş şeylerine benzemez. Ortaokul , ilkokul mezunu değildir bunlar. Mastırlısı var, doktoralısı var. Hepsi üniversite mezunu. Bilgisiyle, kültürüyle, görgüsüyle, liderlik becerisiyle , tecrübesiyle herkesin danışabileceği bir kişi olması gerektiğini düşünürüm .’’* (ÖST 9)

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi , okul yöneticiliğinde mesleki hazır bulunuşluk yanında mevzuatla ilgili olarak müdür muavinliği süreci yaşaması gerektiği, bu süreçte okul yöneticiliği rollünün sosyalleşmeyle kazanıldığını ,zaman gerektiren bir süreç içerisinde öğrenildiğine dikkat çekmiştir. Mesleki sosyalleşme kurum içerisinde öğrenilmektedir (Bush, 2016). (ÖST4) bu durumu şöyle ifade etmektedir: *‘‘Bir okul müdüründe aranması gereken yeterlik ,kıdemin yanında mevzuatla ilgili , okul sorunlarıyla ilgili bir müdür muavinliği süreci yaşamasının ciddi bir katkı sağlayacağını düşünüyorum. Birçok okulda direk öğretmenlikten okul idareciliğine geçişten sonra sıkıntıların yaşandığı ortadadır. Bir insanın 25 yaşında öğretmen olduğunu düşünecek olursak , kişinin öğretmenliği içselleştirmesi en az üç yılını alır. Yasalarda iki yıl deneme süresi olsa da 20 yıllık öğrenci hayatından sonra yeni bir rol hem ilişki açısından öğrenci, meslektaş, idareciler açısından zaman gerektiren bir durumdur. Okul idareciliği konusunda da kriter olarak belli bir kurs, kıdem ve uygulama süresinin olması daha faydalı olacağı kanaatindeyim’’.*(ÖST4)

Sendika öğretmen temsilcileri f= 2,% 16.16 sı okul yöneticilerinin belli bir süre denetlenmesi gerektiğini ancak bakanlığın bu konuda yetersiz kaldığını belirtmiştir.”
Müdür de belli bir süre denetlenmeli, istenen kriterlere uygun hareket ediyor mu etmiyor mu? Ama bu MEB aksaklıktır. Öğretmeni de müdürü de denetlemiyor .
 ‘’(ÖST2)

Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticiliği atama süreci; öğretmen ,müdür muavinliği ,müdür olmak üzere bir atama süreci izlemeli ve mutlaka denetlenmelidir. Katılımcı öğretmenlerin f=2,%16.16 sı ile öğretmen sendika temsilcilerinin f=2,%16.16 ‘sı yöneticilerin atandıktan sonra denetlenmesi gerektiğini söylemiştir.

KKTC Milli Eğitim Sisteminde denetim etkinlikleri Bakanlık tarafından Denetleme Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. (www.mebnet.net, 19 Aralık 2018 tarihinde erişilmiştir). Kurulda görev yapan denetmenlerin başlıca görevleri arasında genel olarak bireysel ve kurumsal denetim, inceleme, soruşturma rehberlik yapmak, iş başında yetiştirmek gibi görevler yer almaktadır.(Yılmaz, 2009). Okul yöneticisinin mesleksel gelişimi için düzenli olarak denetmenlerden geribildirim alması gerekmektedir (Bayraktar, 2016). KKTC bakanlık merkez örgütünde yeteri kadar denetmen bulunmadığı için, var olan denetmenler aday yöneticileri adaylık süresince denetlemeye gitmekte adaylık süreci bittikten sonra ise denetim yapılmamaktadır. Yöneticilerin yasaya göre bir yıllık deneme aday süreci bulunmaktadır. Bir yılın sonunda muvazzaf olan yönetici bir daha denetlenmemektedir. Öğretmen ve öğretmen sendika temsilcilerinin söylediklerinden anlaşıldığı üzere bakanlık merkez örgütünde denetimi yapacak yeterli sayıda denetmen bulunmamaktadır. Son yıllarda okul müdürlerinin rollerinde değişme gözlemlenmektedir. Eğitimde okul yöneticilerinin katalizör ve değişim uzmanı olarak önemli görevleri bulunduğu düşünüldüğünde ve okul yöneticilerinin geliştirilmesi, niteliğinin artırılması ve kontrol edilmesi gerektiği ifade edilebilir.

5.2.3.4. Bakanlık Üst Düzey Yöneticilerinin okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasındaki sorunlarla ilgili düşünceleri

Bakanlık üst düzey yöneticisi (BÜDY1), bir öğretmenin okulda idareci olarak çalışmak için okulla ilgili fikir sahibi olması gerektiğini , kriter puanı yüksek olduğu için atanan öğretmenlerin idarecilikte deneyimi olmadığı için sisteme ne derecede

faydalı olduğunun tartışma konusu olduğunu belirtmiş ,bunun yanında yönetici olarak atanan öğretmenleri hizmet içi eğitimden geçirmeden atandığının sorun olduğunu belirtmiştir. '' Okul idareci olarak çalışmanız için okulla ilgili fikrinizin olması gerekir. Meslek lisesinde mi çalışacaksınız, meslek liselerinde ne yapılıyor., Ne tür dersler var, hangi programları var, mezunları ne yapar vb.. hakkında fikriniz olmadan, kimya, edebiyat biyoloji branşından bu tür okullara idareci oldunuz. Ne kadar katkınız olacak? Diğer bir proplem , Kriter puanı yüksek olduğu için sınavda da başarılı olan ve idarecilikte deneyimi olmadan müdür olarak atananlar bulunmaktadır. Tabi ki. Hizmet içi eğitim büyük eksikliktir '' (BÜDY1)

Bakanlık üst düzey yöneticisi (BÜDY2), öğretim yılı içerisinde okul müdürlerinin görev yerlerini değiştirmesiyle uygulanacak olan planların aksattığını dile getirerek yönetici olarak atanacak kişilerde bulunması gereken özelliklere dikkat çekmiştir.

'' Okul müdürlerinin öğretim yılı içerisinde görev yerini değiştirmesi planların uygulamasını aksatıyor. Yönetici demek ,sadece bizim sistemimizdeki gibi yazılı sınavları geçerek olunmuyor. Yönetici karakterle desteklenmesi gerekiyor ve örnek tavırlarıyla. Biz maalesef belli kurslara giden , belli yasayı ezberleyen ama günü geldiğinde okuduğu yasayı anlayıp , inisiyatif alamayan bireyleri müdür olarak atamaktayız. Yanlış bir uygulamamız vardır. Biz kişileri atıyoruz. ''

Katılımcı , meslek liseleri ile diğer ortaöğretim kurumlarında uygulanan öğretim programlarının farklı olduğunu , meslek liselerine yeni atanan yöneticilerin bu programları tanımaları için adaptasyon eğitimini yaptıklarını ,ancak yöneticinin başka bir okulda boşalan kadroya nakil alıp gittiğini söylemiştir. ''Boşalan bir yer büyük bir okul da olabiliyor. Kişiyi müdür muavini olarak atıyoruz. İdareciliğin hiçbir şeyini bilmeyen bir kişinin kocaman bir okulda hem idarecilik yapacak , hem öğretmenlere hitap edecek hem öğretmenler arası dengeyi sağlayacak ...bütün bunları yapabilme bir günde olabilecek şeyler değildir. Zamana ihtiyaç vardır... Bu yıl içerisinde ikinci kez müdürler atandı. Yılmadık, yeniden toplantı yaptık anlattık. Adaptasyon eğitimini yapıyoruz. Müdürleri bireysel olarak buraya çağırıyoruz. Meslek eğitiminde nelerin nasıl yapılacağını öğretmenlerin kontrolünün nasıl yapılacağını gösteriyoruz. Tam yerine oturtuyoruz, nakil alıp gidiyor. ''(BÜDY2)

Bakanlık üst düzey yöneticisi (BÜDY3) ,yöneticilerin okulların farklı programlar uygulaması nedeniyle zorluklar yaşadığını, yönetici adaylarının hizmet içi eğitimden geçirilmelerini ve nakil isteklerinin gözden geçirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Yabancı dille eğitim yapan kolejlere , yabancı dil bilmeyen bir yöneticinin atanmasının sıkıntılara yol açacağını söylemiştir.

“Düz lisede öğretmenlik görevini yapan bir müdür/müdür muavini farklı bir program uygulayan bir okula atandığında ör meslek lisesine çok zorluk yaşar. Nakil geçişlerinin de kontrol edilmesi lazım. Koleje gitmek ister. İngilizce bilmez... Bu nedenle nakil tüzüğü’nün de düzenlenmesi lazım.”(BÜDY 3)

Bakanlık üst düzey yöneticileri (BÜDY) okullara atanan yöneticilerin özellikle okulun yapısı hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini , kriter puanı yüksek olduğu için atanan yöneticilerin uygulama deneyimi olmadığından dolayı sisteme faydalarının tartışıldığını , yöneticilerin okullarda görevlerine başlamadan önce hizmet içi eğitimden geçmeden atandıkları için sorunlar yaşandığını söylemişlerdir. Okul yöneticilerinin atandıkları uzak yerlerden merkeze doğru gelme istemleri eğitim ve öğretim planlarının uygulanmasını aksatmaktadır. Hizmet içi eğitimden geçirilmiş olsalar dahi okula verimli olacakları zaman nakil alıp başka bir okula gitmektedirler. Bunun yanında görev yerini değiştirmek isteyen yöneticiler yabancı dil bilmemelerine rağmen kolejlere nakil alabilmektedir. Bunun sistemdeki verimliliği tartışma konusudur.

Katılımcıların da görüşlerinden anlaşılacağı üzere öğretmenler yasasına(1985) bağlı olarak çıkartılan Öğretmenlerin yer değiştirmesi tüzüğü sistemde sorunların yaşanmasın yol açmaktadır. Yasada , öğretmenlerin istedikleri okulda çalışmalarına olanak sağlamak amacıyla yer değiştirmenin yapıldığı belirtilmektedir. Ayrıca başka bir okulda öğretmen ihtiyacının bulunması halinde başka bir okulda görev yapmak üzere yıllık geçici görevlendirmelerin yapılabileceği ifadesi yer almaktadır. Tüzüğe göre yer değiştirmek isteyen öğretmenin yada okul yöneticisinin talebi okulların herhangi birinde öğretim yılı boyunca her hangi bir zamanda yer açılması durumunda değerlendirilmekte ve öğretmen görev yerini değiştirmektedir. (Öğretmenlerin yer değiştirme Tüzüğü,)

5.3. Katılımcıların Okul yöneticilerinin Atanmasında izlenecek yol ile ilgili düşünceleri

5.3.1 . Katılımcı okul müdürleri ve müdür muavinlerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması

Okul müdürlerinin (f= 5, %62.5) öğretmenin yönetici olarak atanmasında okul müdürünün doldurduğu sicil değerlendirme forumlarının da değerlendirmeye alınmasını ve atamanın; müdür muavini, müdür olarak belli bir süreç izlemesi gerektiğini vurgulamışlardır. *“Öğretmenlerde yapılması gereken, okul müdürünün yıl sonu doldurduğu sicilin mutlaka dikkate alınması ve bunun sınav kriterlerinde öğretmene hissettirilmesi lazım. Müdür olacak kişinin muavinlik yapması şarttır. Basamak basamak gitmesi lazım; öğretmen, müdür muavini sonra müdür. Ama şu anda ona bakılmıyor. Öğretmenlikten müdüre atanabiliyor. Kriterleri yüksek olduğu için sınav önemini yitiriyor. Çok fazla yasa, mevzuat var ve bire bir ilişkide bunu öğreniyoruz. Muavinlik bunları öğrenme , uygulama aşamasıdır, müdür olunduktan sonra da hazmedilir. Aksi taktirde muavinlik yapmadan müdür olarak atanan bir kişi muavinlere her zaman mahkumdur. Çok başlılık da olur. Onların dönütlerine uymak zorundadır”*. (OY25)

Okul yöneticileri , okul müdürü olarak atanacak olanların öncelikle müdür muavini olarak belli bir süre çalışması gerektiğini vurgulamışlardır. Müdür muavini olarak çalışılacak sürede idarede işlerin nasıl yapıldığını, öğrenci tasdiknamesinin nasıl hazırlandığını ,günlük nöbet işlerinin nasıl tutulduğunu vb. uygulamalı olarak öğrenme olanağı bulmaktadır. Bu süreç içerisinde eğitimle ilgili yasa ve tüzükler e hakim olur. Öğretmenlikten müdürlüğe atandığında ise bazı sıkıntılar yaşamaktadır. *“Şu andaki yasalarımıza göre ama yoklama defterinin nasıl doldurulduğunu bilmeyen ,taşımacılık hakkında hiçbir bilgisi olmayan ,devam devamsızlık, kayıt tüzüklerini bilmeyen ,prosüdüğü bilmeyen bir müdür, başarısız olacaktır. Onu kötülemek için söylemiyorum. İşin kalitesinin artması için söylüyorum. ”* (OY11)

Okul müdürlerinden birisi, bazı öğretmenlerin müdürlüğe doğrudan atandığında sahip olduğu özelliklerden dolayı sıkıntı yaşamayacağını ancak muavinlik yapmadığı için ne tür sorunlar yaşadığını bilemeyeceğini vurgulamıştır. *“Öğretmenlikten direk ‘müdür ol! ’, pek nadir olarak görülür. ‘Öğretmenlikten geldi ama, bu kadar yıllık idareciymiş gibi davranır’’, deriz. Bazı öğretmenler var*

gerçekten özveriyle çalışır, dersi dışında aktivitelere katılır. Sosyal sorumluluk projelerine katılır. Dışta bir etkinlik oldu mu katılır. Bunlar kendilerine artı puan getirir, dışa dönüklüğü, sosyalleşmeleri, iletişim gücü becerileri artar ve bu insanlar bu makama geldiğinde bir şeyler yapar, onun inancındayım ama, dediğim gibi ben müdür muaviniyken yaşadığım sorunu bilmez, çünkü müdür muavinliği yapmadı.’’(OY 12)

Okul müdürleri (f= 2,%25) okul yöneticiler için mesleki standartların belirlenmesi ve buna göre atama yapılmasını vurgulamıştır. Okul müdürleri yöneticilerin birçok ülkede eğitim ve yönetim olmak üzer iki diploması olduğunu buna göre atandığını , mevcut sistemde ise isteyen öğretmenin branşa bakılmaksızın müdür olunabileceği, vurgulamıştır.

Okul müdürleri, sistemde okul müdürlerinin birçoğunun’’ Keşke olmasaydım’’ düşüncesi taşıdığını söylemişlerdir. Okul müdürleri zamanlarını çoğunu gereksiz işlerle uğraşmaya harcamaktadır. Okul yöneticisinin atanmadan önce bunları görmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Mevzuatı ezberlemek, mevzuatı bilirim anlamına gelmediğini ifade etmişler , okul yöneticisinin okul kültürü, yazışmalar, bürokratik işlemler, muhasebe eğitimi, uzlaş, hoşgörü, iletişim, çatışma, sorun çözme becerileri, isteklendirme, risk alma konularında eğitim alması gerekliliğini dile getirmişlerdir. *Mesleki standartlarının belirlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.*

Okul müdürleri (f=3,% 17), okul yöneticiliğinin belli bir adaylık sürecinden geçmesi gerektiğini söylemişlerdir. Okul yöneticileri sistemde yönetici kriterlerinin olmasını ancak sınav sonucunda yönetici adayının tecrübeli kişilerin yanında 3-6 aylık süreçte uygulamalı eğitimden geçmesi gerektiğini vurgu yapmışlardır. *’Yönetici adayının; farklı tecrübeli kişilerin yanında en az 3 ay yada 6 aylık bir süreçte yetişmesi gerekir’’. (OY6)*

Katılımcı Müdür muavinleri (f=10 ,%58.82) okul yöneticiliğine atanacak olan kişilerin yönetimle ilgili eğitimden geçmeleri, okul yöneticiliğinin öğretmen, müdür muavini ve müdürlük olacak şekilde bir sürece bağlanmasını , gerekirse müdürlerin de görüşlerine başvurulmasını, öğretmenlikten müdürlüğe doğrudan yapılan atamaların sistemde sıkıntılara yol açtığını belirtmişlerdir. Katılımcı müdür muavinleri, yönetici adaylarının üniversitelerde en az 6 aylık bir süreç içerisinde yöneticilik formasyonu eğitimi almaları ve kriter puanlarına göre hareket edilmemesi

gerektiğini vurgulamışlardır. *“Yönetici olarak atanacak kişilerin okul işleriyle ilgili olarak görevlendirme almasının şart olduğunu düşünürüm. Okul işlerini öğrensin, yöneticiliği öğrensin. Öğretmenlikle yöneticilik farklı bir şeydir. O okul yöneticiliğinde bulunduğu süreçteki deneme safalarıdır. Görevlendirme de yaparsa okul içinde kendini gösterecektir. Ayrıca burada” müdürlere de sorulması lazım” gibi, gelir bana, “Yöneticilikte bulunan kişi yeterli midir, değil midir? , Hangi konuda kendisini geliştirmesi gerekir?” Bunun dışında Kurs olabilir.”(OYM 28), ‘Öğretmenin doğrudan müdür olarak atanması risk taşımaktadır. Yasaları doğru bilmeyebilir, uygulama ve işleyişi bilmeyebilir.(OYM21)*

“Direk öğretmenlikten bir insanın müdür olarak atanması doğru değildir. Muavinlikten sonra da belli bir hizmet yılını tamamlayan insanın müdür olması lazım. Sıfırdan al insanı, müdür yap çok yanlış bir şeydir. Kaldı ki bizde değil okul müdürü , öğretmen üst kademeye kadar gider.(OYM 23)

Katılımcılar sistemde öğretmenin okul müdürlüğüne atanması yanında öğretmenin üçlü kararnamelerle üst kademeye kadar çıkabileceğini ifade ederek eğitimin siyasi kararlara bağlı olarak yönlendirildiğini vurgulamıştır.

Okul müdür muavinleri ($f= 3$,% 17.64) tüzükte yer alan okul yöneticisi belirleme kriterlerinin yetersiz olduğu düşüncesindedirler. Sistemde atanan okul yöneticileri, yöneticilikle ilgili uygulama eğitiminden geçirilmeyip ve denetlenmemektedir. Katılımcılar, okul yönetici adaylarının , yönetimle ilgili kavramları motivasyon, iletişim, planlama vb. farkına varması , okulun yapısını bilmesi ve okulla ilgili uygulama çalışmalarına katılması gerektiğini belirtmiş , atanacakları okullarda neyle karşılaşacakları konusunda önceden bilgilendirilmeleri gerekliliğinin önemli olduğunu söylemişleridir. *“Bence, öğretmenin okuldaki performansı ve eğitimde kazandırdıkları , doktora, master yapmaktan daha önemlidir .Uygulama süresi de bence gereklidir. Ben çok zorlandım ! ”. (OYM33)*

5.3.2 Öğretmenlerin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması

Öğretmenlerin ($f=17$,%94.44) okul yöneticilerinin atanmadan önce öğretmen olarak yaptığı çalışmaların , görevine bağlılığının ile disiplin davranışlarının göz önüne alınmasını vurgulamıştır.

“Öğretmenin meslek yaşamı boyunca yaptığı devam devamsızlık, görevine bağlılığına , disiplinine, davranışlarına bakılması lazım. Maalesef para vererek belge alımı çok fazladır... Tek bir sınavla değil farklı sınavlarla ölçülmesi daha uygun olur. Bu kişilerin sınav öncesi idarede de uygulama yapmaları uygundur.(Ö3)

Öğretmenlerin $f=10$, %58.82 ‘ okul yöneticilerinin atanmadan önce uygulamalı eğitimden geçmesi , yöneticilik bilgisi konusunda alt yapısını hazırlaması ve aşamalı olarak müdür olması gerektiğini bildirmiştir. Direkt öğretmenlikten müdür olan öğretmenlerin okuldaki daha kıdemli öğretmenler tarafından yönlendirildiği ve yönetimde çok başlılığın görüldüğünü belirtmiştir. Yöneticilerin ayrıca denetlenmelidir. Katılımcı öğretmen (Ö16) bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir. *“En azından 20 yıl çalışmış olması şartının konması lazım. Süre daha uzun olmalı . Bir kademe ile gelmeli. Sınava girdim geçtim mantığından çok , bir yöneticilik bilgisi altyapısı yani aşama aşama müdür muavinliği ve sonrasında müdür olmalı. Direkt öğretmenlikten müdürlüğe giden arkadaşlar da var. Çok aciz durumda olanları da duyarız. Okuldaki diğer daha yaşlı , kıdemli öğretmenler ona yol göstermeye çalışır buda yöneticilik olmaz. Çok başlılıktan başka bir şey değil. Herkesin dediğine uyar. Kendi özgüveninin olabilmesi için konuyu yöneticilikle ilgili kavramları bilmesi lazım. Motivasyon, iletişim.”(Ö16)*

5.3.3. Öğretmen sendika temsilcilerinin okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcileri $f=7$,%58.33 okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin öncelikle yöneticilikle ilgili sertifika programına katılması, uygulamalı olarak idarecilik yapması, teknolojiyi kullanabilmesi, yabancı dil bilmesi ve iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiğini vurgulamışlardır. *“Yöneticilik açısından da bir sertifika programına katılmış olmalı, pratik olarak idarecilik yapmış olması lazım. İletişim alanında da kendini geliştirmesi lazım” (ÖST1,ÖST8,ÖST9)*

Öğretmen sendika temsilcisi yönetici adayının hizmet içi eğitime katılması gerektiğine, ayrıca emekli olan eğitim yöneticilerinin tecrübelerinden yararlanmaları gerektiğine dikkat çekmiştir.

“Yöneticiler kesinlikle hizmet içi eğitime katılmalıdırlar. İstatistik, işletme , iletişim becerileri ile ilgili eğitim almalıdırlar... Ben bir hazırlık dönemi yaşamaları

gerektiğini düşünüyorum. emekli olan eğitim yöneticileri de değerli insandır, tecrübelidir. Onlar da gelebilir. Onlarla ilgili sohbet edebilecekleri ortamlar yaratılabilir.’’(ÖST9)

Katılımcı öğretmen sendika temsilcilerinden biri yöneticinin eğitim teknolojilerini kullanması gerektiğini söylemiştir. Eğitim alanındaki yenilikler, smart school ,etkileşimli tahtalar(akıllı tahtalar) eğitimde kullanılmakta ve yönetici bu konuda fikir sahibi olmalı yenilikleri takip etmelidir. Yöneticinin okulun kadrosundan yada dışardan gelmesi, okulu ve okulun yer aldığı bölgeyi tanınması önemlidir. Okula atanan yönetici okuldaki öğretmenlerden kıdem olarak küçük olması durumunda ; yaptırım gücünün uygulanmasında sorunların yaşandığını yöneticilerin mutlaka atanmadan önce uygulamalı olarak belli bir çalışma sürecinden geçmesi gerektiğini vurgulamıştır.

“ Genelde okullarda şöyle bir yapı vardır. Bazı öğretmen arkadaşlar yıl olarak tecrübeli olduğunda kendinden yaşça küçük , tecrübesiz bir gelince sıkıntı yaşanabilir. Yöneticinin yaptırım gücünün olması lazım Orada bir sıkıntı vardır. Sorun yaşanır. Yöneticiler atanmadan önce uygulamalı olarak çalışma süresinden mutlaka geçmiş olması lazım .’’(ÖST10)

Öğretmen sendika temsilcilerinden biri de yöneticinin kalabalığı temsil etmesi gerektiğine inandığını söylemiştir.

5.3.4.Üst Düzey yöneticilerin in okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili görüşlerinin yorumlanması

Bakanlık üst düzey yöneticisi BÜDY1, okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenlerin daire bazında çalışmış olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcıya göre GOÖD ile MTÖD ayrılmalıdır. İdareci olmak isteyenlerin alttan itibaren yetişmelidir. Katılımcı bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir.

“Öğretmenin önce Müdür muavinliği olarak çalışması , daha sonra müdür olması gerekir. Okulunun bağlı olduğu dairenin okulunda müdür muavinliği olarak çalışması gerekir ki idarede ne yapılır görsün. Süresine tartışılarak karar verilir. 3 yıl,5 yıl vb Okul da ne yapıldığını görmesi lazım, bir öğretmenin hele hele farklı bir daireden çıkıp okula geliyorsa öğretmenlikten müdür olarak atanması kadar anomali bir şey olamaz. Bu eğitimde cinayettir.’’(BÜDY1)

Okulun yapısını bilmeden farklı bir dairede öğretmenlik yapan birinin müdür olarak atanması eğitimde büyük sıkıntılara yol açmaktadır. Okul yöneticisi, sistemde dairelerin yaptığı işler konusunda teorik bilgi dışında uygulama yapmamışsa mesleğin gerekliliklerini yerine getirmede zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun yanında öğretmenin uygulama yapmadan doğrudan okul müdürü olarak atanması sıkıntı yaratmakta ve bu kişilerin yöneticiliği öğrenmesi için belli bir zamana ihtiyaç duyulmakta ,bu da eğitime olumsuz olarak yansımaktadır.

“Hiç bir idarecilik yapmamış hiçbir şeye dokunmamış , okula bile sadece dersine girip çıkmış bir kişinin müdür muavini olarak gelmesi sıkıntı yaşatmaktadır Yöneticiliğin karakterle de desteklenmesi gerekir. Biz yasayı ezberleyen kişileri yönetici olarak atamaktayız. Hele bu kişiler büyük okullara atanmışsa sorun daha da büyük olmaktadır. İdareciliğin hiçbir şeyini bilmeyen bir kişinin kocaman bir okulda hem idarecilik yapacak , hem öğretmenlere hitap edecek hem öğretmenler arası dengeyi sağlayacak ...bütün bunları yapabilme bir günde olabilecek şeyler değildir. “Temrik malzeme” diyoruz. Bu kelimeyi ilk kez duyuyor genel orta öğretimden gelen arkadaş ,’O nedir’’diyor. Demirbaş sayımı yapacaksan envanter sayımı yapacaksan’’ ben nasıl yapacağım’’diyor. Bilmediklerinden yapamıyorlar yapamayacaklarından değil.” (BÜDY2)

Bakanlık üst düzey yöneticisi(BÜDY4) yöneticilerin atanmadan önce; eğitim yönetimi konularında eğitiminden geçmesini, katıldığı bu eğitimle ilgili sınava girip başarılı olmasını , ardından sözlü mülakata girmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Yönetici değerlendirme kriterlerinde okul müdürünün, teftiş dairesi denetmenlerinin verdiği raporların da dikkate alınması gerektiğine vurgu yaparak yöneticilerin sahip olduğu bireysel özelliklerin de önemli olduğunu ifade ederek, görüşlerini şöyle aktarmıştır: “Sadece sınav yeterli değildir. Sonrasında sıkıntı yaşanır. Yöneticinin karakteri, okul içerisindeki davranışları, kişiliği, tutumları , çevresine davranışları , müfettişin yaptığı gözlemler burada önemlidir. (BÜDY4)

Okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili olarak paydaşların büyük bir kısmı ;okul yöneticisi atama sürecini öğretmen, müdür muavini ve okul müdürü olarak değerlendirmektedirler. Okul yöneticisinin atanacağı okulun yapısı hakkında bilgisinin olması gerekliliği de vurgulanmaktadır. Öğretmen bağlı

bulunduğu daire okullarından birinde müdür muavini olarak çalışmalı v e okulun idari işleri hakkında fikir sahibi olmalı, ardından okul yöneticisi olarak atanmalıdır.

Okul yöneticisi olabilmek için sağlanması gereken koşullar ülkelere göre e değişiklik göstermesine rağmen, bu alanda öğretmenlik deneyimi, idari deneyim, yöneticilik eğitimi olmak üzere üç kategoriden bahsedilmektedir (Tedmen, 2018). Öğretmenlik deneyimi, okul yöneticisi olarak atanılacak olan kademedeki öğretmen olarak çalışılan süredir. Bu durum ülkemizde de uygulanmaktadır. Yönetici olmak için en az 15 yıl öğretmenlik yapmak ya da 2 yıl müdür muavinliği görevini sürdürmek gerekmektedir. Okul idaresinde veya yönetimde görev alarak edinilen tecrübe idari deneyim olarak adlandırılmaktadır. Bu KKTC okullarında okul müdürlüğü bünyesinde bazı öğretmenlerin idarede görevlendirildiği görülmektedir. Daha ziyade bazı okullarda görülen (özellikle çevre okullarında) personel eksikliğinden dolayı bu uygulama yapılmaktadır. Müdürün direktifleri doğrultusunda bu öğretmenler hem derse girmekte hem de idari işler yapmaktadır. Bazı durumlarda amüdüren görev yerini değiştirmesi üzerine okul müdürü görevini de yapmaktadırlar. Bu görevi uzun süre yapıp, kriter puanı düşük olduğu için atanamayan öğretmenler de sistemde bulunmaktadır. KKTC yöneticilik eğitimi özellikle son yıllarda Milli eğitim ve kültür bakanlığı tarafından yükselmek isteyen öğretmenlere eğitim yöneticiliği ile ilgili hizmet içi eğitim teorik olarak verilmektedir. Amaç yönetici adaylarının eğitim yönetimi konularında (motivasyon, liderlik, insan kaynakları yönetimi vb.) fikir sahibi olmasını sağlamaktır.

5.4. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim için beklentileri

5.4.1. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim için beklentilerine yönelik bulguların yorumlanması

5.4.1. 1. Okul müdürleri ve müdür muavinlerinin, okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması

Katılımcı okul müdürlerinin $f=11$, %61.11 'i, müdür muavinlerinin $f=6$, 35.29'u kendilerini mesleki olarak geliştirmek için alanla ilgili yüksek lisans ya da doktora eğitimi aldığını belirtmiştir. Müdürlerin $f=1$, %5.55'i doktora eğitimine, muavinlerin, $f=2$, 11.76'sı ise yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

Katılımcı okul müdürleri (f=13,%,72.22) ,muavinler (f=6,%,54.54), alanda kendilerini geliştirmek için ‘çeşitli kurumların düzenlediği hizmet içi eğitimlere katıldıklarını söylemiştir. Katılımcılara göre , okul müdürünün; öğretmenlerin önünde gitmesi ,eğitimdeki değişimleri yakından takip etmesi gerekmekte bakanlığın da bu süreçte okul müdürünü denetlemesi gerektiğini söylemişlerdir.

’Şu anda devletin yaptığı hizmet içi kurslara eksiksiz katılıyorum. Özel üniversitelerin düzenlediği kurslara da katılmaya çalışıyorum. Müdürün, öğretmenlerden önde olması lazım. Eğitimde ne tür değişiklikler var bunu takip etmesi lazım. Okul müdürlerinin de kendini geliştirmek için yaptıklarından dolayı denetlenmeleri gerektiğini düşünüyorum. ’’(OY25)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi kendini geliştirmek için sürekli olarak kendini sorguladığını, gerek yöneticiler, gerekse öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılarak örnek olduğunu söylerken diğer bir katılımcı, pek çok seminere katıldığını ,eğitim yönetimiyle ilgili pek çok kitap okuduğunu söylemiştir.

Katılımcı okul müdürleri(f=5,%,27.77’si proje yürütücülüğü yaptığını söylemiştir. Katılımcılar internet üzerinden eğitimle ilgili çıkan yazıları makaleleri okumakta özellikle Fillandiya eğitimini takip etmekte ve proje hazırlamakta, daha sonra bakanlığa bilgi vermektedir.

’Benim takip ettiğim düzenli yayınlar var. İnternet ortamında sürekli olarak eğitimle ilgili çıkan bütün yazıları , makaleleri okurum. Özellikle Finlandiya örneğini takip ediyorum. Şu anda yaptığım bir proje var.AB 50 Euroluk bir destek aldık Dil eğitimini üst düzeye çıkarmak için .Bakanlığın bu konudan haberi yok. Onlara da bilgi vereceğiz. Öğrenci odaklı dil eğitimi ile ilgili. ’’(OY1)

Katılımcı okul müdürleri (f=6 ,%,33.33) , müdür muavinleri(f=1,%,5.88’) alanla ilgili kitap ,dergi makale okuduğunu söylemiştir

’Ben 24 saat, 365 gün okuyan birisiyim. Şimdiye kadar 2 master bitirmiştım .Bunu yürekten söylüyorum . Yurtdışında 8000 tane okul üyesi olan internatioanal school vart Biz ona üyeyiz’’ (OY18)

’Atanmadan önce çok kitap okudum. Eğitim bilimleri ve yönetim bilimleri konularında eksik olduğumu düşündüğüm için epey uğraştım(OYM16)

Okul müdürlerinden bazıları (f=4, %22.22) alanla ilgili olarak yurt dışına gidip eğitim almaktadır., Müdürlerin(f=4,%22.22),muavinlerin f=1,%5.88 ‘, ise meslekte kendilerini geliştirmek için çeşitli internet kaynaklarından yararlanmaktadır. Okul müdürlerinin f=2,%11.11’i , ı müdür muavinlerinden birisi f=1,%5.88’ tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalandığını dile getirmiş ,okul müdürlerinin deneyimlerinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı okul müdürlerinden bazıları ise (f=2,% 11.11’) değişik ülkelerin eğitim uygulamalarını karşılaştırıp, uyguladığını dile getirmiştir.

‘Ben Avrupa ülkelerinde ,Türkiye’de ve bizden ileri olan ülkelerde neler yapılır takip eder, karşılaştırır ve uygulamaya çalışırım. Ama bir yerde tıkanırım. Çünkü bizde merkezi bir eğitim sistemi vardır. Orada eğitim yerelleşmiştir. ’’(OY 26)

Diğer bir katılımcı müdür muavini f =1,%5.88’ eğitim şurasına katıldığını söylemiştir. ‘Eğitim yazılarını takip ediyorum . 5. Eğitim şurasında da eğitimle ilgili bir çalışmam vardı. Sunmuştum’’. (OYM 21)

5.4.1.2 Öğretmenlerin ,Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması

Katılımcı öğretmenler (f=10,%62.5) okul yöneticilerinin mesleki olarak gelişebilmek için hiçbir şey yapmadığını söylemiştir. ‘Genel olarak baktığımızda çok iyi müdürlerin olduğunu duyarız. Okulu için gerçekten özveride bulunan , bütün yaz çalışan olduğunu da duyarız. Ama bunun yanında hiçbir şey yapmayanlar da var. ‘Bir mevki sahibi oldum O kadar!’’. (Ö16).

Öğretmenlerin bazıları (f=3,%18.75’i) okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmek için hizmet içi eğitimlere seminerlere katıldığını söylemiştir. ‘Hizmet içi eğitimlere katılıyorlar. Bazıları yüksek lisans yapıyor. Kimisi de yönetici olduktan sonra yüksek lisansa ihtiyaç duymuyor.’’(Ö 6)

Katılımcı öğretmenlerin f=2,%11.11’, okul yöneticilerinin işlerinin yoğunluğundan ötürü kendilerini mesleki olarak geliştirmek için zaman bulamadıklarını ifade etmişlerdir. ‘Bir şey yapmaya fırsatları kalmaz, yoğun çalışırlar.’’ (Ö13) Öğretmenlerin f=1 ,% 5.55’i okul yöneticilerinin alanla ilgili kitap, dergi ve makale okuduğunu ,f=1,%5.55 de okul yöneticilerinin yüksek lisans yaptığını dile getirmiştir.

Genel olarak öğretmenlerin büyük bir kısmı yöneticilerin kendilerini geliştirmek için hiçbir şey yapmadığını söylemişlerdir. Özellikle yöneticilerin bir kısmı yönetici statüsünü aldıktan sonra , kendilerini geliştirmek için herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır. Bazı katılımcılar ise okul müdürlerinin hizmet içi eğitim faaliyetlere katıldığını, bazı katılımcılar ise yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle kendilerini meslekte geliştirmek için zaman bulamadığını dile getirmiştir. Öğretmenlerden bazıları okul yöneticilerinin alanla ilgili kitap, makale okuduğunu söylemiştir. Öğretmenlere göre okul yöneticileri meslekte kendilerini geliştirmek için bir şey yapmamaktadır. Onlara göre yönetici statüsü alındıktan sonra her şey bitmiştir. Denetim de olmadığı için yöneticiler meslekte kendilerini geliştirmek için bir şey yapmaya ihtiyaç duymamaktadır. Katılımcı öğretmenlerin az bir kısmı yöneticilerin hizmet içi eğitim çalışmalarına katıldığını söylemiştir.

KKTC denetim ,MEKB bağlı denetleme, değerlendirme ,yönlendirme kurulu tarafından yapılmaktadır. Son yıllarda merkez örgütünde gözlemlenen eleman eksikliği bu kurulu da etkilemiş ve okullarda öğretmen ve okul yöneticileri denetleyecek yeteri kadar denetmen sayısının bulunmadığı gözlemlenmiştir. Okullarda denetim ; öğretmenin veya yöneticinin adaylık döneminde yılda bir kez yapılmaktadır. Okulda nelerin olup bittiği ,yöneticinin ne yaptığının bilinmesi gerekmektedir.

Öğretmenlere göre okul müdürleri okulda yoğun olarak çalışmakta aslı görevleri dışındaki işlere (alt yapı düzenleme, klima tamiri, gereksiz telefon görüşmeleri ,beklenmeyen ziyaretçiler vb) zaman harcamakta ve kendilerini meslekte geliştirmek için zaman bulamamaktadır. Mertkan (2010), ‘’ Leadership capacity building for sustainable educational reform in the Turkish Republic of Northern Cyprus’’ .İsimli doktora çalışmasında , Kuzey Kıbrıs'taki son eğitim reform girişimlerini incelemiş, KKTC nin yerel küreselleşme örneği olduğunu göstermiştir. Eğitim sistemin , yenilikler, tarih ve ulusun aktarımlarından etkilendiğini, Müdürlerin , aşırı merkezîleşmiş bir sistem içerisinde yöneticilik yaptığını ,sistemde alt yapı eksikliği, eğitim ve öğretimi izleme ve değerlendirme eksiklikleri bulunduğunu göstermiştir. Müdürlerin zamanlarının çoğunu bürokratik ve yönetsel işlere harcadığını , mesleki gelişimlerinin arka planda kaldığını bu durumun değişmesi ve müdürlere verilen eğitim fırsatlarının yeniden ele alınıp değerlendirilmesi gerektiğini

belirtmiştir. Katılımların verdiği yanıtlara göre bu durum halen değişmeden devam etmektedir.

5.4.1.3 Öğretmen sendika temsilcilerinin Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcilerine (f=4,% 50'si göre okul yöneticileri kendilerini meslekte geliştirebilmek için hizmet içi eğitimlere ve seminerlere katılmakta , öğretmen sendika temsilcilerinin (f=2,%25) göre ise okul yöneticileri kendilerini geliştirmek için yüksek lisans eğitimini tamamladığını dile getirmiştir. *“Alanında kendini geliştirmeye çalışır. Yüksek lisans yaptı. Sürekli okur”*. (ÖST10)

Öğretmen sendika temsilcisi f=2,%25 ‘ is e bazı yöneticilerin (muavinlerin) statüsünden dolayı derslere girmediğini ve öğrenci ve öğretmenlerle iletişimi kestiğini, meslekten koptuğunu belirtmiştir. Öğrenci ve öğretmeni anlam açısından muavinin derse girip sınıfta ne olup bittiği konusunda fikir sahibi olmasının gerekliliği katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Öğretmenler yasasında okul müdür ya da müdür muavini 2-4 saat arası ders vermektedir. Katılımcı sendika temsilcisi bazı okullarda müdür muavininin fiili olarak derse girmediğini söylemiştir. İdarecinin bu saatlerde sınıfta bulunması ; öğretmeni, anlama açısından ve öğrenciyle iletişimi açısından önemli olduğunu dile getirmiştir.

“Kişinin okul idarecisi olsa da öğretmenlik mesleğine devam etmesi hem öğretmenin yani bir idareci olarak ona sorumluluğu olan öğretmenleri anlama adına ,hem de öğrenci psikolojisini anlayarak bu paydaşlarla iletişimi konusunda bu dört saatlik yada iki saatlik çok önemli olduğunu düşünüyorum. Beş farklı okulda çalıştım ,müdür muavinlerinin derse girmeyerek mesleklerinden koptuklarını gözlemledim.”(ÖST4)

Öğretmen sendika temsilcilerinin bazıları (f=1,%12.5) okul yöneticilerin alanla ilgili, kitap, dergi makale okuduğunu , bazıları (f=1,%12.5) tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalandığını,(f=1,%12.5) yöneticilerin deneyimlerini bilimsel yayın yapması gerektiğini , (f=1,% 12.5) okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmek için bir şey tapmadığını söylemiştir.

5.4.1.4. Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına yönelik görüşlerinin yorumlanması

Bakanlık üst düzey yöneticilerinden biri (BÜDY1) ; okul yöneticilerinin atandıktan sonra hizmet içi eğitime katılımın az olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlikte kriter puanlarının hesaplanmasında hizmet içi eğitime katıldığını gösteren belgeler hesaba katıldığı için katılım daha fazla görülmektedir. Bunun doğruluğu tartışılmakla beraber, öğretmenin yönetici olduktan sonra bu eğitimlere fazla katılmadığının gözlemlenmektedir.

Bakanlık üst düzey yöneticilerinden (BÜDY2),GOÖD ile MTÖD arasında bu konuda ayırım yapılması gerektiğini söylemiştir. MTÖD bağlı yöneticilerin hizmet içi eğitime katıldıklarını, yeni atanan yöneticileri de daire olarak kendilerinin bilgilendirme eğitiminden geçirdiklerini , söylemiştir. Katılımcı GOÖD bağlı bazı müdürlerin de kendilerini geliştirmek için çaba gösterdiğinin gözlemlendiğini belirtmiştir.

“ Öyle bazı müdürler var ki sabah saat 8.00 de gider 13.te kapar. Bizde bunların şansları yoktur. Mesleki eğitimde bunlar yapamazlar. Yaptıydım, ettiydim noktasında öğretmenler onları rahat bırakmaz. Atölyelerde Uygulama yapacaklar. Kendilerini geliştirmek zorundadırlar Biz şimdiye kadar böyle bir okul müdürüne rastlamadık. Biz “Şunu yapacağız .”diyelim de ; onlar “Bu bizim görevlerimizde yazmaz, ben bunu beğenmedim “diyen bir okul müdürüne rastlamadık.”(BÜDY2)

Milli Eğitim ve kültür Bakanlığına bağlı dairelerde sadece Mesleki Teknik Öğretim dairesinin stratejik planı bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde stratejik planın yenilenmesi için çalışmalar tamamlanmak üzereydi. Mesleki teknik eğitimi geliştirme, meslek liselerinde öğrenim görecek öğrencilerin sayısını artırma , bölgelerin ihtiyaç duyduğu mesleklerle ilgili rapor hazırlayıp bakanlığa sunma okul yöneticilerinin görevleridir. Bu açıdan yöneticilerin ve öğretmenlerin ihtiyaç duydukları konularda eğitim almaları için MTÖD yoğun çaba göstermekte , okullardaki öğretmen ile yöneticileri hizmet içi eğitime katılmaları için teşvik etmektedir. Genel Orta Öğretim Dairesinin stratejik planı bulunmamaktadır. Dairede yeteri sayıda eleman da bulunmamaktadır. Daire uzmanlarının bir kısmı emekli olmuş ve okullardan haftanın belirli günlerinde bakanlıkta çalışmak üzere 3 eleman görevlendirilmiştir. Daire rutin işleri yapmaktadır.

KKTC de eğitimin hükümet politikası olması nedeniyle eğitimle ilgili tüzüklerde siyasi kaygılardan dolayı sık sık tüzük değişikliğine gidilmektedir. Bu yasal prosedürün okul yöneticileri tarafından çok iyi okunup yorumlanması gerekmektedir. Değişen toplumsal kültürel ekonomik şartlara okulu uydurabilmek için tüzükleri de gözeterek kendilerini meslekte geliştirmek ve okuldaki personeli de yönlendirmek zorundadırlar. Okul yöneticileri müfredat, öğretme, öğrenme ve değerlendirme ile ilgili konularda derin bilgi sahibi yani öğretim lideri olması gerektiği vurgulanmaktadır. Okul müdürünün sosyal medyayı kullanabilmesi , veli ve çevre katılımını sağlayabilmesi ve etkili iletişimi kurması beklenmektedir. Bu beceriler okul lideri olmak için kritik öneme sahiptir. (Merce, 2016). Okul yöneticileri bürokratik rolleri dışında okullarını geliştirebilmek için okulun misyon ve vizyonunu belirlemelidir (Balyer, 2012). .

Bakanlık üst düzey yöneticileri (f=2, %50) okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim kurslarına katılması gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapması , sürekli olarak eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim kurslarına katılması , yabancı dil bilmesi ve bilgisayarı iyi kullanması gerektiği vurgulanmıştır. BÜDY birisi, bakanlığın yeni atanan yöneticilere yönelik olarak mevcut yasal prosedürle ilgili bilgilendirme toplantısı yapması gerektiğini, dönem dönem bütün yöneticileri hizmet içi eğitime çağırması ve Eğitim Ortak Hizmetler Dairesinin bunları takip etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

5.4.2. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanları

5.4.2.1. Okul Müdürleri ve müdür muavinlerinin, okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşlerinin yorumlanması

Katılımcı okul müdürlerinin f=6,%33 '33'ü , Müdür muavinlerinin f=6,%37.5'i okul yöneticilerinin eğitim –öğretimle ilgili yasa ve tüzükler (mevzuat) ile eğitim yönetimi konuları üzerinde eğitime ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir. *'Sınıf geçme tüzüğü sürekli değişmektedir. Bana göre, her sene başı bu tüzükle ilgili yöneticilere eğitim verilmeli müdürler dahil... Sınıf geçme şimdiye kadar çok değişti... Bir de iletişim teknoloji konusunda .Bilgisayar devamlı değişiyor. Yöneticinin bunu çok iyi bilmesi gerekir ''(OY19)*

Okul yöneticileri ,eğitimle ilgili mevzuat üzerinde yöneticilerin her eğitim öğretim yılı başında hizmet içi eğitime katılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özellikle yeni atanan yöneticiler, pratikte bu yasa ve tüzük uygulamalarının nasıl yapıldığına dair hizmet içi eğitim almayı istemektedir. Bunun yanında yöneticiler iletişim teknolojisi, bilgisayar üzerine de eğitim alması gerektiği vurgulanmıştır. KKTC eğitim devlet politikası olmadığı için her yeni gelen hükümet eğitim politikalarını kendi görüşleri doğrultusunda düzenlemeye çalışmaktadır. Özellikle siyasi kaygılarda dolayı en fazla ‘‘Sınıf Geçme Tüzüğü ‘‘üzerinde oynamalar yapıldığını ve yöneticilerin bu değişiklikleri takip edemediğini vurgulanmıştır.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle okul yönetimleri de idarede bu teknolojiyi ve programları kullanmaya başlamıştır. Yöneticilerin bu programları kullanabilmek için çok iyi bilgisayar kullanması gerektiği vurgulanmaktadır. 20 yüzyılın ortalarından itibaren eğitim örgütlerinde Bilgi ve iletişim teknolojilerinin(BİT) kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Okul yöneticiliği rollerine teknoloji yeterliliği de eklenmiştir. Bilgisayarlarla ilgili teknolojiler okullarda yönetim amaçlı kullanılmaktadır. Okul yönetimleri; öğrenci işleri , öğrenci akademik kayıtları, personel işleri, mali işler ,demirbaş işleri gibi çok geniş bir yelpazede teknolojiyi kullanmaktadır. (Aksu ve Cantürk , 2016 ; Turan, 2002)).Okul yöneticisinin teknolojiyi tanınması , anlaması ve uygulamalarını bilmesi gerekmektedir. BİT okullarda kullanılması güçlü liderlik davranışları gerektirmektedir.

Okul müdürleri (f=5,%27.77) ve müdür muavinleri (f=3,%18.75) , iletişim ve insan ilişkileri konularında eğitime ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar okul yöneticilerinin , okul yönetimi sınıf yönetimi konularında çok iyi bir eğitimden geçmeleri gerektiğini söylemişlerdir. Avrupa ülkelerindeki atama sürecinde yöneticilerin hem teorik hem de pratik eğitimden geçtiklerini , başarılı olma durumlarında atandıklarını dile getirmişlerdir. Ülkemizde böyle olmadığı için sıkıntılar yaşandığını , yöneticilerde kitleye konuşma, etkileme , okulda sözünün geçmesi konusunda bilgi yetersizlikleri görüldüğünü dile getirmişlerdir. Katılımcı okul müdürlerinden birisi , bakanlık aracılığıyla okullar arası işbirliğinin sağlanması ve okullar arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve okul yöneticilerinin eğitim konularında ortak hareket etmesi gerektiğini vurgulamıştır. ‘‘Okullar arasındaki işbirliğini Bakanlık aracılığıyla bir araya getirip iletişimi sağlaması ve okulların

ortak hareket etmeleri gerek. Bir okul telefonla ilgili başka, diğeri başka yapıyorsa toplumda ‘‘X okulunda bunu, Y okulunda bunu yaparlar .’’ diye sesler yükselir.’’(OY25)

Katılımcılar , okul yöneticilerinin insan ilişkileri, yasal düzenlemeler, karşındakini anlayabilme empati kurma konularında eğitim alması gerektiğini vurgulamışlardır.

Okul müdürleri (f=2 ,%11.11) tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalanmak istediklerini, dile getirmişleridir. Okul müdürleri ,yöneticilerin atanmadan önce atanmadan önce eğitim yönetimi alanında çalışma yapmasını, atandıktan sonrada hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmasını ve meslekte aktif yada emekli olan okul yöneticilerinin tecrübelerinden faydalanmak istediklerini söylemişlerdir. Ayrıca eğitim yöneticileri derneği olarak okul yöneticilerine yönelik yapılan seminerlerde yöneticilerin bir araya gelip uygulama tecrübelerini paylaşımlarının önemli olduğu dile getirilmiştir.

‘‘Dernek olarak amacımız, tecrübelerimizi, birikimlerimizi paylaşmaktı, eksikliklerimizi gidermektir. Seminerlerde de hizmet içi eğitimlerde de bunu gördük. Arkadaşları gördük, sohbetlerimiz eğitim üzerine oldu. Sen nasıl yapan? Başka arkadaşların tecrübelerinden faydalanmak lazım. Okulunu gidip artılarını görürsünüz, eksiklikleri uygun dille söylersiniz. Biz imkanlar dahilinde yaptık.’’(OY 13)

Okul müdürleri (f=2 ,%11.11) okul yöneticilerinin , ,planlama, stratejik planlama, muhasebe ve bilgisayar iyi kullanabilme, sorun çözme becerisi konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemişlerdir. Çağdaş yönetici yeterlikleri olarak da ifade edilen planlama becerisi , kurum için stratejik plan yapmak ,okulun maddi kaynaklarını değerlendirmek için muhasebe bilmek ve bilgisayar iyi kullanmak yöneticilerin sahip olması gereken beceriler arasında bulunmaktadır. ‘

Okul müdürleri (f=1,%5.55) ,müdür muavinleri(f=2,%12.5'i) görev yaptıkları okulun yapısı ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir. Bir diğer okul müdürü ise % 5.5 yaşam koçluğu üzerinde eğitim almak istediklerini dile getirmiştir.

“Öğrenci profili çok değişti. Öğretmen profili çok değişti. Bunlara adapte olabilirse bir yönetici bu işi sürdürür. Eğitimle olabilecek bir şey değildir bu. Şimdi etrafımızda , yaşam koçluğu, kariyer koçluğu, iletişim becerilerini sağlayan vardır . Bunlarda idarecilere yapılsa iyi olur”(OY 12)

Müdür muavinleri (f=5,%31.22'i) okul yöneticilerinin öğrenci profilini ve psikolojisini tanıma konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemiştir. Bilgi çağında değişen toplumsal , ekonomik, kültürel ve teknolojik yapıya paralel öğrenci profilinin de değiştiği, öğrenci psikoloji konusunda var olan bilgilerimizin yetersiz kaldığı , öğrenciyi daha yakından için eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemişlerdir

“Bizim esas sorunumuz öğretmenlerle ilişkilerimizde yada yapılan işlerle ilgili sorunumuz yok, biz sanki çocuklarla olan iletişimimizde bir yerlerde hata mı var nedir ,sorun var. Öğrencilerle ilişkiler gittikçe bozuluyor. Bu okulda en temel sorun, öğrenciyle iletişim kurmada yaşanıyor”(OYM33)

Müdür muavinleri (f=3,%18.75) düzenlenecek olan hizmet içi eğitimlere katılmak istediklerini söylemişlerdir. Müdür muavinleri yöneticilerin hizmet içi eğitime katılmasını, meslekte kendini geliştirebilmek için yüksek lisans yapmasını , meslekteki uygulamalı tecrübelerini de bilimsel olarak yayımlaması gerektiğini söylemiştir.

Müdür muavinlerinden biri (f=1,%6.25) bilgisayar ve teknolojiyi kullanma eğitimine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. *“Teknik olarak bilgisayar ve programları kullanma becerisi konusunda eğitim olmalı”(OYM5).*

Değişen iletişim teknolojisiyle beraber idarede yönetim programı olarak smatschool kullanılmaya başlanmıştır. KKTC pek çok okulda kullanılan bu programla öğrenci öğretmen, personel kişisel bilgileri, devam devamsızlık ,öğrencilerin ders notları demirbaş vb sistemde görülmektedir (Aksu ve Cantürk , 2016). Yöneticiliğe atanan kişilerin bu programın nasıl kullanılacağına ilişkin olarak eğitimden geçmesi gerekmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinden birisi , okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmek için her hangi bir eğitime ihtiyaç duymadıklarını, söylemiştir.

‘Yöneticilerin herhangi bir eğitime ihtiyaçlarının olduğunu sanmıyorum. Yöneticilerin esas bakanlığa, bakanlığın denetimine ihtiyacı vardır... Bakanlığın gelip müdürünün arkasında durması lazım. Müdürünün neyi yapıp, yapmadığını görecekt ve yapmadığı şeyleri düzelttirecek. Otoritesini müdüre kullanacak ki müdür de bakanlığın otoritesini öğretmenine öğrencisine kullanabilsin.’’(OY34)

5.4.2.2 Öğretmenlerin, Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin büyük bir oranı (f=12, %80) okul yöneticilerinin iletişim konusunda eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemişlerdir. Öğrenci profilinin değişmesiyle beraber öğretmenlerin öğrenciyle iletişim kurmada zorluklar yaşadığı gözlemlenmektedir. Katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şöyledir.

‘Çünkü öğrenciler artık çok farklıdır. Onların dilinden anlamak biraz zor. Ben aslında 8 yıldır öğretmenim bazen öğrencilerle iletişim halinde olduğum zaman gözlemlediğim bir kuşak farklılığı var, çok belirgindir. Yaşı benden büyük olan öğretmenler daha da zorlanır diye düşünürüm.’’(Ö15)

Öğretmenler (f=7,% 46.66) okul yöneticilerinin bilgisayar ve teknolojisini kullanma konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Sürekli olarak teknolojide görülen değişimleri yöneticilerin bilmesi gerekmektedir. Bunları bilmezse yeni nesille iletişim kurmada sorun yaşanmasına neden olmaktadır.

Öğretmenler (f=6,% 40) , okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim mevzuatı ile yönetim konuları üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu dile getirmiştir. Atanan yöneticilerin, eğitim yönetimi konularında bilgi sahibi olsa bile ilişkiler, iletişim, motivasyon gibi eğitim konularında eğitime ihtiyacı bulunmaktadır.

Bazı muavinler (f=5,%31.22) gibi (,öğretmenlerin de bir kısmı f=5,% 33.33 ‘ü okul yöneticilerinin öğrenci profilini ve psikolojisini tanıma üzerine eğitim görmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

‘Gelişen dünyada çocuklarla ilgili , internetle ilgili, akran zorbalığı ile ilgili , sürekli eğitim alınması gerekir. Özellikle psikoloji ile ilgili. Ama yapılmıyor’’(Ö3)

Katılımcı öğretmenler(f=2,%13.33) okul yöneticilerinin yabancı dil bilmelerini, ,f=1,%6.66 okullar arası iletişimi geliştirmeleri gerekliliğini vurgulamışlardır.

“İletişim , yabancı dil bilmeli , artık düz liselerden de yurtdışına eğitime giden öğrenciler var. Bu bilgiyi verebilecek idareci ve müdürlerin olması lazım vb. Bu nedenle yabancı dil çok önemli, teknoloji çok önemli. Bilgisayarı kullanabilmesi ve diğer okullarla bağlantı kurması lazım”

Değişen eğitim anlayışıyla beraber düz liselerden de öğrenci değişim programları , Avrupa ülkelerinde uygulanan yabancı dil programlarına, Avrupa birliğinin vereceği burslarla katılma vb .ile yurt dışına öğrenciler gidebilmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticisinin yabancı dil bilmesi ve bu olanaklardan öğrencilerin yararlanmasını sağlamak için okullar arası ilişkileri geliştirmeleri söylenebilir.

Katılımcı öğretmenlerin (f=1,%6.66) internet kullanımı konuları üzerinde eğitim görmek istediklerini söylemiştir. *“Okulda gerekli olan teknolojiyi, bilgisayar , facebook vb okulla ilgili teknolojiyi kullanmasını bilmesi gerek. İletişim konusunda da bence ciddi eğitime ihtiyaç vardı”*(Ö10)

5.4.2.4 Sendika öğretmen temsilcilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin görüşlerinin yorumlanması

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri (f=7,63.63) okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim mevzuatı ile yönetim konuları üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir. Eğitimle ilgili genelgeler, tüzükler sık sık değişmekte ve bunlarda okul yöneticilerinin ulaşabileceği bir ortamda bulunmamaktadır. Hukuksal mevzuatın okullarda bilinmemesi en büyük sorundur. Bunun yanında yöneticilerin insan ilişkileri, organizasyon konularında eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

“En büyük sorun yasaları bilmemesi, bizim mevzuatımız çok karışıktır. Genelgeler, tüzükler her gün değişiyor ve bunlar aslında bir şekilde okul müdürleri ve muavinlerin ulaşabileceği bir ortamda değildir. En büyük sorun hukuksal mevzuatın okullarda bilinmemesidir. ... İnsan ilişkileri , mevzuat, organizasyon üzerine eğitime ihtiyaç duymaktadırlar...(ÖST 3)

Öğretmen sendika temsilcileri ($f=7,63.63$) iletişim ve insan ilişkileri üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir. Okul yöneticiler ,öğrenci, öğretmen, okul aile birlikleri ile sağlıklı iletişim kurabilmek için mevzuat ve insan ilişkileri konusunda iyi eğitim almalı ve kendilerini geliştirmelidirler.

Öğretmen sendika temsilcileri ($f=3, \%27.27$) yöneticilerin öğrenci ve öğretmen profili ve öğrenci psikolojisi üzerine eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir. Yöneticiler sınıflara ders anlatmaya girmedikleri için öğretmenin sınıfta öğrenciyle yaşadığı sorunları bilmemektedir. *“Uzun yıllar yöneticilik yapanlar , değişen bir öğrenci ve öğretmen profili ile karşı karşıyadır. Uzun yıllar sınıftan uzak kalmalarından dolayı , öğretmenin şu an itibarıyla sınıf içerisinde yaşadığı sorunları, göremezler diye düşünüyorum”* (ÖST10).Diğer bir katılımcı iletişim ve otorite ile ilgili sıkıntıların olduğunu söylemiştir.

“İletişim, otorite ile ilgili sorunlar var. “Çocuğu bize göndermeyin “ derler , her şeyin sınıfta öğretmen tarafından yapılmasını bizden beklerler. ... Çocuğu idareye gönderdiğimizde ,öğretmenin otoritesi yoktur derler.”. (ÖST5)

Öğretmen sendika temsilcileri $f=1 , \%9.09$ ’u okulun yapısının tanıtılması üzerine eğitime ihtiyaç bulunduğunu söylemişlerdir

Gerek öğretmenler (($f=12, \%80$) gerekse öğretmen sendika temsilcileri (Öğretmen sendika temsilcileri ($f=7,63.63$) okul yöneticilerinin iletişim ve insan ilişkileri üzerinde eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemişlerdir. Öğretmenlerin($f=7, \%46.66$) eğitim yöneticilerinin bilgisayar kullanımı konusunda eğitime ihtiyacı bulunduğunu söylemiştir. Öğretmenlerin ($f=6, \%40$), öğretmen sendika temsilcilerinin ($f=7,63.63$) ‘sı okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim mevzuatı ile yönetim konuları üzerinde eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir.

Okul yöneticileri okulun hedeflerini gerçekleştirirken planlama, yöneltme, örgütleme, kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler arasında yöneticilik bilgisi , alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisi yer almaktadır (Şener ve Özcan, 2018) .Yöneticinin çevresi tarafından kabul görmesi iletişim yönetimi becerisine bağlıdır. Yönetimde iletişim , kontrol, motivasyon duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi bilgi edinme ve bilgi paylaşımı olarak görülmektedir (Robbins,2003:133’den akt. Fidan ve

Küçükali, 2014) .Okuldaki öğrenci ve öğretmen sürekli olarak gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişi okul müdürüdür. Okul müdürü okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okulun bütün kaynaklarının eşgüdümünü sağlayarak ortak beklentiler oluşturmada yöneticinin iletişim becerileri önemlidir(Fidan ve Küçükali, 2014). Katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin bu konuda sıkıntılar yaşadığını ve bu konuda eğitim alması gerektiğini ifade etmişlerdir.

5.4.2.4. Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına görüşleri

Bakanlık üst düzey yöneticisi (BÜDY1) yöneticilerin ihtiyaç duyduğu eğitim konularının başında resmi yazışma kuralları, eğitimin işleyişi , örgüt yapısı , personel kaynakları , verimlilik, motivasyon ve eğitim kalitesinin yükseltilmesi geldiğini ifade etmiştir. BÜDY 2 ,ise ihtiyaç duyulan konuları ;) *Toplam kalite yönetimi,2) kalite güvence sistemi,3) iş sağlama iş denetimi ,İletişim, yönetim stratejileri, yönetim becerileri ,liderlik ,müdürlük motivasyon ,stratejik plan olarak ifade etmiştir. Ayrıca muhaseben bilgisi, insan ilişkileri konusunda ve kültürel değerlere sahip çıkma konusunda eğitime ihtiyaç duyulduğunu söylemiştir. Diğer bir katılımcı (BÜDY3), okullarda okul yöneticilerinin ‘‘ekip ruhunu’’ oluşturması gereğine vurgu yapmış, birinin açığını , diğerinin kapaması gerektiğini vurgulamıştır. Yöneticilerin , sorumluluğu paylaşıncı yetkileri vermemesi gerektiğini belirtmiştir. BÜDY4 , iletişim ve mevzuat hakkında eğitime ihtiyaç duyduklarını söylemiş, hizmet içi eğitimlerin sürekli olması gerektiğine dikkat çekmiştir.BÜDY5 ise okul yöneticisinin eğitim alanında yada kendi branşında yüksek lisans yapması, yabancı dil ve bilgisayar kullanmayı bilmesi gerektiğini vurgulamıştır.*

Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre okul yöneticilerinin ;Toplam kalite yönetimi, motivasyon, iletişim, personel kaynaklarının yönetimi ,stratejik planlama, yönetim stratejileri, muhasebe, liderlik, takım ruhu oluşturma, mevzuat vb. konusunda eğitime ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir.

5.3.3 . Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için sunduğu olanakların yorumlanması

Okul müdürlerinin (f=10, % 55.56), müdür muavinleri (f=13,%,76.42), öğretmenler(f=17,%,94.44),öğretmen sendika temsilcileri(f=4 ,%33.33) Milli Eğitim

ve Kültür Bakanlığının hizmet içi eğitimler düzenlediğini, bu eğitimlere katılımın zorunlu olmadığını , bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitimlerin sayılarının yok denecek kadar az olduğunu , daha ziyade özel üniversitelerin hizmet içi eğitim etkinliği düzenlediğini dile getirmişlerdir .

‘‘Hizmet içi eğitimlere katılıyorum, ama yeterli değildir. Daha ziyade bunları özel  niversiteler yapar. Ben devletin hassasiyet gösterip her dönem sonunda ya da her dönem başında yöneticilere yönelik bir iki seminer yapılması gerektiğini düşünüyorum. Zorunluluk da, koyması lazım.’’(OY11)

Okul yöneticileri atandıktan sonra yöneticilikle ilgili eğitimden ge mediklerini söylemişlerdir. *‘‘Sistematik bir eğitimden geçmedik, ama muhtelif seminerlere, konferanslara, work shoplara katıldık. Ama bakanlık ,’’Siz müdür oldunuz, şu konuyla ilgili sizlere eğitim verelim .’’demedi’’.(OY18)*

Okul müdürlerinin bazıları düzenlenecek olan hizmet içi eğitim etkinliklerinde sevk ve idarenin iyi yapılması gerektiğini, eğitimi veren kişinin karşısındaki kitleye hitap edecek ve idare edecek vasıflara sahip olması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Katılımcı okul müdürlerinden birisi, bakanlığın düzenlediği seminerlerin yeterli olmadığını; özellikle son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle beraber görülen  ğrenci davranış değişimi ,öfke kontrolü, okuma yazma zorluğu çeken öğrenciler için, MEKB hiçbir hizmet içi eğitim çalışması yapmadığını belirtmiştir. Bakanlığın hizmet içi eğitimlerde zorlayıcı olması gerektiğini vurgulamıştır

‘Pek bir olanak sunmamaktadır. Yapılan kurs ve seminerler de yeterli değildir. Zorunluluk yoktur. Bana göre zorunlu da olması gerekiyor Son yıllarda çok güzel alanlarda seminerler yapılıyor. Liderlik , ğretmenlikte başlanması ve kazanılması gereken ve geliştirilmesi gereken bir beceridir diye düşünüyorum. Bu alanlarda MEKB zorlayıcı ve geniş anlamda seminerler düzenlemelidir’’.(OY35).

Katılımcı müdür muavinlerinden birisi hizmet içi eğitimlere katılımın zorunlu olmadığını ,denetimin yapılmadığını ancak, gözlem ve inceleme yapmak için meslek liseleri yöneticilerinin yurtdişında gözlemlerde bulunduğunu , Avrupa birliği projelerinden yararlandığını, kardeş okul uygulamalarının görüldüğünü söylemiştir. Diğer katılımcı müdür muavinlerinden birisi de, eğitimde hükümet politikası

uygulandığını ,devlet politikası uygulanmadığı için bakanlığın yapmaya çalıştığı hizmet içi eğitim çalışmalarının yetersiz kaldığını söylemiştir.

Katılımcı öğretmenlerden birisi hizmet içi eğitimlere katılımın zorunlu olmadığını, bu eğitimlere katılan öğretmenlerin de ilerde yönetici olmak istediği ile belge almak için katıldığını ancak uygulama sürecinde amacından sapan bir durumun gözlemlendiğini şöyle aktarmaktadır:

‘Hizmet içi eğitimler var, imzaya çıkarılır,. Eğitime de belge almak isteyen, müdür , müdür muavini adayları katılır. Tamamen belge mantığıyla,2 gün gidip,3 gün gitmeyen ,adını yazdırıp hiç gitmeyen sonuçta belge alan amaçtan sapan bir durum var. Bir şey öğrenmek için gidilmiyor . Bir yerde zorunluluk getirilmesi lazım, bakanlıkta o başıboşluk var . Zorunluluk olmadığı için kimse gitmiyor.’’(Ö16)

Öğretmen sendika temsilcilerinden (ÖST4) hizmet içi eğitim kurslarının öğretim yılı başında takvimlendiğini ve İdarecilere yönelik olarak da hizmet içi eğitimlerin düzenlendiğini ve bunların sürdürülebilir olması gerektiğini ifade etmiştir.

Bakanlık Üst düzey yöneticilerinden biri hizmet içi eğitimleri daire olarak kendilerinin planladığını o daireye bağlı okul yöneticilerinin bu eğitimlere katıldığını söylemiştir. Katılımcı, eğitimleri küçük gruplarla, aktiviteli ve proje tabanlı yaptıklarını, bu konularda isim yapmış konuşmacıları çağırdıklarını proje tabanlı eğitim olarak idarecilere yaptıklarını söylemiştir. Bu çalışmalar küçük gruplar olarak yapıldığı için herkesi katamadıklarını, daha ziyade mesleki eğitimdeki idarecileri eğitime misyonu olduğu için onların katılımını sağlama çabası içerisinde bulunduklarını belirtmiştir.

(BÜDY3) ise hizmet içi eğitimlere katılım için bakanlığın ‘zorunluluk koyduğunu, katılmayan öğretmen ve yöneticilere uyarı yazıları gittiğini söylemiştir. Bunun yanında kendisini geliştirmek için çalışan okul yöneticileri bulunduğu gibi, ” Nasıl olsa yönetici oldum. Buranın da patronu benim” diyen yöneticilere de rastlandığını söylemiştir.

BÜDY4), hizmet içi eğitim çalışmalarına katılımın zorunlu olmadığını , bunun düzenlenmesi gerektiğini ,hizmet içi eğitim almayanların kademe ilerlemesinin değerlendirilmeye alınmaması gerektiğini söylemiştir.

Bakanlık üst düzey yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Ortaklar Dairesine bağlı olarak hizmet içi eğitimlerin düzenlendiğini , katılımın zorunlu olmadığını belirtmişlerdir. Mesleki teknik öğretim dairesi okullarına bağlı okullarda çalışan yöneticileri daireleri tarafından düzenlenen bu eğitimlere katılmaktadır. Katılımcılar Genel Orta öğretim dairesinde ise hizmet içi eğitim çalışmalarına daha ziyade yönetici olmak isteyen öğretmenlerin katıldığını ,bunların da öğrenme kaygısından ziyade belge almak için katıldıklarını söylemişlerdir.

5.1.4 Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumuna ilişkin bulguların yorumlanması

5.4.1 Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Katılımcıların verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri , okul ihtiyaçlarının belirlenmesi, vizyon ve misyon oluşturma, hedefleri belirleme ve paylaşma başlıkları altında incelenmiştir.

5.4.1.1.Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin yorumlanması

Katılımcı okul müdürleri (f=15,%83.33) müdür muavinleri (f=14,%82.35) ,öğretmenlerin (f=10 ,% 62.50) okul yöneticilerinin okulları için ihtiyaç analizi yaptığını söylemişlerdir. Katılımcıların büyük bir kısmına göre okul gelişiminde alt yapı düzenlemesi önemlidir. Okul yöneticileri öncelikle okulun fiziki alt yapısı için düzenlemeler yapmakta , ardından diğer planlarını uygulamaktadır. Katılımcı müdürlerden biri, yabancı dilde eğitim verdikleri için GCE programını başlatarak E-level derslerinde başarılı sonuçlar aldıklarını ve okullarının sınav merkezi haline geldiğini vurgulayarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir. “ *Okulun fiziki alt yapısıyla ilgili çalışmalar yaptık, ama yaptığımız en önemli şey arkadaşlarla beraber yabancı dilde eğitim verdiğimiz için GCE programını başlatmak ve E-level derslerinde de çok başarılı sonuçlar almamızdır.*”(OY 4)

Meslek lisesinde çalışan müdür muavinlerinden birisi , okul müdürünün okulun ihtiyaçları konusunda çok bilinçli olduğunu ve sürekli olarak yönlendirme yaptığını vizyonun ve amaçların nasıl belirlendiği konusunda çevresindekilere yol gösterici olduğunu söylemiştir.

'Sürekli gelişme...eğitim öğretim ders çeşitliliği, aktivite... Vizyonumuzu belirliyoruz. Müdürümüz okulumuzun eksiklikleri konusunda çok bilinçlidir ve bizleri de yönlendirmektedir. Bu konuda bizleri yetiştirmektedir. ...Vizyon nasıl paylaşılır. İhtiyaçlara göre amaçlar nasıl belirlenir , bunları öğretti.(OYM22)

Katılımcı okul müdürlerinden birisi,okul gelişimini çevreyle beraber düşündüğünü, okulun akademik çalışmalar yanında yaptığı eğitsel çalışmalarda spora önem verdiklerini, okul ihtiyaçlarını belirlerken maddi kaynağın büyük bir kısmının spor etkinliklerine ayrıldığını , ,spor yanında müsamere, dergi basımı,smartschool programı ,taşımacılık için de para ayırdıklarını söylemiştir.” *Okul ihtiyaçları belirlenirken en fazla maddi kaynağı spor için harcıyoruz. Sene başında İhtiyaçlarını belirleyip kaynak ayırıyoruz’’. (OY30)*

Diğer bir katılımcı okul müdürü öğrencilerin akademik başarılarının önemli olduğunu ama güvenliğin daha da önemli olduğunu, velilerden gelen talepler doğrultusunda okul güvenliğini sağlamak için güvenlik kulübesi, kendi imkânlarıyla güvenlik görevlisi aldıklarını ve kameralarla da bunu desteklediklerini vurgulayarak görüşlerini şöyle ifade etmiştir.” *Çocuk 8 ile 13 arası veli tarafından bize emanet ediliyor süreçte çocuğu sigaraya alışmasın, ot satıcısı okula girmesin, çocuk güvende olsun. Önce güvenlik sonra eğitim ihtiyacı..’’ (OY11)*

Diğer bir katılımcı okul müdürü okulun fiziki yapısının eğitim ve öğretim için uygun olmadığını dışardan gelebilecek her türlü tehlikelere karşı açık olduğunu görerek öncelikle güvenliği sağladığını , ardından bakanlığın yapamadığı fiziki alt yapı düzenlemelerini okul aile birliğini etkinleştirerek yaptığını, çevre kuruluşlarını ziyaret ederek onların okula karşı bilinçlenmelerini sağladığını, veliyi de okula davet ederek onlara İngilizce, bilgisayar kursları verdiğini söylemiştir. ‘‘ *OAB daha dinamik hale getirerek çevredeki kuruluşları ziyaret ettik ve onların okula karşı bilinçlenmelerini sağladık. Velilere hizmetiçi eğitim kursları düzenledik.’’ (OY25)*

Katılımcı okul müdürleri okulun gelişimi için stratejik bir planın yapıldığını öncelikle ihtiyaçları belirlediğini, kaynak bularak ; gerek akademik alanda gerekse alt yapı alanında gerçekleştirmeye çalışıldığını vurgulayarak görüşlerini şöyle ifade etmiştir. ‘‘*Paydaşlarla ilgili ihtiyaç analizleri yaptık zaman içinde önem sırasına göre gerçekleştirdik. Okulu en başından alt yapısına, eğitime, disiplinine kadar bir düzenleme yaptık’’. (OY24)*

Okul müdürleri okullarının gelişimi için planlama çalışmaları yapmaktadır. Planlama çalışmalarında öncelikle kurumun alt yapı ve insan kaynağı ihtiyaçları belirlenmektedir. İnsan kaynağının giderilmesi bakanlığa bağlı olduğu için ,okul müdürleri fiziki alt yapı ihtiyaçları için kaynak arayışına gitmektedir. Kaynaklar bulununca (okul aile birliği gelirleri, kantin geliri vb) ihtiyaçlar giderilmeye çalışılmaktadır. Okul müdürlerinin büyük bir kısmı planlama çalışmalarında okulun fiziki yapısının düzenlenmesine kaynak ayırmaya çalışmaktadır. Kaynak bulma okul müdürlerinin büyük bir kısmı için sorun olmaktadır. Özellikle çevre okullarında ihtiyaçlar için kaynak bulma sıkıntısı görülmektedir.

KKTC eğitim sistemi merkezden yönetildiği için okulların bütçesi bulunmamaktadır. Okul yöneticileri okullarında yapacakları her yeni değişikliği bakanlığa bildirmek ve onaylatmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da yöneticilerin plan yapmasını engellemektedir. Bakanlık merkez örgütü sınırlı bütçesiyle elindeki kaynakları okullara eşit olarak dağıtmaya çalışmaktadır. Sınav dönemi için kağıt verme, fotokopi makinelerinin servisini yapma. Son dönemlerde de okullara temizlik malzemesi verildiği gözlemlenmektedir. Okul müdürleri okulun acil ihtiyaçları için kaynak bulmaya çalışmaktadır. Bakanlığın okulların fiziki alt yapı tadilatı için ayırdığı bütçe yetersiz olduğundan okul müdürleri sürekli kaynak arayışı içerisindeyler. Yıkıcı ve Altınay (2017) kırsal kamu okulları üzerinde yaptıkları çalışmalarında; okullarda planlama çalışmaları yaparken okul yöneticilerinin dikkate aldığı unsurlar arasında okulun ihtiyaçları ile bütçe durumunun analizinin geldiğini belirlemişlerdir.

Milli Eğitim ve Kültür bakanlığına bağlı orta dereceli okullar dan Mesleki Teknik Dairesine bağlı okulların stratejik planları bulunmaktadır. Meslek lisesi yöneticileri paydaşlarıyla okul ihtiyaçlarını ,bölgenin ihtiyaç duyduğu meslekleri, öğrenci sayısının artması için neler yapılabileceğini planlamakta ,bakanlığa bilgi vermekte görüş alışverişinde bulunmakta ve mesleki teknik dairesine önerilerde bulunmaktadır genel Orta öğretim dairesinin stratejik planı bulunmamaktadır. Buna rağmen bazı okullarda stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı gözlemlenmektedir. GOÖD araştırmaya giren okullar arasında 5 yıllık stratejik planı olup bunu sürekli yenileyen tek okula rastlanılmıştır. Ancak Bazı okullarda da alt yapının düzenlenmesinin ardından yöneticilerin okulları için misyon ve vizyon belirledikleri ve buna göre amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmektedir.

Sang, Kindiki, Sang, Rotich, ve Kipruto,(2015) ortaokullar üzerinde yaptıkları bir çalışmada okulların istenen misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmeleri için rehberlik edecek işlevsel stratejik planlara sahip olmadığı yapılan planların daha ziyade akademik amaçlar, planlama ve altyapı geliştirme alanlarında kullanıldığını belirlemişlerdir. Çalışma, kamu ortaöğretim okullarında görev yapan tüm okul yöneticilerini stratejik planlama sürecinde iyi eğitilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Katılımcı okul yöneticisi müdürler (f=10, % 55.56), müdür muavinleri (f=7 % 41.18), öğretmenler (f=9, % 56.25) okul yöneticilerinin okulları için misyon , vizyon belirlediğini söylemiştir. Katılımcı meslek lisesi okul müdürleri okulları için stratejik plan yaptıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan birisi paydaşlarla ilişkileri geliştirmek için uğraş verdiklerini ;işletmecileri okula davet ederek, öğrencileri de işletmelere eğitime göndererek ilişkileri canlı tuttıklarını, bağlı oldukları daire müdürlüğü ile sürekli temas halinde bulunduklarını her türlü ihtiyaçlarını bildirdiklerini öneri götürüp öneri aldıklarını bildirmiş, öğretmenleri bu sürece dahil ederek çalışmalar yaptıklarını vurgulayarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir. ‘*Vizyonumuz var ve öğretmenlerimizle paylaştık toplantılarda da sürekli dile getiriyoruz. Bu hedef doğrultusunda ortak bir çalışma yapıyoruz. Bu çok da ideal bir düzeyde değil .Bu çalışmaları okul müdürlüğü altında yürütecek ekip yok, .Amaçın gerçekleşmesi anlamında ortak çalışma yapılıyor diyebiliriz*’(OY20).

Okul yöneticisi planlama çalışmalarını yürütecek ekibin bulunmadığını amaçların gerçekleşmesi anlamında ortak çalışma yaptıklarını belirtmiştir. Yıkıcı ve Altınay (2017), çalışmalarında okul yöneticilerinin , genel durum analizlerine bakılarak planlama yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Balkar ve Kalman(2018,) yaptığı çalışmayla da örtüşmektedir.

Okul müdürlerinden biri, okula gelmeden önce kurumun sürekli olarak müdür değiştirdiğini, okulun vizyon, misyon, hedef koymada , okul kültürü oluşturmada güçlük yaşadığını söylemiştir. Okula geldiğinde ; samimi ve okula karşı aidaat duygusu beslediğini, öğrencileri eğitimin merkezine koyarak eğitimin kalitesini yükseltmek istediğini, çevresindekilere veli öğretmen, hademe vb anlatmak için iki yıl çaba gösterdiğini , bu süreç sonunda çevresindekilerin vizyonunu anladığını

söylemiştir.” *Öğretmenler, eğitimi geliştirmek için her türlü imkanı sağladığımı gördükleri için ortak hedefleri ve vizyonu olan bir birliktelik yakaladık.*”(OY11)

Diğer bir okul müdürü , öncelikle okulun KKTC fiziki alt yapısı açısından en gelişmiş okulu olduğunu söylemiştir. Okul müdürü olarak paydaşları toplayarak okulun amaçlarının ne olması gerektiğine karar vermiş ve amaçlar doğrultusunda paydaşları yönlendirdiğini söylemiştir. Katılımcı , okulun vizyonunun belli olduğunu , sürekli olarak “başarı “kelimesini gündeme getirdiğini ve amacının çıtayı yükseltmek olduğunu belirtmiştir.” *Okulun ihtiyaçlarını dönem başı ve dönem sonu olmak üzere yılda iki kez tespit ediyoruz. Dönem başında istekleri alıyoruz. Dönem sonunda yaptıklarına göre tavsiyelerini , isteklerini alıyoruz*”(OY19)

Okul yönetici paydaşların görüşlerini belli dönemlerde tespit ederek planlama çalışmalarını yapmaktadır.

Meslek liselerinin birinde çalışan okul müdürlerden birisi okul için vizyon belirlemediğini kendisinden önceki müdürün bunu yaptığını kendisinin bunu devam ettirmek ve geliştirmek için çalıştığını söylemiştir. Katılımcı kuruma resmi olarak atanması belli olduktan sonra ,başka bir okulda görev yapmasına rağmen okula gelip yönetici ve öğretmenlerle tanıştığını okul müdürünün kendisine kurumun vizyonu hakkında bilgi verdiğini ,tavsiyelerde bulunduğunu söylemiş, kuruma göreve başladıktan sonrada emekli olan okul müdürüyle de düzenli görüştüğünü , kurumda daha önce çalışmış idareci ve öğretmenleri okul a davet ettiğini işbirliği yaptığını, okuldaki zümrelerle uzun konuşmalar yapıp düşüncelerini aldığını ve vizyonu ortak olarak oluşturduğunu söylemiştir. *‘Arkadaşlardan gelen talepler doğrultusunda ajanda oluşturdum ve bunların çoğunu gerçekleştirdim. Vizyonu arkadaşlarla beraber belirledik ’*(OY8)

Katılımcı okul müdürlerinden biri okulun vizyon ve misyonunun yasada belli olduğunu kendisinin yapmadığını kendisinin daha ziyade okulun ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığını söylemiştir. Diğer bir katılımcı ise okulunun sınavla öğrenci almasına rağmen okulun misyonunun net olarak belirtilmediğini söyledi: *‘Bana göre, her şeyin birinci olarak fiziki yapınızın tam olması lazım, sınıf, spor alanı ve okulunuzun hedefi nedir, misyonu nedir , onun ortaya konması lazım. Bizim okula öğrenciler adanın her tarafından sınavla geliyor. Sırf bu okula gelmek için geliyorlar. Ben bu okulun uyguladığı programla ilgileniyorum düşüncesiyle gelmiyor. Okulun*

disiplini, düzeni daha iyidir ,düşüncesiyle geliyorlar. Programla ilgisi olmayan mesleklere gidiyorlar''(OY 13)

Okulun vizyonunun belirsiz olması okulun amacını gerçekleştirmede sıkıntılara yol açtığı paydaşlar tarafından ifade edilmiştir. Amacın belli olmaması ,okulun akademik başarısının istenilen düzeyde olmamasına sebep olmuştur.

Katılımcı okul müdürleri f= 9 ,% 50'si okulun belirlenen hedeflerini paydaşlarla (öğrenci, öğretmen, veli gibi) ve çeşitli kurumlarla paylaştığını dile getirmiştir. Katılımcılar okulun akademik başarılarla anılması için paydaşlarla beraber neler yapabileceklerini belirleyip vizyon koyduklarını bunu öğrenciler, öğretmenler, veliler ve muavinlerle paylaştıklarını belirtmişleridir. Katılımcı okul müdürlerinden birisi okul müdürünün okulun lideri olduğunu , okulu sahiplenene ,yönlendiren vizyonu koyan ,öğretmenleri örgütleyen kişi olarak değerlendirmekte okul müdürünün misyon yanında vizyonu da ortaya koyması gerektiğini söylemiş ve görüşlerini şöyle ifade etmiştir: '' . 3. kez vizyonu yaptık ve bu çerçevede çocuklarımızı yetiştirmeye çalıştık. Hem vizyon hem misyon tanımımız vardır. Bunu hem öğrencilerimize hem de velilerimize duyurduk . Çocuklarımız her gün konferanslardan geçiyor. Bu programı sene başında çalışma takvimine yerleştiririz. Her öğretmen ve öğrenci ne zaman ne yapılacak biliyor''(OY18)

Okul müdürleri vizyonu belirledikten sonra bakanlığa da bunu yazılı olarak gönderdiğini ve yasaların el verdiği ölçüde okulunda çalışmalar yaptığını, yasaları da gözeterek vizyonu uyguladığını belirtmiş ve düşüncelerini şöyle açıklamıştır.

''Bakanlığa da yazdım benim vizyonum budur ve'' Benzerleri arasında en iyi ortaokul olacak ''dedim. Önce fiziki alt yapıyı değiştirdim. Düzeni biraz elleyerek. Çünkü yasaların elverdiği oranda bazı şeyleri yapabiliyorsunuz. Mesela , benim okulumda öğretmen 7 .55 te okulda olmalıdır. Dersler o saat başlar. Yasa da bunu emreder. Okul saatlerinde öğretmen okulda olur. Her ne kadar sendika ''Öğretmenin ders saatidir mesaisi.'' Burada uygulanamaz. Burası üniversite değil, burası ortaokuldur. Sonuçta bu uygulamayı başardım. Birkaç yıl geçince öğretmenin iyi niyetiyle ve benim de gözlemlerimle dersi olmayan öğretmenin en geç 8.30,en erken 12.30 da benden izinsiz gelebilir ve ayrılabilir nöbetçi öğretmenlerin dışında. Okulun amacının ne olduğu okuldaki personel, öğretmen bunu harfîyen öyle biliyor ve uyguluyoruz. Benim okulum diriktir. Çevreyle sürekli iletişim içerisindedir. Şu anda

okulumda bölge halkının yararlandığı yoğa çalışmaları, halka açıktı .Plates, kango.. okul bütün faaliyetlere açıktı. Kültür dernekleri bizim okulun bahçesini kullanabiliyor. Spor alanları halka açıktır Kapıları kilitlemem. Okul sivil toplum örgütleriyle, lion dernekleri, kanserle savaş dernekleri ile bağlantımız vardır'(OYI)

KKTC 'de öğretmenlerin mesleki örgütlenme kurumu olan KTOEÖS öğretmenlerin okuldaki mesaisini ders saati olarak kabul etmektedir. Bu okul yöneticileriyle sendika yönetim kurulunun karı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Öğretmenin mesai saatinin tartışıldığı ve pek çok okulda sendika kararı doğrultusunda öğretmenin hareket ettiği görülmektedir. Yasa, ders başlangıç ve bitiş saatini 7.55-13.05 olarak göstermektedir. Bu durum okullarda yöneticilerle öğretmenlerin karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Okul müdürü okulunun vizyonunu öğretmenlerle paylaşırken "Okul hepimizindir" düşüncesiyle öğretmenlerini motive etmiş , onları ikna ederek mesai saatleri içinde öğretmenleri okula getirmiş, okulun bölge halkı ve kuruluşları tarafından kullanılmasına olanak yaratmıştır. Okula karşı aidat duygusunun geliştirilmesi, okulun amaçlarının daha kolay benimsenmesine ve okulu geliştirmek için yapılacak etkinliklere katılmayı teşvik etmektedir.

Okul müdürlerinden birisi de kurumda sık sık görülen öğretmen değişiminin okul hakkında stratejik plan yapmayı engellediği yönünde görüşlerini açıklamıştır. Eğitim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının yapılmasını engelleyen etmenlerin başında kalıcı bir insan kaynağının okulda bulunmamasıdır. Yönetimde ve öğretmende sürekliliğin sağlanmaması, kısa vadeli düşünce ve çalışma biçimini n kurumda görülmesine yol açmakta ve planlı çalışmaların yapılmasına engel olmaktadır (Arslan ve Küçüker, 2016) . Özellikle çevre okullarında gözlemlenen sürekli ve hızlı öğretmen değişimi stratejik planların yapılmasını engellemektedir (Yıkıcı, 2014). Diğer bir etmen ise okul yöneticilerinin planlama konusundaki bilgi eksikliğidir. Okul yöneticisi ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin de kurulmaması planlama çalışmalarını olumsuz olarak etkilemektedir (Balkar ve Kalman, 2018).

5.4.1.2.Katılımcı öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin yorumlanması

Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlası (f=10 ,% 62.50)'si okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını ,(

f=9, % 56.25)'in okul yöneticilerinin okulları için misyon ve vizyon belirlediğini (f= 3,%18.75 i) okulun misyon ve vizyonun net olmadığını ya da yetersiz, hiç olmadığını dile getirmiştir.

“Okulumuzla ilgili birtakım planlar yapılıyor, ihtiyaçlar belirleniyor, bakanlığa bildiriliyor. Yöneticilerimiz burada vizyonu belirleyip bizimle paylaşıyor”.(Ö5)

“Okulun vizyonu Maalesef yoktur. . Sadece derslere girilip çıkılıyor.”(Ö16)

Katılımcılardan biri, okulun vizyonu bulunmadığını ama okulun stratejik bir kurum olarak bölge insanına örnek olması gerektiğini ifade etmiştir. Öğretmenler (f= 2 ,% 12.50) 'si okulun belirlenen hedeflerini paydaşlarla (öğrenci, öğretmen, veli gibi) ve çeşitli kurumlarla paylaştığını dile getirmiştir.

Öğretmenlere göre okul yöneticileri kurumları için ihtiyaç analizi yapmakta,misyon ve vizyon belirlemektedir. Ancak okulun belirlenen amaçların paydaşlarla paylaşımı yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Katılımcıların %18.75'i kurumlarının vizyonunun bulunmadığını yada net olmadığını söylemiştir. Okulun hedeflerinin açık ve net olmaması kurumda eğitim ve öğretimle ilgili olarak planların yapılmasına engel teşkil eder. Kurumda vizyon ve misyonun olmaması, öğretmen ,öğrenci ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve işbirliğinin yeterli düzeyde olmadığını gösterebilir.

Kaya (2015) *Okul paydaşlarının görüşlerine göre etkili okul geliştirme* “isimli yüksek lisans tezinde , Gaziantep ilinin Şahinbey ilçesinde bulunan ilkokulların, bu okullarda

görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre “yönetici”, “öğretmen”, “öğrenci”,

“öğrenme ortamı ve süreci”, “okul kültürü ve ortamı” ile “okul çevresi ve veli” boyutlarında

etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre, etkili okul özellikleri bakımından en etkili boyut “okul yöneticisi” boyutu olduğu belirlenmiştir.

5.4.1.3 öğretmen sendika temsilcilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin yorumlanması

Öğretmen sendika temsilcilerinin $f=6, \%66.67$ 'si okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını, ($f=1, \%11.11$) okulun ihtiyaçlarını belirlemediğini ($f=2, \% 11.11$) okulları için misyon , vizyon belirlediğini dile getirmişleridir.

Öğretmen sendika temsilcilerine göre de okul gelişimi için öncelikle okulun fiziki yapısının düzenlenmesi gerekmektedir. Daha sonra okulun ihtiyaçları belirlenip okulun misyonu ve vizyonu belirlenmektedir. *“Önce fiziki alt yapıyı düzenledik ki bir sonraki aşamaya eğitime geçebilsin Sene başında okulun ihtiyaçları zümre toplantılarında saptanır , bazen okul müdürü de katılıyor.”* (ÖST10)

öğretmen sendika temsilcilerinin($f=1, \%11.11$) okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarını belirlemediğini dile getirmişlerdir. “İhtiyaçlar belirlenmez” (ÖST1)

Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi ihtiyaç analizlerinin sene başında yapıldığını ancak yıl içerisinde hepsine yanıt verilmediğini ve bakanlığın belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edildiğini söylemiştir. *“ Sene başında öğretmenler kurulunda okulun ihtiyaçları saptanıp analiz yapıldı ama sene içerisinde hepsine cevap verilemedi* (ÖST8)

Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticileri planlamalar için okulun ihtiyaç analizini

5.4.1.4 Katılımcı üst düzey bakanlık yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri

Bakanlık üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamayla ilişkili görüşleri birbirinden farklılık göstermektedir. BÜDY1'e göre , bakanlık merkez örgütünün okulların gelişimiyle ilgili olarak herhangi bir beklentisi bulunmamaktadır. Stratejik planlamayla ilişkili olarak bir takım çalışmaların yapıldığını ancak , bu veriyi işleyecek insan kaynağının bulunmadığı vurgulanmıştır.

Buna rağmen okullarda okul yöneticilerinin %80'ninin kendi çevrelerinde bulunan kaynakları kullanarak okullarında planlama çalışması yaptıklarını söylemiş, Stratejik planlamanın hükümet politikası değil de devlet politikası olarak belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bakanlık üst düzey yöneticisine göre stratejik planlama yapmak için bakanlıkta yeteri kadar veri ve personelin bulunmadığını vurgulamıştır. Yan katılımcı özellikle stratejik planlamayla ülkenin 10 yıl sonrası için ihtiyacı olan insan kaynağının görülmesine olanak yarattığını belirtmiş; kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirilecek amaçların belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bunun için ihtiyaç analizlerinin yapılması, ve atanacak olan yöneticinin gideceği okulun yapısını, öğrenci ve veli ihtiyaçlarını iyi bilmesi , sınavla öğrenci alan bir okulsa , oraya atanacak olan öğretmenin de okulun yapısının istediği vasıflara sahip olması gerektiğini vurgulayarak öğretme yer değiştirme nakil tüzüğünü eleştirmiştir. Katılımcı , öğretmen yeterliği ile ilgili veri bulunmadığını, öğretmenin denetlenmediğini kalite kontrolün yapılmadığını belirterek görüşlerini şöyle ifade etmiştir. *‘‘Öğretmen yeterliliğiyle ilgili elimizde hiçbir veri yoktur. Öğretmen mezun olur, sınava girer, başarılı olur , emekli oluncaya kadar çalışır. Ama denetlenmiyor. Bakanlıkta bunu yapabilecek yeteri sayıda denetmenimiz yoktur. Eğitim kalitesi konusunda kaydımız olsa da denetimimiz yoktur’’*

BÜDY2 ‘ye göre mesleki teknik dairesinin özerk bütçesi olduğu için okul yöneticilerinden bunu doğru olarak kullanmalarını istemektedirler. Bunun için meslek liselerinde bölüm ders öğretmenleri ve atölye şefleri bir araya gelip ihtiyaçları belirlemektedirler. Diğer yandan okullar Avrupa Birliğinin düzenlediği eğitim projelerine katılması için teşvik edilmekte ve okul müdürleri okul olarak hazırladıkları projelerle katılmaktadırlar. Meslek eğitiminin uluslararası standartlarda olması gereken birçok işlemleri yaptıklarını meslek standartlarının geliştirilmesi ve buna bağlı olarak programların oluşturulması, işletmelerde beceri eğitiminde iş dosyalarının oluşturulması, takip edilmesi yönünde çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir. Bakanlıkta sadece mesleki teknik dairesinin stratejik planı bulunduğunu ve bu yıl yeniden yapılacağını belirten katılımcı, Okul müdürleri ve işverenlerin katılımıyla yeni bir stratejik planı tamamladıklarını söylemiştir. Meslek liselerindeki yöneticilerin okullarında bunu yaptığını ,stratejik planla okulların misyonunun belirlendiği ,swot analizinin yapıldığı ,hedeflerin kısa ve uzun süreli olarak belirlendiğini ve daire olarak meslek okullarını eğitim yönünden desteklediklerini vurgulamıştır. Öğretim yanında öğrencilerin eğitsel faaliyetlere etkinliklere katılması için okul müdürlerinin bu yönde çok görev üstlendiğini ayrıca okulun yer aldığı bölgenin ihtiyaçlarının belirlenip , okullarının gelişimine katkı koyma anlayışında bulunduğunu belirtmiştir

Okul müdürlerinin aynı zamanda sürekli mütait görevini gördüğünü, sürekli olarak atelyenin donanımıyla ilgilendiğini ve Bakım-onarım, korunma ile ilgili sistem yaratmak zorunda kaldığını bakanlığın bunun hesabını sorduğunu , sayıştayın da bakanlıktan bunu sorduğunu belirtmiştir.

Milli Eğitim ve kültür bakanlığında Mesleki teknik Öğretim dairesinin mesleki eğitim için düzenlediği stratejik planı bulunmakta ve 5 yıllık süreci doldurduğu için yenisi hazırlanmıştır. Stratejik planın hazırlanmasında okullarda gelen veri değerlendirilmekte ve okul müdürleriyle birlikte işletme sahipleri de planın hazırlanmasında katkıda bulunmaktadır . Mesleki teknik eğitimi için okullarda swot analizleri yapılmakta , kısa ve uzun süreli hedefler belirlenmektedir. Daire olarak meslek okulları eğitim yönünden desteklenmektedir. Okul müdürü okullarındaki atölyeler le ilgili olarak sürekli bakanlığa rapor vermektedir. Genel Orta öğretim dairesinin eğitim ve öğretimi geliştirmek için uyguladığı bir stratejik plan bulunmamaktadır. Bakanlık merkez örgütünün okulların gelişimiyle ilgili olarak da bir beklentisi bulunmamaktadır. Dairedeki kadroların boş olması , eğitim ve öğretimi sürdürebilecek yeteri kadar insan kaynağına sahip olmama nedeniyle stratejik planlama ile ilgili çalışmalar yapılmasına rağmen bu veriyi değerlendirecek insan kaynağı bulunmamaktadır. Stratejik planlamanın gerekli olduğu özellikle 10 yıl sonrası için kurumda gerekli olan insan kaynağının belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Kurumun ihtiyaç analizinin yapılması, okulların yapısına göre öğretmen görevlendirilmesi, öğretmenin denetlenmediği için ,kalitesi üzerinde veri bulunmadığı için öğretmen nakil tüzüğüne göre nakil isteyen her öğretmenin boş olan kadroya nakil alabildiği ,yabancı dille eğitim yapan bir okula yabancı dili istenilen seviyede olmayan öğretmenin de nakil aldığı ve sistemde sorunlara yol açtığı görülmektedir. Okulun yapısını bilmeden atanan yöneticilerin de okullarda sorun yaşadıkları görülmektedir.

Diğer bir katılımcı BÜDY3 , özellikle okulda değişken bir kadronun bulunması halinde stratejik planların yapılmasında zorluklarla karşılaşılacağını , bu nedenle yapılacak olan planların esnek olmasını gerektiğine vurgu yapmıştır. Okul müdürleri; okul gelişimi ve stratejik planlama için kısa-orta ve uzun vadeli planları yapmaları sürecinde başarıyı yakalayabilmek için , paydaşlarda katılımcılığın sağlanmasına ve planlarda herkesin görüşlerinin alınarak yapılmasına dikkat

edilmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Katılımcı ayrıca bazı okullarda misyon ve vizyonun bulunduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılar stratejik planların özellikle değişken bir kadronun bulunduğu okullarda esnek olarak yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Stratejik planlamanın başarılı olmasında paydaşların yapacağı katkı yadsınamaz. Planın yapılmasında katılımcılığın sağlanması herkesin görüşünün alınarak planın yapılması durumunda , planın uygulanması daha kolay olmaktadır.

Katılımcı BÜDY 4, ‘’ okul öz değerlendirmesinin ‘’önemine dikkat çekmiştir. Okul öz değerlendirme ile okulun tüm konularda ihtiyaçları belirlenmekte ve kısa, orta ve uzun dönemli gelişim planları yapılmaktadır. Katılımcı, okul içerisinde zümreler içinde ve arasında yapılacak ortak çalışmaların önemli olduğunu belirtmiştir. Özellikle öğrencinin mesleki gelişim için yönlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bakanlıkta yeterli sayıda denetmenin bulunması, okulların da kendi öz değerlendirmelerini yapması, okulların 2 yada 3 yılda bir denetlenmesi ile okulun zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesi yönlendirmenin yapılması açısından önem taşıdığını belirtmiştir . Okul içinde her şey için stratejik plan yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Okul öz değerlendirmesi ile okulun ihtiyaçları belirlenebilmektedir. İhtiyaçların giderilmesi için kısa ,orta ve uzun dönemli gelişim planları yapılmaktadır. Ancak bakanlık merkez örgütünde yeteri kadar denetmenin bulunmaması nedeniyle , okullarda da gerekli denetimin yapılmaması sonucu okulların zayıf ve güçlü yanları ,geliştirilmesi i gereken yanları belirlenememektedir. Bu nedenle okul içerisinde her konuda , teknik, insan kaynağı, bütçe vb. stratejik planlar yapılmalıdır.

Katılımcı BÜDY 5, Okul müdürlerinin okulun gelişim için paydaşlarla uyum içerisinde işbirlikçi çalışmaları planlaması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürleri okul gelişimi ve stratejik plan yapmak için öncelikle ihtiyaçlar için swot analizi yapmalı, paydaşlarla gerekli işbirliğini yaparken vizyonunu açıklamalı bu süreçte tüm paydaşlarla (öğrenci, veli, öğretmen, çalışan, çevre kuruluşları vb.) iletişimi kurmalıdır. Stratejik planlama ile vizyona ulaşmak için kısa,orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Katılımcı okul yöneticilerinin okul gelişimini sağlamak için daha çok okulun fiziki gelişim ile uğraştıklarını ve teknolojiyi yakalamaya çalıştıklarını vurgulamış, yöneticilerin eğitim boyutuyla fazla ilgilenmediklerini öğretmenin

okulda ne yaptığını denetlemediklerini , öğretmenin dersine girmeyip, öğretmenin plan ve programlarına bakmadıklarını söylemiş, başarısızlıkla ilgili durum değerlendirmesi yapılmadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri okul gelişimi ve stratejik planlamayı daha ziyade okulun fiziki alt yapısının düzenlemesi olarak algılamaktadırlar. Yöneticiler okulun eğitim boyutuyla fazla ilgilenmemektedirler. Yöneticiler , öğrenci başarısızlığı için durum değerlendirmesini orta düzeyde yapmamaktadır. Öğretmenin dersine girmemekte, öğretmenin plan ve programlarına bakmamaktadır. Dolayısıyla sınıfta ne olup bittiği konusunda her hangi bir fikre sahip olmamaktadırlar.

Demiraslan,(2018): Kamu liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin stratejik liderlik düzeylerini belirlemek ve okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanmasında öğretmenlerin demografik değişkenlerinin etkisinin incelenmesi amacıyla yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin Stratejik Liderlik alt Boyutlarından Yönetmel, Dönüşümcü , Etik ,politik ve İlişkisel liderlik puanlarının yüksek düzeyde olduğu en fazla yönetsel liderlik davranışının sergilendiği belirlenmiştir

5.4.2. Katılımcıların Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin değerlendirilmesi

Katılımcıların okul kültürü ile ilgili görüşleri; ortak çalışma, işbirliği kültürü, kararların alınması ,ortak inanç değer ve norm olarak belirlenmiştir.

5.4.2.1 Okul yöneticilerinin okuldaki ortak çalışma ve işbirliği kültürüne ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi

Okul müdürlerinin f =13 ,%72.22 ‘si okulda öğretmen zümreleri arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi için çaba harcadıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri okulda ortak çalışma ve işbirliği kültürünü geliştirmek için eğitim ve öğretim faaliyetlerinde öğretmenleri ortak hareket etmeleri için motive etmekte , ders zümreleriyle belli periyotlarda toplantı yapmakta ve alınan kararları zümre defterlerine işlemektedirler.” *Her zümrenin zümre defterleri vardır. Ayda bir toplantılarını yapıyorlar. Ne yapacaklar hangi yarışmalara katılacaklar nerededirler ,. vb . Bunlar bize iletişim sağlarlar.”(OY12)*

Katılımcılar zümre toplantılarının sürekli olarak haftalık ,aylık yapıldığını, bir katılımcı da haziran döneminde yapılan toplantıyla, gelecek dönemdeki isteklerin belirlendiği ve öğretim yılı başında da takvime bağlandığını söylemiştir.

“Haziran ayında 3 gün zümre toplantıları yapıyorum. Kararlar alınıyor. yapacakları geziler, etkinlikler yapılıyor. Çalışma takvimi çıkınca Eylül ayının ilk haftası bir kez daha yapıp, tarihlendiriyorlar. Yapacakları etkinliği direk olarak biliyor. Her hafta zümrelerin toplantıları vardır. Ayda bir de ben başkanlık ediyorum. Dönüşümlü olarak her hafta bir zümreyle benim de pazartesi ve perşembeleri rutin toplantılarımız var.” (OY25)

Katılımcı okul müdürü zümre başkanlarıyla her ay, zümrelerin ise her hafta kendi içinde toplantıları olduğunu, alınan kararları imzaladığını söylemiş ve okulda zümreler arasında işbölümü olduğunu vurgulayarak görüşlerini şöyle açıklamıştır .*”Birinci görev ,öğretmenin belirlenen müfredatları, pedagojik çerçevede çocuklara aktaracak, sınavacak, değerlendirecek ,ödev verecek quiz yapacak Bu defacto dur. Bunun dışındakiler exstradır.” (OY18)*

Katılımcı okul müdürleri öğretmenlerin yeni bilgileri birbirleriyle paylaşmaları için telkinde bulunduklarını söylemişlerdir. *’Ben sürekli olarak yaptığım toplantılarda öğretmenlerime yeni bilgileri birbirleriyle paylaşmalarını telkin ediyorum (OY20).*

Okul müdürlerinin biri zümreler arasında işbirliğinin sağlanmasında sıkıntılar olduğunu, bazı zümrelerin işbirliği içerisinde çalışırken bazı zümrelerin kendi içinde aynı anda birbirine yardım edenlerin bulunduğu gibi birbirine kırgın olanlarında bulunduğunu , zümrelerin yaptığı etkinlikleri diğerlerinin takip etmediğini söylemiştir.

Müdür muavinlerinin f= 6 ,%40 ‘ öğretmenlerin öğretim yılı başında programlar dağıtılırken görüşlerini söylemekte işbirliği içerisinde çalıştığını söylemişlerdir. *’Zümreler arasında işbirliği kültürü var .Her sene başında ders dağılımlarını yaptıkları ,sınav öncesi de ellerindeki programı tartışıp zümre defterlerine yazıyorlar, işbirliği içinde çalışıyorlar’’. (OYM27)*

Katılımcılar zümrelerin kendi içlerinde ortak çalıştığını ancak yapılacak olan okulla ilgili etkinliklerde herkesin kendine göre katkıda bulunduğunu söylemişlerdir.

Katılımcı müdür muavinleri (f=4 ,26.67) öğretmenler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün istenilen düzeyde olmadığını, iletişimde problem olduğunu dile getirmiştir .''*Öğretmenler arasında işbirliği kültürü istenilen şekilde değildir. Bazı zümrelerde fazla , bazı zümrelerde daha az .Bu okulumuzun eksik yanıdır diyebilirim'' (OYM15)*

Katılımcı müdür muavinleri okullarda zümreleri birlikte hareket etmeleri için örgütleyicilerin bulunmamasını eksiklik olarak nitelendirmişler ve iletişim eksikliğinin büyük proplem olduğunu söylemişlerdir. '*Bütün okullarda gördüğüm en büyük eksiklik; iyi örgütleyicilerin bulunmaması, zümrelerin birbirinden kopuk olması, zümre içi kopukluklarının çok fazla olması , iletişim eksikliği, her kesin okulda tek başına birer cumhuriyet olması .''(OYM3)*

5.4.2.2.Katılımcı öğretmenlerin ortak çalışma ve işbirliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi

Katılımcılar(f=9,%52.94) zümreler arasında çalışmaların yapıldığını , öğretmenlerin işbirliği içerisinde çalışması için de müdürün yönlendirme yaptığını söylemiştir. '*Zümreler arasında çalışmalarımız var. İşbirliği yapılır. Sınıf düzeyinde ikinci bir kişiyle işbirliği içerisinde çalışılır. '' (Ö16)*

Öğretmenler belli zamanlarda zümre toplantılarının yapıldığını , mesleki anlamda bilgilerin paylaşıldığını söylemişlerdir. Bazı katılımcı öğretmenler, öğretmenlerin mesleki bilgilerinin paylaşılmasında müdüre önemli görev düştüğünü, zümrelerin yaptıkları çalışmaların müdür tarafından kontrol edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Bazı katılımcılar ise zümrelerin birbirinden çok kopuk olduğunu ,bunun yönetimden kaynaklandığını dile getirmiştir.

''Zümre etkinliklerinin bir odada tartışılması daha etkilidir. ..Ortak çalışmalar var ama kalabalık zümreler arasında da uyumsuzluk hat safhadadır. Gerek yönetim tarzından kaynaklı'' böl ve parçala ''gerekse de alttaki bölümden parçalanma. Basit çekememezlikler, vb.(Ö10)

5.4.2.3 Öğretmen sendika temsilcilerine göre ortak çalışma ve işbirliği kültürüne yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi

Öğretmen sendika temsilcileri okullarda öğretmenler arasında ortak çalışma kültürünün az düzeyde görüldüğünü daha ziyade zümreler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün görüldüğünü söylemişlerdir. *'Okulda öğretmenler arasında ortak çalışma kültürü zümreler arasında evet, ama öğretmenler arasında değil, herkes kendi işini yapıyor.'* (ÖST 1)

Katılımcılar, okullarda belli zümrelerde iş yükü bulunduğunu ,ancak kendi içinde uyumlu olduğunu, diğer zümrelerle işbirliği yapılmadığını söylemişlerdir.

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi okulda işbirliği ve organizasyon açısından gerekli motivasyonun yüksek olmadığını bunun nedeni olarak uluslar arası düzeyde başarı elde eden öğretmen ve öğrencilerin yeteri boyutta takdir edilmemesini göstermiştir.

5.4.2.4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin okul kültürüne yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi

Bakanlık üst düzey yöneticileri okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesiyle ilgili olarak

BÜDY 1 , her okulun bir iklimi olduğunu , bunun da müdür ,idareci, öğrenci, öğretmen vb tarafından oluşturulduğunu söylemiştir. *Okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenin kendini bir yere ait hissetmesi, öğrenciye karşı sorumluluk hissetmesi ve veliyle iletişimde olmasının önemli olduğunu ,öğretim dışında yapılan etkinliklerle de okul kültürünün yaratıldığını, öğretmen kadrosunun değişken olduğu yerlerde bunun yaratılmasında sorun yaşandığını belirtmiştir.*

Diğer bir katılımcı okul kültürünün oluşturulmasında öğrencinin seveceği uygulamaların yapılmasının önemli olduğunu, okul idarecileri de öğrencilerin severek yapacağı etkinlikler için sponsor bulup yarışmalar düzenlediğini , kendilerinin de bakanlık olarak yanlarında bulunduğunu ,bu etkinliklere katıldıklarını dile getirmiştir.” *Öğrencilerimiz atölyelerde kendi kıyafetlerini dikme , kendi saçlarını yapmaları şansına sahiptirler. Bunun için daire olarak onlara bu imkanları yaratacak kaynağı bulma adına çok çaba harcıyoruz. öğrencilerimizin okulda zaman geçirmesini*

istiyoruz Okul idarecileri kendiler sponsor buluyor. Bankalardan vs. yarışmalar düzenliyorlar. Sergiler düzenliyorlar. Bizde yanlarında bulunuyoruz'' .BÜDY 2

5.4.3. Okul yöneticilerinin karar almayla ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi

Katılımcı okul müdürlerinin(f=5 , %41.67)müdür muavinleri (f=7 , %46.67) okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerle beraber ortak hareket ederek karar aldığını söylemiştir . ' *Kurul toplantısında arkadaşların fikirleri alınıyor. Tek başınıza alırsanız başarılı olamazsınız, arkadaşların fikirleri alınır ve karar verilir ki uygulamasını arkadaşlar desteklesin''(OY19)*

''Müdürümüz her zaman açık görüşlüdür. Her zaman bizi toplar, konu hakkında görüşlerimizi alır.Ortak bir görüş ortaya çıkar''(OYM28)

Müdürlerinden(f=1 ,% 8.33) muavinlerin (f=1,6.67) kararı duruma göre hareket ederek aldığını ifade etmiştir.

Okul 'Ben öğretmenin muavinin önüne giderken bir karar taslağı ile giderim. ör piknik.. 'Nereye gideceğiz. Geçen yıl buraya gittik , bu yıl nereyi düşünürsünüz?'' *Ondan sonra öğretmene açmaya çalışırım. Yeri gelir bazı kararları tek başına almak zorunda kalırız. Ama kararsız kalmaktan daha iyi olduğuna inanırım, yanlış karar bile alsam... Yanlış kararda özür dileyip geri adım atabilirsiniz ama kararsızlık insanları uzaklaştırır ve boşluğa iter.'''(OY17)*

Okul müdürlerinden f=1,% 8.33 zümrelerle belli periyodik dönemlerde düzenli toplantılar yaptığını, öğretmenlerin görev tanımlarını yapıp ,işbölümünü yapmış , belli bir program çerçevesinde herkesin görevini yaptığını kendisinin de takip ettiğini söylemiştir.

Okul müdürlerinden f=2, %16.67 ikisi kararı muavinlerle beraber aldığını söylemiştir

''Karar alınınca o kararı muavinlerimle birlikte alırım

Müdürlerden biri f=1,% 8.33 müdür muavinleri f=,% 13.33 okul yöneticisinin zümrelerle beraber kararı aldığını söylemiştir.

''biz zümre toplantılarında kararlar alınıyor''.(OY25)

Okul müdürleri $f=2,0\%$ 16.67 kararları bazı öğretmenlerle beraber oluşturduklarını söyledi

'Kararın konusuyla ilgili ör gezi yapağımızda gezi kolundaki arkadaşları çağırıyoruz, birlikte karar verir tüm öğretmenlere duyururuz. Bütün öğretmenleri toplamayız

Müdür muavinleri $f=2,\%$ 13.33 kararı ilgili zümre ile birlikte aldığını söylemiştir

. Okulla ilgili Karar hangi zümreyi ilgilendiriyorsa onlarla beraber alırız. Herkes görüşünü söyler OYM23

5.4.3.2.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar alma süreçleriyle ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi

Öğretmenlerin $f=5$ kararların öğretmenler kurulunda görüşülüp ortak olarak alındığı, *karar alırken öğretmene danışıldığını ancak sonlandırılmadığını*, kararların okul aile birliği ile beraber alındığını, kararların ilgili zümre ile beraber alındığını, *bazı öğretmenlerle beraber alındığı yönünde, bazı öğretmenlerle beraber alındığı yönünde*

Kararın idare tarafından alındığına dair görüşler

5.4.3.3. Öğretmen sendika temsilcilerinin okul yöneticisinin karar alma süreçleriyle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri $f=4$, $\%44.44$ okul müdürünün kararlarını öğretmenlerle paylaşarak öğretmenlerle alındığı,

okul idaresinin karar üretmede yeterli beceriyi göstermediğinden karar alınamadığı

Okul müdürü kendinin belirlediği öğretmenlerle beraber kararı aldığı

$F=3$, $\%33.33$ ü Okul müdürünün kendi başına kararı aldığını söylemiştir.

5.4.3.4 okul yöneticilerinin ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Katılımcı okul müdürlerinin $f=9,\%$ 50 'müdür muavinleri $f=9,\%$ 52.94 okul kültürünü geliştirmek için okulda birlik ve beraberliği sağlayacak etkinlikler düzenlemekte ve ortak inanç değer ve normlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunun için okulda geleneksel olarak okul gezileri yemekler düzenlenmekte çeşitli törenler yapılmakta ,ödüller verilmektedir.

Katılımcılar okulu kültürünü oluşturan inanç ve değerlerin gelenekselleşirse rayına oturduğunu söylemişlerdir. .''*Bir şey gelenekselleşirse kurumsallaşma da olur zaten. Her sen e 3. Hafta müsamere yaparız, her sene 3. Hafta toplu fotoğraf çekimi yaparız...Bunlar ;okul kültürünü yerleştirir. Her hafta Salı günü birinci teneffüs öğretmenler kurulu toplantımız var''* (OY 18)

''*Örgüt kültürü okulun aynasıdır. Bir okulu başka bir okuldan ayıran özellikler bütünüdür. Vefa duygusu önemlidir. Çalışanların birbirini taktir etmesi önemlidir. Öğrenci ve öğretmenleri okulla bağlamak için; Faaliyete katılan öğrencilere teşekkür belgesi ,başarılı öğrencilere de başarı belgesi veririm.* (OY30)

''Sürekli projelerle,yarışmalarla okul ruhunu canlı tutmaya çalışırız.Çocuk geldiği okulun bir parçası olduğunu hissetmesi gerek ,aksi taktirde okul ona bir şey katmaz(OY17)

'Bu okula gelince yaptığım en önemli şey müdür muavinlerini, öğretmenlerini tek tek güler yüzlü , okulu seven ,okul için çalışan bir hale getirdim. Herkesle iletişimi geliştirmeye çalıştım. Yemekli toplantıları özellikle geleneksel hale getirdik(Oy8)

Sene sonunda aile yemeği var hademesinden sekreter, öğretmen ,idareci bütün personelin katıldığı OAB tarafından maliyeti karşılanır(OYM21)

'Eğitim ve öğretimi geliştirmek için özellikle sosyal sorumluluk projeleri kapsamında ilk kez geçen yıl açık pazarda kermes düzenleyip gelirini kanser hastalarına bağışladık (OYM10)

5.4.3.5.Katılımcı öğretmenlerin ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Öğretmenlerin f=8,%44.44 Ü okuldaki ortak inanç, değer ve normlarla ilgili düşünceleri;

Öğretmenlerin f=8 Öğretmen ve öğrencilerin beraber katıldığı kamplar yapılmaktadır (Ö8)

''Etkinlikle ryapılmaz,böyle bir sistem yoktur. Böyle bir sistemde yetişmiş ne öğrenci,ne öğretmen ne de idareci bulunmaktadır Çoğu mecbur olduğu için gelir (Ö4)

‘‘İş yoksa görevi bitmişse öğretmen okuldan ayrılıyor.Sportif çalışma olarak dağcılık hafta sonları yapılıyor (Ö3)

sosyal sorumluluk etkinliklerine okulumuz çok duyarlıdır ve öğretmen ve öğrenciler bu etkinliklere katılırlar.’’(Ö14

‘Okul kültürünü düşünenecek olursak Zümreler arasında çalışma var .Mesleki olarak öğretmenler birbirini geliştirmek için birbirlerine yardım ederler .Bilim şenliği var .Sadece fen zümresi değil,diğer öğretmenler de yardım eder.(Ö12)

4.4.4.6. katılımcı Öğretmen Sendika Temsilcilerinin ortak inanç değer ve normlara ilişkin düşünceleri

Bizim en güzel yönümüz, okulda geçmiş ile geleceğe bağ kurabilecek beş kişi var Bunlardan biri de benim . Biz bu okuldan mezunuz. Okulun kültürünü, Okulun yapısını, tarihini bu beş öğretmen birazcık da o köke sahip çıkarak ,bilmeyenlere öğreterek çok güzel bir arşivimiz vardır.1959 dan günümüze kadar bütün okul yıllıklarını tutuyoruz.(ÖST3)

Sahiplendirici dil kullanılır Ben değil, biz şeklinde öğrencilere söylenir. Öğretmenler de biz dilini kullanırız. Öğrenci ve öğretmenler takdir edilir.(ÖST8)

Okulumuzun vakfı vardır ve okulun kültürünü yaşatmaya çalışmaktayız (ÖST9)

Bakanlık üst düzey yöneticileri bu konuda görüş bildirilmemiştir.

5.4.3. tema Okul ve çevre İletişimi

5.4.3.1 Katılımcıların okulun alt yapısına ilişkin görüşleri

Okul müdürlerinin f=6,sı eğitim ve öğretim düzenlemesi için alt yapı düzenlemesi yaptıklarını söylemişlerdir.

5.4.3.2 Katılımcıların Öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

okul müdürleri (f=13 , %72.22), Müdür Muavinleri (f= 8 , % 47.05) öğrenci gelişimi ve başarısı için öğrenci kulüplerinin oluşturulması ve geliştirilmesi , okulun amaçlarının paydaşlarla beraber belirlenmesi , öğretmenlerin mesleki olarak gelişimi için desteklenmesi, hizmet içi eğitimlere katılmaları için teşvik edilmesi ,eğitimde

teknolojinin kullanılması ve iletişimin geliştirilmesi olarak değerlendirmeler yapmışlardır.

okul müdürlerinin $f=8$, %47.05 'i öğrenci başarısı ve gelişimi için **öğrenci kulüplerinin** önemli olduğunu , $f=4$, %30.77 'si okulun başarıya ulaşması için okulun amaçlarının paydaşlarla beraber belirlenmesi gerektiğini ,okul müdürlerinden birisi %7.69 oranı öğrencileri çeşitli yarışmalara teşvik ettiklerini ,okul müdürlerinden bir tanesi % 7.69 okulda sadece **ders yapıldığı ve** herhangi bir faaliyet yapılmadığı şeklinde görüşlerini açıklamışlardır

5.4.3.2.2. Öğretmenlerin, öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

öğretmenlerden $f= 11$,% 61.11 öğrenci gelişimi ve başarısı konusunda, $f=1$, % 5.55 ı akademik yönden gelişimini sağladığını ,öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini meslekte geliştirmek için çalıştığını, vizyona göre çalışmalar yaptıkları yönünde görüş bildirmiştir.

5.4.3.2.3 .Öğretmen sendika temsilcilerinin öğrenci gelişimi ve başarısına ilişkin görüşleri

Öğretmen sendika temsilcileri $F= 1$ katılımcı görüş bildirmiş,4 katılımcı ,öğrencilerin ilgilerine göre yönlendirilmediğini, ve uygulamalı eğitimin yetersiz olduğunu yönünde görüş bildirmiştir

5.4.3.2.4. Öğrenci gelişimi ve başarısının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunlar

Okul yöneticileri $f= 5$, % 27.77 oranı göre öğrenci gelişimi ve başarısının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunlarla ilgili görüş bildirmiştir

5.4.3.3. Katılımcıların, Öğretmenlerin mesleki gelişiminin desdeklenmesi (yönlendirme)ile ilgili görüşleri

5.4.3.3.1.Katılımcı okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişiminin desdeklenmesi ile ilgili görüşleri

Katılımcı okul müdürleri $f=8$ % öğrenci gelişimi ve başarısında öğretmenlerin mesleki donanımının önemli olduğunu bu nedenle öğretmenlerin gelişimini desdeklediklerini ,hizmetiçi kursları duyurduklarını ,söylemişlerdir. Okul müdürleri

f=2 % oranı öğretmeni yönlendirmede kendi mesleki deneyimlerini paylaştıklarını söylemişlerdir

Katılımcı okul müdürleri f=2 % oranı öğretmenler için okul bünyesinde eğitimler verildiğini ve çeşitli üniversitelerden konuşmacılar getirdiklerini de söylemişlerdir

Okul yöneticilerinden birisi % oranı öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirmenin yanında sınıfa dersine girerek yönlendirme yapmaktadır

Okul müdürleri f=3 oranı öğretmeni hizmet içi eğitime teşvik etmede yetersiz kaldığı yönünde görüş bildirmiştir

Muavinlere göre f=4 , % oranı öğretmenleri n hizmet içi eğitim programlarına katılıp kendisini geliştirmesi yönünde görüş bildirmiştir

5.4.3.3.2. Öğretmenlerin , öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ile ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmenler f= 8 % oranı öğretmenlerin meslekteki gelişimleriyle ilgili olarak görüş bildirmiştir.

5.4.3.3.3.Öğretmen Sendika temsilcilerinin öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ile ilgili görüşleri

Katılımcı Öğretmen sendika temsilci f= 2 % oranı okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki olarak gelişimleri için hizmet içi duyuruları öğretmene imza karşılığı duyurduğu yönünde görüş bildirmiştir

5.4.3.3.4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesiyle ilgili görüşleri

Bakanlık üst düzey yöneticilerinin f= 2 , okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki olarak gelişmesi için yaptıkları ile ilgili görüş görüş bildirmiştir

Katılımcı üst düzey bakanlık yöneticilerinden birisi ,% oranı bazı yöneticilerin öğretmenin dersine girip öğretmeni yönlendirdiği yönünde görüş bildirmiştir

5.4.3.4. Katılımcıların Okulun dış paydaşlarla iletişimi konusundaki görüşleri

5.4.3.5 Katılımcıların Öğretmen kadrosu ve değişimleri ile ilgili görüşleri

5.4.3.5.1. Okul yöneticilerinin öğretmen kadrosu ve değişimleir ile ilgili görüşleri:

5.4.3.5.2 Öğretmenlerin ,Öğretmen kadrosu ve değişimlerine ilişkin görüşleri :

Katılımcı öğretmenler $f=11$ oranı okullarında kalıcı bir öğretmen kadrosu bulunduğu ve planların yapıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir

5.3.5.3.Öğretmen Sendika Temsilcilerinin Öğretmen kadrosu ve değişimlerine ilişkin görüşleri

öğretmen sendika temsilcileri $f= 5$ çalıştıkları okullarda öğretmen kadrosunun kalıcı olduğu , görüş bildirmiştir.

5.4.3.5.4 Bakanlık üst düzey yöneticilerinin Öğretmen kadrosu ve değişimlerine ilişkin görüşleri

5.4.3.6 . Toplumda görülen Sosyo-ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin Okul yönetimine yansması ile ilgili görüşler

5.4.3.6.1 görülen sosal,ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansması ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri

5.4.3.6.2. Toplumda görülen sosal,ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansması ile ilgili öğretmenlerin görüşleri

Katılımcı öğretmenlerin $f= 13$ %72.22.53 oranı

5.4.3.6.3 Toplumda görülen sosal,ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansması ile ilgili öğretmen sendika temsilcilerinin görüşleri

.5.3.7 Katılımcıların Kültürler arası etkileşim katılımında stratejilerle ilgili görüşleri

5.4.3.7.1.Okul yöneticilerinin kültürler arası etkileşim katılımında statejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı Okul müdürlerinin $f= 7$, %38.89 ‘luk oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir.

5.4.3.7.2.Öğretmenlerin kültürler arası etkileşim katılımındaki statejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmenler $f= 5$, %27.98 ‘lik oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir

5.4.3.7.3.Öğretmen Sendika Temsilcilerinin kültürler arası etkileşim katılımındaki statejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi $f= 4$, %33.33‘lik oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir

5.4.3.7.3.Öğretmen Sendika Temsilcilerinin kültürler arası etkileşim katılımındaki statejilerle ilgili görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcisi $f= 4$, %33.33‘lik oranı okullarında 3.ülkeden gelen öğrencilerle ilgili görüş bildirmiştir

5.3.8.2. Öğretmenlerin teknoloji kullanımı ve uyumukonusundaki görüşleri

Katılımcı öğretmenler $F=2$ % %11.11 ‘lik oranı teknolojinin kullanımı ve uyumu konusundaki görüşl bildirmiştir.

5.4.3.8.3 Öğretmen Sendika Temsilcilerinin teknoloji kullanımı ve uyumukonusundaki g görüşleri

Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri $f= 6$ %50 lik oranı teknolojinin kullanımı ve uyumu konusundaki görüş bildirmiştir

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın problem cümlelerine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlar açıklanacaktır.

Okul gelişimi ve stratejik planlamada okul yöneticilerinin hazır bulunuşluğunun çeşitli paydaşlara göre değerlendirilmesi ile ilgili olarak yürütülen bu çalışmada müdürleri ,müdür muavinleri, öğretmenler, öğretmen sendika temsilcileri ,bakanlık üst düzey yöneticilerinin görüşlerine ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde belirlenmiştir.

- 1) Okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarına ilişkin sonuçlar
- 2) Okul yöneticilerin belirlenip atanmasına ilişkin sonuçlar
- 3) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim içini beklentileriyle ilgili sonuçlar
- 4) Okul yöneticisinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumuna ilişkin sonuçlar

I. Okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarına ilişkin sonuçlar

I. Okul yöneticisinin tanımına ilişkin sonuçlar şöyledir:

a) Okul müdürü ; okulun misyonu ve vizyonunu belirleyen, eğitim ve öğretimi planlayan , programlayan organize eden ,, çalışanlarını motive eden, koordinasyonu sağlayan ve denetleyen , diğer bir deyişle eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenleyen kişi olarak tanımlamaktadır. Okul müdürünün yönetim sürecini gerçekleştirmek için yaptığı rollerle (planlama, örgütleme, eşgüdümle, iletişim ve denetleme) özdeşleştirildiği görülmektedir. Okul müdürleri eğitim yönetimi ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olmalıdırlar. Balyer (2012) , okul müdürünü okulda eğitim programının yürütülmesi için, öğretmenlere görevlerini

dağıtan ,motive eden denetleyen ve programa göre etkinliklerin dağılımını ve eşgüdümünü sağlayan kişi olarak değerlendirmektedir.

b) Paydaşlar okul müdürünü ,tek bir yönle değil, pek çok yönünü göz önüne alarak tanımlamıştır. Okul müdürünün pek çok rolü ve sorumluluğu bulunmakta ve okulda her şey olarak nitelendirilmektedir. Okul müdürünün iş çeşitliliği ve iş yoğunluğu bulunmaktadır. Okul müdürü okulun alt yapısını düzenlemekte, eğitim ve öğretim programını yapmakta, okul ile bakanlık arasında aracı olmakta, yeri gelince hademe, teknisyen, sekreter olmaktadır. Okul müdürünün mesai saati bulunmamaktadır.

c) Bakanlık üst düzey yöneticilerine (BÜDY) göre okul müdürü, bakanlık adına eğitimin okullarda yürütülmesinden sorumlu bakanlığın temsilcisidir. Okul müdürü okulun yönetim işini yapan ve okul gelişimine katkı koyan kişi olarak değerlendirilmektedir.

d) Okul müdürlerinin bir kısmı okullarında öğretimle uğraşmaktan ziyade, okulun ihtiyaçları için ve okulun alt yapısıyla ilgili eksikliklerini gidermek için kaynak arayışı içerisinde bulundukları gözlemlenmektedir. Mertkan (2010) ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada müdürlerin , aşırı merkezileşmiş bir sistem içerisinde yöneticilik yaptığını ,sistemde alt yapı eksikliği, eğitim ve öğretimi izleme ve değerlendirme eksiklikleri bulunduğu ve müdürlerin zamanlarının çoğunu bürokratik ve yönetsel işlere harcadığı bulgusuna ulaşmıştı.

e) Katılımcıların bir bölümü okul müdürünü lider olarak, okulda eğitim ve öğretim içi alt yapıyı hazırladığını, paydaşlar arasında iletişimi geliştirdiğini , öğretmenleri motive ettiğini ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yönlendirme yapan kişi öğretimsel lider olarak değerlendirmektedir. Okul yöneticisi öğretim süreci ile ilgili öğretmenlere rehberlik etmektedir. Aksoy ve Işık, (2008) de yaptıkları araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini öğretmen görüşlerine göre belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyinin, düşük çıkmadığı, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ile öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin kıdeme ve branşa göre farklılık gösterdiğini, öğretimsel

liderliğin tüm boyutlarında hizmet içi eğitime katılanlar ile katılmayanlar arasında anlamlı farkların bulunduğu belirlenmiştir.

f) Paydaşların bir bölümü okul yöneticisini çalışanına karşı adaletli davranan kişi olarak değerlendirmektedir. Aydın(2014) ,okul yöneticisinin adil, dürüst ve eşit davranarak çevresini etkilediğini belirtmektedir. Katılımcıların bir bölümü okul yöneticisini işletme yönetimi ve becerisine sahip kişi olarak değerlendirmektedir.

2) Okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarına ilişkin sonuçlar:

a) Katılımcı Müdür (%55.56), müdür muavini (%76.42) ,öğretmen (%55.56) öğretmen sendika temsilcileri (% 66.67) göre okul müdürü; eğitim ve öğretim faaliyetlerinin organizasyonunu sağlayan kişidir. Okul müdürü; okulda eğitim ve öğretim içi alt yapıyı hazırlamakta, paydaşlar arasında iletişimi geliştirmekte , öğretmenleri motive etmekte , öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yönlendirme yapmaktadırlar. Okul müdürü öğrenci başarısı üzerinde, öğretimi zenginleştirmek için öğretmenleri motive edecek ve isteklendirecek yönetsel yönetsel tutum ve davranışlarıyla dolaylı olarak etkiye bulunmaktadır . Leitwood,Harris,Hopkins (2008), Okul liderlerinin , okul çalışanlarını yapılacak işlerle ilgili kendine özgü yöntemleri destekleyip, sorumluluklarını artırarak işe odaklanmalarını sağladığını vurgulamaktadırlar. Öğretim liderleri öğrenme ve öğretime önem vererek; sürekli öğretmenlerle eğitim ve öğretim konularında iletişim kurmaktadır. Yeni öğretim yöntem ve tekniklerini paylaşarak öğrenmenin daha etkili hale getirilmesini sağlamak ve yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirilmektedir (Leitwood, Harris, Hopkins, 2008).

b) Okul müdürlerine göre (%38.89) okul yöneticileri ; Okulun amacını, okul kültürünü , okulun yer aldığı sosyal çevreyi ,okulun özelliklerini çok iyi bilmelidir. Okulun kurum kültürünün oluşturulmasına , katılımcılığa, hesap verebilirliğe önem vermelidir. Okul toplumu kültürün aktarıcı ve taşıyıcısıdır. Okul müdürü , okulda kültürel, etnik köken, ekonomik durum, din gibi farklı özellikler sahip öğrenci ve personelin düşünce ,sorun ve beklentileriyle karşılaşmaktadır. Okul müdürünün bu farklılıkları yönetme becerileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle , okul müdürünün kültürel lider olarak görevlerinden birisi, okul için anlamlı semboller oluşturmak ve üyelerince paylaşılmasını sağlamaktır (Balyer, 2012) .Okul

müdürünün , öğrenci öğrenmesi konusunda hızlı çözüm üretmesi ve geri bildirimde bulunması gerekmektedir.

c) Bazı müdürlere göre, %27.78 'ne göre okul müdürü, bakanlığın okuldaki temsilcisidir ve bürokratik olarak yasada kendilerine verilen görevlerin yanında her şeyi yapmaktadır. Balyer,(2014) 'te gerçekleştirdiği okul müdürlerinin rol önceliklerini belirlemek için nitel olarak gerçekleştirdiği araştırmada , okul müdürlerinin beş yönetim unsuru olan ; okulu yönetmek, okulun geleceğini şekillendirmek, liderlik ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak , bireylere odaklanmak ve okul –çevre ilişkilerini yönetme boyutlarından en fazla ‘‘okulu yönetme ‘’rolünü gerçekleştirdikleri bulgusuna ulaşmıştır . Okul müdürleri, evrak işi, telefon görüşmeleri, toplantılar ve görüşmeler gibi günlük rutin işleri yapmaktadırlar (Balyer, 2014).

d) Okul yöneticilerinin görevlerinden biri paydaşlarla iletişimi geliştirmektir. Okul müdürleri , okulun sosyal çevresiyle ilişkilerini geliştirmek için gereken duyarlılığı göstermelidir. Günümüzde okul müdürü, rekabet vb. nedenlerle toplumsal beklentiler ve okula kaynak bulma gibi görevlerle karşı karşıyadır. Bu rolü ,esas rolünün önüne geçmiştir. Murphy (1997) günümüzde okul müdürünün , aile ,iş çevresi, toplumun ilgili kesimleriyle çok ilişkili hale geldiğini belirtmektedir Okul müdürü ,vizyon ,misyon geliştirme, çevre ve toplumsal gruplarla ilişki kurma. akademik başarıyı geliştirme ve kaynakların kullanımı konusunda yetkin olma roller üstlenmektedir Salazar,(2007), bu değişim sürecinde okul müdürünün rolünün okul – toplum ilişkilerini düzenleyen bir role dönüştüğünü belirtmektedir (Akt. Balyer, 2012 :79).

Müdür (% 66.67') si ve öğretmenlerin (% 29.41)'İne göre, okul yöneticilerinin görevleri eğitimle ilgili planlama yapmak, ders programlarını hazırlamak ve öğretmenlere dağıtmak, yönlendirme yapmak ve organizasyonunu sağlamaktır. Kremer (1983)'te müdür rollerinin algısını öğrenmek için yürüttüğü çalışmada müdürlerin en fazla öğretimi planlama ve uygulama rolünü gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşmıştı(akt. Balyer, 2012).

e) Bazı öğretmenlere göre (%33.33) ü ; okul müdürü olumlu bir eğitim ve öğretim ortamı yaratmak için öğretmen ihtiyaçlarını belirleyip gidermekte , motive

etmekte ve ödülleri vermektedir. Hall (2005) ,öğretmenlerin müdürden sadece kaynak beklemediklerini bunun yanında ilgi,adil davranış ,iyi ilişkiler ,destek ve geri bildirim beklediğini belirtmektedir I Akt. Balyer, 2012). Hallinger (2012) ,öğretim lideri olarak okul müdürünün öğretmeni ödüllendirme, öğrenmeyi ödüllendirme ve profesyonel gelişimi sağlama rollerini vurgulamaktadır. Okul müdürü adaletli olmalı, okulun ve bölgenin yapısını , sosyolojini bilmelidir . İletişimi iyi olmalı , kararlarına öğretmenleri de katmalı, öğretmenlerin fikirlerini almalıdır. Özdemir, Tekin Bozkurt, ve Aydın (2015),''Okul Yöneticilerinin insancıl yeterlikleri '' isimli çalışma ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri üzerinde nitel araştırma deseni ile yapılmış ve araştırma sonucunda kurum içi iletişim,çalışanların istek ve beklentilerini önemseme vb . okul yöneticilerinin tutumlarının insancıl yeterlik göstergeleri ile genel anlamda uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

e) Öğretmen sendika temsilcilerinin %50 si okul yöneticisinin insan ilişkilerinde iyi olması gerektiğini bildirmiştir. Sendika temsilcisine göre okul müdürünün görevi ; üyeleriyle iletişim kurma ve okulda olup bitenler hakkında fikir alış verişinde bulunmaktadır. Kelly(1982), eğitim yöneticisinin etkili iletişim kurabilmek için ,çalışanlarının duygu, düşünce, davranışlarını anlama ve bu davranışlara uygun hareket etme yeteneğine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (akt, (Şener ve Özkan , 2018). Yöneticinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için , yöneticilik bilgisi ,alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisine sahip olması beklenmektedir(Açıkalın ,1995) .Ancak çoğu okul müdürü iletişim dışında öncelikle görevi olmayan okulun fiziki alt yapı eksikliklerinin giderilmesiyle uğraşmaktadır. Okul yöneticilerinin yapması gereken rollerle mevcut roller arasında tutarsızlık görülmektedir. Eğitim ve öğretimde yöneticilerle öğretmenler arasında olumlu iletişim ,etkinliği artırmaktadır .

f) BÜDY 'ne göre (%100) okul müdürleri stratejik bir konumda bulunmaktadır. Okul müdürleri sorumlu olduğu kurumu idare etmekte, diğer yandan bakanlıkla da iletişimi sağlamaktadır . Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre okul müdürünün toplumun ihtiyaç duyduğu insan tipini geliştirmek için sürekli araştırma ve plan yapması çeşitli ülkelerin eğitim sistemleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Okul yöneticisi müfredatlarsa ilgili önerilerde bulunan , öğretmenleri arasında takım ruhu oluşturup çalışmaya teşvik eden , yaptığı faaliyetlerde adil ve şeffaf olan kişidir

.Ayrıca okul yöneticisi eğitim mevzuatı hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmalıdır. BÜDY göre okul yöneticilerinin görevleri planlama, yönlendirme denetleme ve iletişim kurmadır . Günümüzde ,okul yöneticilerinden eğitim sürecinde katalizör ve danışman olması, beklenmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009) . Okul müdürlerinin okullarda,stratejik planlama yapma, müfredat geliştirme,öğretmen etkinliğini artırma ,öğrenci çıktıları için politikalar ve prosedürler geliştirme,öğrencilere fayda sağlamak için ebeveyn ve okul ilişkileri ni geliştirmesi beklenmektedir (Hourani and Stringer, 2015).Ayrıca Okul müdüründen öğretimi denetleme beklenmektedir (Balyer, 2012).

3) Okul yöneticisinden beklenen rollerle ilgili sonuçlar:

a) Okul müdürlerine göre okul yöneticilerinden beklenen başlıca roller ; organizasyonu sağlama, adaletli olma ,okulun güvenliğini sağlama ve olumlu bir eğitim ve öğretim ortamını hazırlamaktır. Bazı okul müdürlerine göre ihtiyaçları gidermek için veli beklentileri doğrultusunda planlar yapmasının , bir diğer katılımcı ise kendisinden ,mevcut yasaları uygulamak için çalışmalar yapmasının beklendiğini belirtmiştir. Müdür muavinlerine göre ; okul yöneticilerinden planlama ve denetleme yapması iletişim becerilerini geliştirmesi beklenmektedir. Okul yöneticisinin empati kurması, görünür olması diğer beklenen rolleridir. Bazı öğretmenlere göre okul yöneticisinden beklenen roller; planlama , denetleme yapma, organizasyonu sağlama, paydaşlarla iletişimi geliştirme, empati kurma, iletişime açık ve ulaşılabilir olma ve aldığı kararlara öğretmenleri de katmasıdır. Okul yöneticileri (okul müdürü, müdür muavini) okul müdürlerinden beklenen görevler olarak teknik (planlama, kaynak sağlama teknolojiden yararlanma, etkili iletişim vb.) yeterlikleri gösterirken; ,öğretmenler ,okul müdüründen beklenen görevler olarak insancıl yeterlikleri (motivasyon, empati kurma ,iletişim sağlama vb.) göstermiştir.

b) Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticisinin rolleri ;(1) sendika yönetiminin Okul Müdüründen beklentileri ,(2) .Okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği roller, (3).Okul Müdürlerinin öğretmen sendikasıdan beklentileri olarak değerlendirilmiştir.

(1) Sendika yönetiminin okul müdüründen beklediği tutum ve davranışlar şunlardır; okul müdürünün , yaptığı çalışmalarda öğretmen haklarını göz önünde

bulundurması , sendika ile bakanlık arasında denge sağlaması ,okulla ilgili her sorunu sendikaya taşımasıdır.

(2) Okul yöneticisinin , öğretmen ve sendika arasında üstlendiği rollerle ilgili olarak şunlar belirlenmiştir: Okul yöneticileri öğretmenlerle işbirliği yapmaktadır ancak bazı durumlarda okul yöneticisinin kendini savunacak duruma düştüğü de gözlemlenmektedir. Okul yöneticisi bakanlık ve sendika arasında kalmış ve ne yapacağını bilemez durumdadır ve sendika da var olan görevler üzerinden durumu değerlendirmektedir.

(3) Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul müdürleri sendikadan yaşanan sorunların sendika tarafından çözülmesini, sendikanın öğretmen haklarını korumasını beklemektedir. Bunun yanında ; okul yöneticisinin sendika ile değil , bakanlıkla ilişki halinde olması nedeniyle görevini yaparken, kendisinin yalnız olduğunu ifade etmişlerdir.

c) Katılımcı paydaşların görüşlerine göre ,Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEKB) okul yöneticilerinden; problem yaratmama, bakanlıktan herhangi bir istek bulunmama ,bir şey beklememe, yasalara göre görevlerini yapmaları, ihtiyaçları için kaynak bulmaları ve okulu iyi idare etmelerini beklemektedir.

d) Öğretmen sendika temsilcilerinin , bakanlığın okul yöneticilerinden beklentileri konusunda görüş birliği içerisinde bulunmadığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların bazılarına göre bakanlık , okul yöneticilerinden hiçbir şey beklememekte, bazılarına göre; yasaları uygulamasını beklemekte, bazılarına göre; ihtiyaçları doğru tespit edip, doğru yönlendirme yapmasını beklemekte, bazılarına göre; öğretmen haklarını korumasının beklendiği görülmektedir.

e) Bakanlık üst düzey yöneticilerinin %20 si ,MEKB 'nın okul yöneticilerinden okul gelişimine katkı koymasının beklemektedir. Bakanlık; mesleki teknik öğretim dairesine bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerinden sürekli olarak okul gelişimi için veri toplamasını okulun bölgenin ihtiyaçlarını belirlemesini , çeşitli işverenlerle bağlantı kurmasını ,öğrenci sayısını artıracak çalışmalar yapmasını ,öğretmenin kendini geliştirmesi için katkı koymasını ,öğretmenin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim konularını belirlemesini beklemektedir. Günümüzde ekonomik,sosyal ve siyasal sorunlar tek başına değil bütün olarak

incelenmektedir. Bu durum yönetime de yansımış ve işlerin tek elden yürütülmesi değil , birlikte yürütülmesi anlayışı görülmeye başlanmıştır. Yönetici tek yönlü değil, çok yönlü olmalıdır((Gündüz ve Balyer) . Okul müdürleri okulda ne yaptıklarına ilişkin neyi , nasıl, ve neden yaptıklarını bakanlığa,meslek örgütü olan öğretmen sendikasına,öğretmene,veliye öğrenciye açıklamak zorundadır.Bunun yanında yönetici, kamu yetkilerini nasıl kullandığı, bütçelendiğın, raporladığı konularında hesap verebilmelidir (Gündüz ve Balyer).

f) BÜDY , okul yöneticilerinden okulda eğitim ve öğretim için uygun ortam hazırlamasını , planlamalar yapmasını , öğretmenin gelişimi için destek vermesini , derse girerek öğrenci ve öğretmeni gözlemlemesini ,denetlemesini ,okulla ilgili raporları zamanında bakanlığa bildirmesini beklemektedir. Bakanlık üst düzey yöneticileri f=2 %40 lık oranı okul müdürlerinin eğitim mevzuatı hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmiştir

II. Okul yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin bulguların sonuçları

a) Okul yöneticileri (okul müdürü) ve müdür muavinleri , Öğretmenler Yasası'nın 103'üncü maddesi uyarınca hazırlanan "Öğretmenler Sınav Tüzüğü" ne göre Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından atanmaktadır. Kamu hizmeti komisyonu tarafından yapılan yönetici atamaları dışında okullarda personel eksikliğinden dolayı öğretmenler arasından görevlendirme müdür muavini de atanmaktadır.

b) İdareci olarak görevlendirilen öğretmenler (özellikle sık sık yönetici değişimi gösteren kırsal kesim okullarında) o okulda belli bir süre çalışmış olması ve okulun yapısını bilen öğretmenler arasından görevlendirilmektedir.

c) Katılımcının da ifade ettiği üzere KKTC okul yöneticileri bir dönem bakanın talimatıyla atanırken, daha sonra atamalar salt sınavla olmuş ve bunun da eksiklikleri görülerek şu anda uygulanan tüzük yapılmıştır. Okul yöneticileri, sahip oldukları kriter puanı ve kamu Hizmeti komisyonunun yaptığı yükselme sınavının değerlendirilmesi sonucunda atanmaktadır.

d) BÜDY , okul yöneticilerinin atanma sürecinde okulun yapısının , misyon ve vizyonunun göz önüne alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle orta eğitimde ; genel orta öğretim kadrosunda çalışan bir öğretmenle mesleki teknik

öğretim kadrosunda çalışan öğretmenlerin dairelerin yapısını bilmedikleri için yönetici olarak atandıklarında sorun yaşadıklarını gözlemlendiğini belirtmişlerdir.

e) BÜDY göre ,Öğretmen sınav tüzüğüne göre yapılan atamalarda ; öğretmenlikten yöneticiliğe hiçbir uygulama çalışması yapmadan atanan yöneticilerin , hiç bir hizmet içi eğitim faaliyetinden geçirilmeden “ kriteri yüksektir” diye atanmasının amaca ne kadar hizmet ettiği tartışma konusu olmaktadır.

f) BÜDY nin bir kısmı , öğretmen yükselme tüzüğüne göre yapılan yönetici atamalarının yönetici yeterliklerini belirleyemediğini, sisteme hizmet vermede yetersiz kaldığını dile getirmişlerdir. Sistemin gerektirdiği yönetici vasıflarının orta öğretim kurumlarında mesleki teknik öğretime bağlı okullarla , genel orta öğretime bağlı okullarda farklılıklar gösterdiğini, okulların yapısını bilen, bu okullarda çalışan öğretmenlerin bu okullara yönetici olarak atanmasının sisteme daha İyi hizmet vereceğini söylemişlerdir. Bunun yanında öğretmenin kişiliği, tutum ve davranışları hakkında denetmenlerin vereceği raporların da göz önünde bulundurulması gerektiği ve özellikle’’ rol model’’ anlayışının uygulanması zorunluluğunu dile getirmişlerdir. Diğer yandan yönetici belirlemede kullanılan değerlendirme kriterlerinin daha somut olması ve yöneticinin yüksek lisans yapması, yabancı dil bilmesi, çok iyi bilgisayar kullanabilmesinin gerekliliğine işaret etmiştir.

g) Katılımcıların büyük bir çoğunluğu f=50,%71.42 (okul müdürleri (f=12 ,% 66.67), müdür muavinleri (f=10 , % 58.58) , öğretmenlerin (f= 14, %77.77), öğretmen sendika temsilcileri (f= 11, %91.66)’ ve üst düzey yöneticileri (f= 3,%60)) okul yöneticisi atama ve yerleştirme süreci ile bu sistemle yapılan sınavın, yönetici yeterliklerini belirlemede yeterli olmadığını söylemiştir.

h) Okul yöneticilerinin bir kısmı , yönetici atamasında kıdem ve sınavın kendi başlarına yönetici kriterlerini belirlemediğini vurgulamıştır. Öğretmenin , belli bir deneyim ve başarı göstermeden yönetici olarak atanmasını sakıncalı bir durum olarak değerlendirmektedir.

i) Okul müdürlerinden bazıları , öğretmenlikten doğrudan okul müdürü olarak yapılan atamaların sakıncalı olduğunu, öğretmenin önce belli bir dönem müdür muavinini yaptıktan sonra okul müdürü olarak atanması gerektiğini , bunun yanında öğretmenin, kadrosunun bulunduğu daire okullarına yönetici olarak atanmasının kuruma daha faydalı olacağını ifade etmiştir. Yöneticilere göre kriter puanı olarak değerlendirilen belgeler, öğretmenin ; öğrenmeden ziyade, belgenin alınması için faaliyete katıldığını göstermektedir. Bunun yanında öğretmenin kriter puanları

belirlenirken çalıştığı kurumun okul müdürü tarafından yapılan sicil değerlendirme puanı göz önüne alınmamakta ve her yönetici adayına sicil puanı olarak 100 verildiği görülmektedir.

j) Müdür muavinlerinden bazıları yönetici belirleme sınavının , yöneticilerin kriterlerini belirlemediğini vurgulamıştır. Müdür muavinlerine göre; bazı öğretmenler görevlerinin gerektirdiği ödevleri yapmamakta ,okula devamsızlık yapmakta, okul etkinliklerine katılmamaktadır. Ancak, okulda harcaması gereken zamanının çoğunu ,okul dışında kriter puanı toplamak için harcamakta ve bu gibilerin eğitimin kalitesini düşürdüğünü ifade etmiştir.

k) Okul yöneticilerinin doğrudan kriter puanlarına bakılarak müdür olarak atanması sistemde sıkıntılara yol açmaktadır. Atandıktan sonra uygulamalı hizmet içi eğitimden de geçmeyen, hiç bir uygulama deneyimi olmayan bu yöneticiler çalıştıkları kurumda kuramsal bilgiyle, uygulamanın farklılığı karşısında, ‘‘kültür şoku’’ na uğramaktadır. Atanan yöneticilerin bazılarının kıdem olarak da kurum çalışanlarından küçük olduğu gözlemlenmekte ve kurumda’’ sözünü geçirme’’ noktasında sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Kıdemli kişilerin yöneticiye yol göstermek istemesi yetki karmaşasının oluşmasına yol açtığı söylenebilir.

l) Katılımcı okul müdürlerinin idari deneyimlerinin bulunduğu tespit edilmiştir. okul müdürlerinin f=14 ‘u ,%77.77’si müdür muavinliği görevini yapmış, ardından müdür olarak atanmıştır. Katılımcıların sadece biri öğretmenlikten doğrudan yöneticiliğe atanmıştır. Söz konusu katılımcının yurt dışında liderlik programlarına katıldığı belirlenmiştir.

m) Katılımcı okul müdürlerinin f=16 ,%88.88 okul yöneticiliği görevlerine atandıktan sonra görev yeri değişikliği talebiyle okul değiştirmiştir. Okul müdürleri f=2,%11.11’halen ilk atandıkları okullarda görevlerini sürdürmektedir.

n) Muavinlerin büyük kısmı uzun süreden beri çalıştıkları okulda görev yapmakta ve nakil almayı düşünmemektedir. Genellikle merkez okullarda kalıcı kadro bulunduğu gözlemlenmektedir.

o) Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı , okul yöneticisinin empati kurabilen, anlayışlı duygulu sorun çözme becerisine sahip , öğretmeni yönlendirebilen (öğretmenden bir adım önde olan)olması gerektiğine dikkat çekmiş ve yöneticiliğin sınavla yada belge alımı ile değerlendirilmemesi ,yönetici adaylarının atanmadan önce denetlenip , yönlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

p) Öğretmen sendika temsilcilerinin büyük kısmı yöneticilerinin sınavla yapılan atamasının değiştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

q) Öğretmen sendika temsilcilerine göre okul yöneticiliği atama süreci; öğretmen ,müdür muavinliği ,müdür olmak üzere bir atama süreci izlemeli ve mutlaka denetlenmelidir.

r) BÜDY , okullara atanan yöneticilerin özellikle okulun yapısı hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini , kriter puanı yüksek olduğu için atanan yöneticilerin uygulama deneyimi olmadığından dolayı sisteme faydalarının tartışıldığını , yöneticilerin okullarda görevlerine başlamadan önce hizmet içi eğitimden geçmeden atandıkları için sorunlar yaşandığını belirtmiştir.

s) BÜDY' leri yöneticilerin okulların farklı programlar uygulaması nedeniyle zorluklar yaşadığını, yönetici adaylarının hizmet içi eğitimden geçirilmelerini ve nakil isteklerinin gözden geçirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

t) Okul müdürlerinin (f= 5, %62.5) öğretmenin yönetici olarak atanmasında okul müdürünün doldurduğu sicil değerlendirme forumlarının da değerlendirmeye alınmasını ve atamanın; müdür muavini, müdür olarak belli bir süreç izlemesi gerektiğini vurgulamışlardır

u) Okul müdürleri (f= 2,%25) okul yöneticiler için mesleki standartların belirlenmesi ve buna göre atama yapılmasını vurgulamıştır. Okul müdürleri yöneticilerin birçok ülkede eğitim ve yönetim olmak üzer iki diploması olduğunu buna göre atandığını , mevcut sistemde ise isteyen öğretmenin branşa bakılmaksızın müdür olunabileceği, vurgulamıştır.

v) Okul yöneticileri, okul yöneticisinin okul kültürü, yazışmalar, bürokratik işlemler, muhasebe eğitimi, uzlaşa, hoşgörü, iletişim, çatışma, sorun çözme becerileri, isteklendirme, risk alma konularında eğitim alması gerekliliğini dile getirmişlerdir

w) Okul yöneticileri ; sistemde yönetici kriterlerinin olmasını ancak sınav sonucunda yönetici adayının tecrübeli kişilerin yanında 3-6 aylık süreçte uygulamalı eğitimden geçmesi gerektiğini vurgu yapmışlardır.

x) Katılımcı Müdür muavinleri (f=10 ,%58.82) okul yöneticiliğine atanacak olan kişilerin yönetimle ilgili eğitimden geçmeleri, okul yöneticiliğinin öğretmen, müdür muavini ve müdürlük olacak şekilde bir sürece bağlanmasını , gerekirse müdürlerin de görüşlerine başvurulmasını, öğretmenlikten müdürlüğe doğrudan yapılan atamaların sistemde sıkıntılara yol açtığını belirtmişlerdir.

y) Müdür muavinleri , sistemde öğretmenin okul müdürlüğüne atanması yanında öğretmenin üçlü kararnamele üst kademeye kadar çıkabileceğini ifade ederek eğitimin siyasi kararlara bağılı olarak yönlendirildiğini vurgulamıştır.

z) Öğretmenlerin (f=17 ,%94.44) okul yöneticilerinin atanmadan önce öğretmen olarak yaptığı çalışmaların, görevine bağılılığının ile disiplin davranışlarının göz önüne alınmasını vurgulamıştır.

aa) Öğretmenlerin bir bölümü, okul yöneticilerinin atanmadan önce uygulamalı eğitimden geçmesi , yöneticilik bilgisi konusunda alt yapısını hazırlaması ve aşamalı olarak müdür olması gerektiğini bildirmiştir. Direk öğretmenlikten müdür olan öğretmenlerin okuldaki daha kıdemli öğretmenler tarafından yönlendirildiği ve yönetimde çok başlılığın görüldüğünü belirtilmiştir.

bb) Öğretmen sendika temsilcileri f=7 ,%58.33 okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenlerin öncelikle yöneticilikle ilgili sertifika programına katılması, uygulamalı olarak idarecilik yapması, teknolojiyi kullanabilmesi, yabancı dil bilmesi ve iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiğini vurgulamışlardır

cc) Öğretmen sendika temsilcilerinden biri yönetici adayının hizmet içi eğitime katılması ve emekli olan eğitim yöneticilerinin tecrübelerinden yararlanmaları gerektiğini söylemiştir.

dd) Sendika temsilcileri , okul yöneticisinin okulun kadrosundan yada dışardan gelmesi, okulu ve okulun yer aldığı bölgeyi tanınmasının önemli olduğunu söylemiştir. Okula atanan yöneticinin okuldaki öğretmenlerden kıdem olarak küçük olması durumunda ; yaptırım gücü uygulanmasında sorunların yaşandığını, yöneticilerin mutlaka atanmadan önce uygulamalı olarak belli bir çalışma sürecinden geçmesi gerektiğini vurgulamıştır. Sendik öğretmen temsilcisinin bu konuda BÜDY ile görüş birliği içerisinde olduğu söylenebilir.

ee) BÜDY göre; okulun yapısını bilmeden farklı bir dairede öğretmenlik yapan birinin müdür olarak atanması eğitimde büyük sıkıntılara yol açmaktadır. Okul yöneticisi, sistemde dairelerin yaptığı işler konusunda teorik bilgi dışında uygulama yapmamışsa mesleğin gerekliliklerini yerine getirmede zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun yanında öğretmenin uygulama yapmadan doğrudan okul müdürü olarak atanması sıkıntı yaratmakta ve bu kişilerin yöneticiliği öğrenmesi için belli bir zamana ihtiyaç duyulmakta ,bunun da eğitime olumsuz olarak yansıdığı söylenebilir.

ff) BÜDY '1,erinin %20 si okul yöneticilerin atanmadan önce; eğitim yönetimi konularında eğitiminden geçmesini, katıldığı bu eğitimle ilgili sınava girip

başarılı olmasını , ardından sözlü mülakata girmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Yönetici değerlendirme kriterlerinde; okul müdürünün, teftiş dairesi denetmenlerinin verdiği raporların da dikkate alınması gerektiği aynı zamanda yöneticilerin sahip olduğu bireysel özelliklerin de önemli olduğu vurgulanmıştır.

gg) Okul yöneticilerinin atanmasında izlenecek yol ile ilgili olarak paydaşların büyük bir kısmı ;okul yöneticisi atama sürecini öğretmen, müdür muavini ve okul müdürü olarak değerlendirmektedirler . Okul yöneticisinin atanacağı okulun yapısı ,sosyolojisi hakkında bilgisinin olması gerekliliği de vurgulanmaktadır. Öğretmen bağlı bulunduğu daire okullarından birinde müdür muavini olarak çalışmalı v e okulun idari işleri hakkında fikir sahibi olmalı, ardından okul yöneticisi olarak atanmalıdır.

KKTC eğitim yöneticilerinin atama ve istihdam süreçleri şu gerçekleri ortaya koymaktadır.

1. Öğretmenler sınav tüzüğünde yapılan düzenlemeler yönetici yeterliklerini belirlemede yetersiz kalmaktadır.

2. KKTC eğitim yöneticilerini atama ve istihdam süreçleri şekilsel düzenlemelere sahiptir. Diğer bir deyişle sistemin temel prensibi olarak liyakat(kıdem) alınmakta bunun yanında adayın bilgi ,beceri ve yeterliklerin nasıl daha nitelikli bir şekilde değerlendirilebileceği konuşulmamaktadır.. Bu durum, eğitim sisteminin ve yerel düzeyde kurumların eğitim yöneticilerinden beklentilerinin etkin bir biçimde karşılanmamasının da sebebi haline gelmektedir.

3. Atama süreçlerinde , görev yerine atanan okul yöneticisinin aynı zamanda görev yerini değiştirme talebinde bulunmasıyla birlikte yöneticilik pozisyonu boşalan bir okula öğretim yılı içerisinde yer değiştirmesi eğitim öğretim adına büyük kayıpların yaşanmasına yol açmaktadır. Özellikle kırsal ve merkez çevre okullarından merkezler doğru yönetici değişikliği görülmektedir. Göreve başlayan okul yöneticisi en kısa sürede görev yerini değiştireceği düşüncesiyle okulun sosyal kültürel yapısını tanımadan, bu göreve gelmekte ve büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Diğer yandan okulun yapısını düşünmeden öğretmen yer değiştirme tüzüğüne göre sırası geldiği için o okula nakil alan okul yöneticisi okula verimli olamamakta ve okulun yapısı gereği sürdürülebilirliğinin sağlanmasında sorunlara yol açmaktadır.

III. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve mesleki gelişim için beklentilerine ilişkin sonuçlar

1) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim algısına ilişkin sonuçlar:

a) Katılımcı okul müdürlerinin $f=11$, %61.11 'i, müdür muavinlerinin $f=6$, 35.29'u kendilerini mesleki olarak geliştirmek için alanla ilgili yüksek lisans yada doktora eğitimi aldığını belirtmiştir. Müdürlerin $f=1$, %5.55'i doktora eğitimine ,muavinlerin , $f=2$,11.76'sı ise yüksek lisans eğitimine devam etmektedir

b) Katılımcı okul müdürleri ($f=13$,%,72.22) ,muavinler ($f=6$,%54.54), alanda kendilerini geliştirmek için 'çeşitli kurumların düzenlediği hizmet içi eğitimlere katılmaktadır. Öğretmenlere göre ($f=10$,%62.5) okul yöneticileri kendilerini meslekte geliştirmek için hiçbir şey yapmadığını söylemiştir. Öğretmenlerin bazıları ($f=3$,%18.75' okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmek için hizmet içi eğitime katıldıklarını söylemiştir. Öğretmenler, $n=2$ % 11.11'i okul yöneticilerinin işlerinin yoğunluğundan ötürü kendilerini mesleki olarak geliştirmek için zaman bulamadıklarını söylemiştir. Tepe,(2017 yaptığı çalışmada ,Okul yöneticilerinin mesleki ve akademik yönden gelişimlerini sağlamak için hizmet içi eğitim faaliyetlerine yoğun olarak katıldıklarını belirlemiştir.

c) Katılımcılara göre , okul müdürünün; öğretmenlerin önünde gitmesi ,eğitimdeki değişimleri yakından takip etmesi gerekmekte, bakanlığın da bu süreçte okul müdürünü denetlemesi gerektiği belirtilmektedir.

d) Okul müdürleri ($f=5$,%27.77'si proje yürütücülüğü yaptığını söylemiştir. Katılımcılar internet üzerinden eğitimle ilgili çıkan yazıları makaleleri okumakta özellikle Fillandiya eğitimini takip etmekte alanla ilgili kitap ,dergi makale okumaktadırlar.

e) Okul müdürlerinden ($f=4$, %22.22) alanla yurt dışına gidip eğitim almaktadır Katılımcı okul müdürleri ($f=6$,%33.33) , müdür muavinleri($f=1$,%5.88') alanla ilgili olarak çeşitli internet kaynaklarından yararlanmaktadır. tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalandığını , okul müdürlerinin ($f=2$,% 11.11') değişik ülkelerin eğitim uygulamalarını karşılaştırıp, uyguladığını dile getirmiştir.

f) Öğretmen sendika temsilcilerine göre ($f=4, \%50$) okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirebilmek için hizmet içi eğitimlere ve seminerlere katılmaktadır

g) Öğretmen sendika temsilcisi $f=2, \%25$ ' is e bazı yöneticilerin (muavinlerin) statüsünden dolayı derslere girmediğini ve öğrenci ve öğretmenlerle iletişimi kestiğini, meslekten koptuğunu belirtmiştir.

h) Öğretmen sendika temsilcilerinin bazıları ($f=1, \%12.5$) okul yöneticilerin alanla ilgili, kitap, dergi makale *okuduğunu* , bazıları ($f=1, \%12.5$) tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalandığını, ($f=1, \%12.5$) yöneticilerin deneyimlerini bilimsel yayın yapması gerektiğini , ($f=1, \%12.5$) okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmek için bir şey tapmadığını söylemiştir.

i) BÜDY $\%20$, okul yöneticilerinin atandıktan sonra hizmet içi eğitime katılımın az olduğunu belirtmiştir. BÜDY $\%20$, GOÖD ile MTÖD arasında bu konuda ayırım yapılması gerektiğini MTÖD bağlı yöneticilerin hizmet içi eğitime katıldıklarını, yeni atanan yöneticileri de daire olarak kendilerinin bilgilendirme eğitiminden geçirdiklerini , söylemiştir. Katılımcı GOÖD bağlı bazı müdürlerin de kendilerini geliştirmek için çaba gösterdiğinin gözlemlendiğini belirtmiştir

j) BÜDY ($f=2, \%50$), okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim kurslarına katılması gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapması , sürekli olarak eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim kurslarına katılması , yabancı dil bilmesi ve bilgisayarı iyi kullanması gerektiği vurgulamıştır.

2) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim alanlarına ilişkin sonuçlar

a) Katılımcı okul müdürlerinin $f=6, \%33$ '33'ü , Müdür muavinlerinin $f=6, \%37.5$ 'i , öğretmenlerin($f=6, \%40$) ve öğretmen sendika temsilcileri($f=7, \%63.63$) ; okul yöneticilerinin eğitim –öğretimle ilgili yasa ve tüzükler (mevzuat) ile eğitim yönetimi konuları üzerinde eğitime ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir

b) Okul yöneticileri , çok sık değişen eğitimle ilgili mevzuat üzerinde yöneticilerin her eğitim öğretim yılı başında hizmet içi eğitime katılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özellikle yeni atanan yöneticiler, pratikte bu yasa ve tüzük

uygulamalarının nasıl yapıldığına dair hizmet içi eğitim almayı istemektedir. Bunun yanında yöneticilerin iletişim teknolojisi, bilgisayar üzerine de eğitim alması gerektiği vurgulanmıştır.

Okul müdürleri (f=5,%27.77) ve müdür muavinleri (f=3,%18.75) , Öğretmenlerin büyük bir oranı (f=12, %80) ile öğretmen sendika temsilcileri (f=7,% 63.63)'ü iletişim ve insan ilişkileri konularında eğitime ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar okul yöneticilerinin , okul yönetimi ve sınıf yönetimi konularında çok iyi bir eğitimden geçmeleri gerektiğini söylemişlerdir. Katılımcılar okul yöneticilerinin insancıl yeterliklerine ilişkin becerileri ni geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Tepe,(2017); ''Okul Yöneticilerinin yeterliklerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri '' isimli çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel yeterliklerini yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin tamamı kendilerini yönetimde etkili bulurken, öğretmenlerin görüşleri yarı yarıya dağılım göstermiştir. Okul yöneticilerinin mesleki ve akademik yönden gelişimlerini sağlamak için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yoğunlukta olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi gereken alanlar ile ilgili olarak, öğretmenler en fazla iletişim alanını, müdürler ise etkili liderlik, yönetim becerileri, iletişim alanlarını göstermiştir.

c) Katılımcı okul müdürleri f=2 ,%11.11) tecrübeli okul müdürlerinin deneyimlerinden faydalanmak istediklerini, dile getirmişlerdir.

d) Okul müdürleri (f=2 ,%11.11) okul yöneticilerinin , planlama, stratejik planlama, muhasebe ve bilgisayarı iyi kullanabilme, sorun çözme becerisi konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemişlerdir. Katılımcı okul müdürlerinden birisi %5.5 okul yapısı ile ilgili ,diğer bir katılımcı %5.5 yaşam koçluğu konusunda hizmet içi eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemiştir.

e) Katılımcı okul müdürlerinden birisi , okul yöneticilerinin kendilerini meslekte geliştirmek için her hangi bir eğitime ihtiyaç duymadıklarını, söylemiştir

f) Müdür muavinleri (f=5,%31.22'i) , öğretmenlerin de bir kısmı f=5,% 33.33 , okul yöneticilerinin öğrenci profilini ve psikolojisini tanıma konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemiştir. Bilgi çağında değişen toplumsal , ekonomik, kültürel ve teknolojik yapıya paralel öğrenci profilinin de değiştiği, öğrenci psikoloji konusunda var olan bilgilerimizin yetersiz kaldığı , öğrenciyi daha yakından için eğitime ihtiyaçları olduğunu söylemişlerdir. Öğretmen sendika

temsilcileri (f=3,%27.27) ise yöneticilerin öğrenci ve öğretmen profili ve öğrenci psikolojisi üzerine eğitime ihtiyaçları bulunduğunu söylemiştir

g) Müdür muavinlerinden biri (f=1,%6.25) bilgisayar ve teknolojiyi kullanma eğitimine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

h) Öğretmenler (f=7,% 46.66) okul yöneticilerinin bilgisayar ve teknolojisini kullanma konusunda eğitime ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler(f=2,%13.33) okul yöneticilerinin yabancı dil bilmelerini, ,f=1,%6.66 okullar arası iletişimi geliştirmeleri gerekliliğini vurgulamıştır.

i) Bakanlık üst düzey yöneticilerine göre okul yöneticilerinin ; Toplam kalite yönetimi, motivasyon, iletişim, personel kaynaklarının yönetimi ,stratejik planlama, yönetim stratejileri, muhasebe, liderlik, takım ruhu oluşturma, mevzuat vb. konusunda eğitime ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir.

3) Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için sunduğu olanaklarla ilgili sonuçlar

1) Okul müdürlerinin (f=10, % 55.56), müdür muavinleri (f=13,%76.42), öğretmenler(f=17,%94.44),öğretmen sendika temsilcileri(f=4 ,%33.33) Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının hizmet içi eğitimler düzenlediğini, bu eğitimlere katılımın zorunlu olmadığını , bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitimlerin sayılarının yok denecek kadar az olduğunu , daha ziyade özel üniversitelerin hizmet içi eğitim etkinliği düzenlediğini dile getirmişlerdir

2) Okul müdürlerinin bazıları düzenlenecek olan hizmet içi eğitim etkinliklerinde sevk ve idarenin iyi yapılması gerektiğini, eğitimi veren kişinin karşısındaki kitleye hitap edecek ve idare edecek vasıflara sahip olması gerekliliğine dikkat çekmiştir.

3) Katılımcı okul müdürlerinden birisi, bakanlığın düzenlediği seminerlerin yeterli olmadığını; özellikle son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle beraber görülen öğrenci davranış değişimi ,öfke kontrolü, okuma yazma zorluğu çeken öğrenciler için, MEKB hiçbir hizmet içi eğitim çalışması yapmadığını belirtmiştir.

4) Katılımcı müdür muavinlerinden birisi , gözlem ve inceleme yapmak için meslek liseleri yöneticilerinin yurtdışında gözlemlerde bulunduğunu belirtmiştir.

5) müdür muavinlerinden birisi de, eğitimde hükümet politikası uygulandığını ,devlet politikası uygulanmadığı için bakanlığın yapmaya çalıştığı hizmet içi eğitim çalışmalarının yetersiz kaldığını söylemiştir.

6) Katılımcı öğretmenlerden biri hizmet içi eğitimlere katılımın zorunlu olmadığını, bu eğitimlere katılan öğretmenlerin de ilerde yönetici olmak istediği ile belge almak için katıldığını ancak uygulama sürecinde amacından sapan bir durumun gözlemlendiğini

7) Öğretmen sendika temsilcilerinden (ÖST4) hizmet içi eğitim kurslarının öğretim yılı başında takvimlendiğini ve İdarecilere yönelik olarak da hizmet içi eğitimlerin düzenlendiğini ve bunların sürdürülebilir olması gerektiğini ifade etmiştir.

8) Bakanlık üst düzey yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Ortaklar Dairesine bağlı olarak hizmet içi eğitimlerin düzenlendiğini , katılımın zorunlu olmadığını belirtmişlerdir. Mesleki teknik öğretim dairesi okullarına bağlı okullarda çalışan yöneticileri daireleri tarafından düzenlenen bu eğitimlere katılmaktadır. Katılımcılar Genel Orta öğretim dairesinde ise hizmet içi eğitim çalışmalarına daha ziyade yönetici olmak isteyen öğretmenlerin katıldığını ,bunların da öğrenme kaygısından ziyade belge almak için katıldıklarını söylemişlerdir

IV Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazır bulunuşluk durumuna ilişkin sonuçlar

1)Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin değerlendirme sonuçları

a) Katılımcı okul müdürleri (f=15,%83.33) müdür muavinleri (f=14,%82.35) ,öğretmenlerin (f=10 ,% 62.50) okul yöneticilerinin okulları için ihtiyaç analizi yaptığını söylemişlerdir. Okul müdürleri okullarının gelişimi için planlama çalışmaları yapmaktadır. Planlama çalışmalarında öncelikle kurumun alt yapı ve insan kaynağı ihtiyaçları belirlenmektedir. İnsan kaynağının giderilmesi bakanlığa bağlı olduğu için ,okul müdürleri fiziki alt yapı ihtiyaçları için kaynak arayışına gitmektedir. Kaynaklar bulununca (okul aile birliği gelirleri, kantin geliri vb) ihtiyaçlar giderilmeye çalışılmaktadır. Okul müdürlerinin büyük bir kısmı planlama çalışmalarında okulun fiziki yapısının düzenlenmesine kaynak ayırmaya çalışmaktadır. Dağlı ve Silman (2009);” KKTC’de Bir Müfredat Laboratuvar

İlkokulunda Okul Gelişim Modelinin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Durum Çalışması’’ isimli çalışmalarında , okul gelişim modelinin uygulanma süreci esnasında yaşanan sıkıntıların tespit edilmesi ve sorunların ortadan kaldırılması için neler yapılması gerektiğini ortaya koyma amacıyla Ilefkoşa’da bulunan seçkin bir okulda nitel araştırma yöntemi kullanarak araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda planlı gelişim modelinin başarılı olması insan kaynaklarına yapılan yatırım ve sosyal alt yapı hizmet sunumlarının iyileştirilmesi ile mümkün olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Balkar (2010) ,ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul gelişim planına ve okul gelişim planının etkililiğinin sağlanmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için bir çalışma yürütmüştür. Çalışma bulgularında ortaya çıkan görüşlere göre, öğretmen gelişiminin sağlanması, okul gelişim planının kapsamında olması gereken konular arasında yer almıştır. Öğretmenler, gelişim planının kapsamında fiziki olanaklarla ilgili konuların yer alması gerektiğini belirtmiş ve bu konuya bağlı olarak ise, mevcut maddi kaynakların belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan maddi kaynakların sağlanması ile ilgili konuların da planın kapsamında yer alması gerektiğini belirtmişlerdir.

b) Katılımcı okul yöneticisi müdürler (f=10, % 55.56), müdür muavinleri (f=7 % 41.18) ,öğretmenler (f=9, % 56.25) okul yöneticilerinin okulları için misyon , vizyon belirlediğini söylemiştir. Katılımcı meslek lisesi okul müdürleri okulları için stratejik plan yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bush ve Middlewood (2005),Bir okulun vizyonunun oluşturulmasının ,liderliğin kilit boyutlarından birisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

c) Okul yöneticisi planlama çalışmalarını yürütecek ekibin bulunmadığını amaçların gerçekleşmesi anlamında ortak çalışma yaptıklarını belirtmiştir. Okul yöneticileri paydaşların görüşlerini belli dönemlerde tespit ederek planlama çalışmalarını yapmaktadır.

d) Katılımcı okul müdürlerinden biri okulun vizyon ve misyonunun yasada belli olduğunu kendisinin yapmadığını kendisinin daha ziyade okulun ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığını söylemiştir. Diğer bir katılımcı ise okulunun sınavla öğrenci almasına rağmen okulun misyonunun net olarak belirtilmediğini söylemiştir.

e) Katılımcı okul müdürleri f= 9 ,% 50’si Öğretmenler (f= 2 ,% 12.50)’si okulun belirlenen hedeflerini paydaşlarla (öğrenci, öğretmen, veli gibi) ve çeşitli kurumlarla paylaştığını dile getirmiştir. Katılımcılar okulun akademik başarılarla anılması için paydaşlarla beraber neler yapabileceklerini belirleyip

.vizyon koyduklarını bunu öğrenciler, öğretmenler, veliler ve muavinlerle paylaştıklarını belirtmişleridir

f) Okul müdürlerinden birisi de kurumda sık sık görülen öğretmen değişiminin okul hakkında stratejik plan yapmayı engellediği yönünde görüşlerini açıklamıştır. Yönetimde ve öğretmende sürekliliğin sağlanmaması, kısa vadeli düşünce ve çalışma biçiminin kurumda görülmesine yol açmakta ve planlı çalışmaların yapılmasına engel olmaktadır (Arslan ve Küçüker, 2016) . Özellikle çevre okullarında gözlemlenen sürekli ve hızlı öğretmen değişimi stratejik planların yapılmasını engellemektedir (Yıkıcı, 2014).

g) Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlası (f=10 ,% 62.50)'si okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını , f=9, % 56.25)'in okul yöneticilerinin okulları için misyon ve vizyon belirlediğini (f=3,%18.75 i) okulun misyon ve vizyonun net olmadığını ya da yetersiz, hiç olmadığını dile getirmiştir. Katılımcıların %18.75'i kurumlarının vizyonunun bulunmadığını söylemiştir. Bu durumun ,öğretmen ,öğrenci ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve işbirliğinin yeterli düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

h) Öğretmen sendika temsilcilerinin f=6,%66.67 'si okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ihtiyaç analiz yaptıklarını, (f=1,%11.11) okulun ihtiyaçlarını belirlemediğini (f=2, % 11.11) okulları için misyon , vizyon belirlediğini dile getirmişleridir.

i) BÜDY stratejik planlamayla ilişkili görüşleri birbirinden farklılık göstermektedir. BÜDY1'e göre , bakanlık merkez örgütünün okulların gelişimiyle ilgili olarak herhangi bir beklentisi bulunmamaktadır. Stratejik planlamayla ilişkili olarak bir takım çalışmalar yapıldığını ancak , bu veriyi işleyecek insan kaynağının bulunmadığı vurgulanmıştır. Buna rağmen okullarda okul yöneticilerinin %80'ninin kendi çevrelerinde bulunan kaynakları kullanarak okullarında planlama çalışması yaptıklarını söylemiş, Stratejik planlamanın hükümet politikası değil de devle t politikası olarak belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Işık ve Aypay(2004), 'yaptıkları çalışmalarında Türk Eğitim Sistemi'nde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemişlerdir. Çalışma tarama modeline göre yapılmıştır. Yazarlar, sorunları; kavramsal, insan kaynaklarına ilişkin, zaman yönetimine ilişkin, hukusal ve parasal sorunlar olarak belirtmişlerdir. Katılımcılar hukusal ve zaman yönetimiyle ilgili sorunların önemli olmadığını belirtmişlerdir. Ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları

görülmektedir. Hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir. Kaya (2015): “Okul paydaşlarının görüşlerine göre etkili okul geliştirme” isimli yüksek lisans tezinde, Gaziantep ilinin Şahinbey ilçesinde bulunan ilkokulların, bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre “yönetici”, “öğretmen”, “öğrenci”, “öğrenme ortamı ve süreci”, “okul kültürü ve ortamı” ile “okul çevresi ve veli” boyutlarında etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırma verilerinin toplanmasında, kaynak taraması ve alan araştırması teknikleri kullanılmıştır. Alan araştırmasında ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlere anket formu uygulanmış ve yöntem olarak da survey tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre, etkili okul özellikleri bakımından en etkili boyut “okul yöneticisi” boyutu olduğu belirlenmiştir.

j) BÜDY okul yöneticinin atanacağı okulun yapısını, öğrenci ve veli ihtiyaçlarını iyi bilmesi gerektiğini, sınavla öğrenci alan bir okulsay, oraya atanacak olan öğretmenin de okulun yapısının istediği vasıflara sahip olmasının planlama için önemli olduğunu belirtmiştir. BÜDY ‘göre öğretmen yer değiştirme tüzüğüne göre öğretmenlerin sık sık yer değiştirmesinin planlama çalışmalarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. BÜDY’ne göre, öğretmen yeterliği ile ilgili veri bulunmadığını, öğretmenin denetlenmediğini kalite kontrolün yapılmadığını belirtmiştir.

k) BÜDY, Bakanlıkta sadece mesleki teknik dairesinin stratejik planı bulunduğunu ve. Meslek liselerindeki yöneticileri, stratejik planla okulların misyonunun belirlendiği, swot analizinin yapıldığı, hedeflerin kısa ve uzun süreli olarak belirlendiğini ve daire olarak meslek okullarını eğitim yönünden desteklediklerini vurgulamıştır

l) Genel Orta öğretim dairesinin eğitim ve öğretimi geliştirmek için uyguladığı bir stratejik plan bulunmamaktadır. Bakanlık merkez örgütünün okulların gelişimiyle ilgili olarak da bir beklentisi bulunmamaktadır. Dairedeki kadroların boş olması, eğitim ve öğretimi sürdürebilecek yeteri kadar insan kaynağına sahip olmama nedeniyle stratejik planlama ile ilgili çalışmalar yapılmasına rağmen bu veriyi değerlendirecek insan kaynağı bulunmamaktadır. Stratejik planlamanın gerekli olduğu özellikle 10 yıl sonrası için kurumda gerekli olan insan kaynağının belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Kurumun ihtiyaç analizinin yapılması, okulların yapısına göre öğretmen görevlendirilmesi, öğretmenin denetlenmediği için, kalitesi

üzerinde veri bulunmadığı için öğretmen nakil tüzüğüne göre nakil isteyen her öğretmenin boş olan kadroya nakil alabildiği ,yabancı dille eğitim yapan bir okula yabancı dili istenilen seviyede olmayan öğretmenin de nakil aldığı ve sistemde sorunlara yol açtığı görülmektedir. Okulun yapısını bilmeden atanan yöneticilerin de okullarda sorun yaşadıkları görülmektedir.

m) BÜDY biri okulda değişken bir kadronun bulunması halinde stratejik planların yapılmasında zorluklarla karşılaşılacağını , bu nedenle yapılacak olan planların esnek olmasını gerektiğine vurgu yapmıştır.

n) BÜDY birisi stratejik planlamada ' okul öz değerlendirmesinin 'önemine dikkat çekmiştir. Okul öz değerlendirme ile okulun tüm konularda ihtiyaçlarının belirlenebileceğine ve kısa, orta ve uzun dönemli gelişim planlarının yapılabileceği vurgulanmıştır.

o) BÜDY biri, okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamayı daha ziyade okulun fiziki alt yapısının düzenlemesi olarak algıladığını , yöneticilerin ,okulun eğitim boyutuyla fazla ilgilenmediğini vurgulamıştır. BÜDY göre yöneticiler öğrenci başarısızlığı için durum değerlendirmesini orta düzeyde yapmakta, öğretmenin dersine girmemekte, öğretmenin plan ve programlarına bakmamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sınıfta ne olup bittiği konusunda her hangi bir fikre sahip olmadığını vurgulamıştır.

2)Katılımcıların Okul Kültürüyle ilgili görüşlerin değerlendirilmesi sonuçları

1. Okulda ortak çalışma ve işbirliği kültürü ile ilgili sonuçlar

Okullarda yaygın bir öğretme ve öğrenme kültürünün oluşturulmasından okul müdürü sorumludur. Kültür karmaşık ve benzersiz kendine has özellikler taşıdığından ,okul yöneticisi okulun amacı hakkında net bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu sayede neden var olduğunu ve , ne yapması gerektiğini anlayabilir ((Angus, Doris, ve Busch, 2009). Katılımcı okul müdürleri okullarında (f=13 ,%72.22) öğretmen zümreleri arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi için çaba harcamaktadır. Okul müdürleri zümre toplantılarında öğretmenlerin yeni bilgileri birbirleriyle paylaşmaları yönünde telkinde bulunmaktadır Okul kültürü, insanların nasıl düşündüklerini ve okulda nasıl davrandıklarını etkileyen bir anlam sistemidir. Olumlu okul kültü ründe paylaşılan bir amaç ve değerler duygusu, personel gelişimi

,işbirlikçi ortaklaşa ilişkiler, ortak problem çözme ve deneyimler paylaşılmaktadır (Fullan,2001;Deal and Peterson,1998 ‘den Akt Engels ve diğerleri , 2008) .Okul müdürleri , okulda ortak çalışma ve işbirliği kültürünü geliştirmek için, düzenlenen eğitim ve öğretim faaliyetlerinde , öğretmenleri ortak hareket etmeleri için motive etmekte, ders zümreleriyle belli periyotlarda toplantı yapmakta ve alınan kararları zümre defterlerine işlemektedirler((Engels, Gwendoline, Devos, Bouchenoaghe, ve Aetleman, 2008). Zümre toplantılarına katılma öğretim konularını öğretmenle tartışma ,öğrencinin okuldaki başarısının önemini vurgulaması açısından önem taşıdığı ve okul personeline güven verdiği söylenebilir.

a) Müdür muavinlerinden bazıları, zümrelerin kendi içlerinde ortak çalıştığını ancak yapılacak olan okulla ilgili etkinliklerde herkesin kendine göre katkıda bulunduğunu söylemişlerdir. Katılımcı müdür muavinleri (f=4 ,26.67) öğretmenler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün istenilen düzeyde olmadığını, iletişimde problem olduğunu dile getirmiştir

b) Katılımcı öğretmenler (f=9,%52.94) zümreler arasında çalışmaların yapıldığını , öğretmenlerin işbirliği içerisinde çalışması için de müdürün yönlendirmede bulunduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerden birisi, zümrelerin birbirinden çok kopuk olduğunu , bunun yönetimden kaynaklandığını belirtmektedir

c) Öğretmen sendika temsilcilerine göre zümreler arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürü görülmektedir. Öğretmen sendika temsilcilerine göre , okullarda belli zümrelerde iş yükü bulunduğunu ,ancak zümrelerin kendi içinde uyumlu olmasına rağmen, diğer zümrelerle işbirliği yapılmadığını belirtmiştir. Öğretmen sendika temsilcilerinden birisi kendi okulunda işbirliği ve organizasyon açısından gerekli motivasyonun bulunmadığını dile getirmiştir.

d) BÜDY1’ye %20 göre okul iklimi , müdür,öğretmen ,öğrenci tarafından oluşturulmaktadır. Okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenin kendini bir yere ait hissetmesi, öğrenciye karşı sorumluluk hissetmesi ayrıca veliyle de iletişimde olmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Okulda öğretim dışında yapılan etkinliklerin okul kültürünü yarattığını , öğretmen kadrosunun değişken olduğu yerlerde bunun yaratılmasının sorun olduğunu belirtmiştir. Okul geliştirme üzerine yapılan pek çok araştırmada öğretmenin gelişiminin önemini aynı zamanda öğrenciye dikkatin yoğunlaşmasını ve sınıf içi öğretme ve öğrenme koşullarının iyileştirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Harris, 2001). Diğer bir katılımcı okul

kültürünün oluşturulmasında öğrencinin seveceği uygulamaların yapılmasının önemli olduğunu , Okul kültürünün oluşturulmasında paydaşlarla ilişkilerinin geliştirilmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. BÜDY okul kültürünün oluşturulmasında okulun vizyon ve misyonunun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Hopkins(1996),okul gelişimi için okul kültürünün anlaşılması nın önemine işaret etmiştir.

2) Katılımcıların ,okul yöneticilerinin karar alma süreciyle ilgili görüşlerin değerlendirme sonuçları

1) Okul müdürlerin (f=5 , %41.67)müdür muavinleri (f=7 , %46.67) öğretmenlerin f=5,%27.78 ,öğretmen sendika temsilcilerinin f=4,%44.44 'ü okul yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerle beraber ortak hareket ederek karar aldığını söylemiştir .Katılımcılar okul müdürünün katılımcılaşa önem verdiği belirtmiştir. Bir okulun başarısı liderlerin kararlarının kalitesine bağlı olduğu söylenebilir. Okul müdürleri kararlarına öğretmenleri de katarak ,okullarını demokratik ve katılımcı yapmakta, dönüşümcü liderlik özelliği göstermektedirler (Haririve Monypennyve Prideaux,2014).

2) Okul müdürlerine göre Bazı durumlarda okul yöneticileri kararı duruma göre hareket ederek almaktadır. Bazı durumlarda okul müdürleri kararları zümrelerle , bazı durumlarda ise idareyle beraber almaktadır.

3) Katılımcı müdür ,müdür muavini ve öğretmenlerin bazıları a göre okul müdürü karaları bir grup öğretmenle beraber almaktadır. Bazı öğretmenler okul yöneticilerinin karar alırken öğretmene danıştığını ancak sonlandırılmadığını, bazıları ise kararların okul aile birliği ile beraber alındığını vurgulamıştır

4) Öğretmen sendika temsilcilerinin f=3,%33.33'ü okul müdürünün kendi başına karar verdiğini söylemiştir. Öğretmen sendika temsilcilerinden biri, okul idaresinin karar üretmede yeterli beceriyi göstermediğinden dolayı karar alınamadığını söylemiştir.

1) Katılımcıların okul yöneticilerinin ortak inanç değer ve normlara ilişkin değerlendirme sonuçları

1) Katılımcı okul müdürleri (f=9,% 50) ,müdür muavinleri (f=9,%52.94) ‘ne göre okul yöneticileri okul kültürünü geliştirmek için okulda birlik ve beraberliği sağlayacak etkinlikler düzenlendiğini, ortak inanç değer ve normlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunun için okulda geleneksel olarak okul gezileri yemekler düzenlenmekte çeşitli törenler yapılmakta , ödülleri verilmektedir. Katılımcı okul müdürü okul kültürünün oluşturulmasında vefa duygusunun geliştirilmesinin önemli olduğunu, öğrenci ,öğretmen ve çalışanın okula bağlılığının sağlanması için çalışanların birbirini takdir etmesinin önemini vurgulamıştır.

2) Katılımcı öğretmenlerin f=8,%44.44 ‘ü öğrenci ve öğretmenlerin birlikte etkinlikler yaptığını belirtmiştir. Bu etkinlikler arasında kamplar, yemekler, sosyal sorumluluk projeleri ,bilim şenlikleri vb yapılmaktadır. Bazı öğretmenler ise okulda ders dışında hiçbir etkinlik yapılmadığını belirtmiştir

3) Katılımcı öğretmen sendika temsilcileri ,okulların ortak inanç değerlerini gösteren semboller üzerine dikkat çekmişlerdir. Katılımcılardan biri özellikle okul tarihini bilmenin önemli olduğunu ve bilmeyenlere öğretmek zengin bir arşiv oluşumunu ağıladıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan birisi okul yöneticisinin konuşmalarında sahiplenici bir dil kullandığını , sürekli olarak ‘biz’ diliyle öğrenci ve öğretmenlere hitap ettiğini ,başarıları takdir ettiğini belirtmiştir .

3) Katılımcıların Okul ve çevre ile ilgili değerlendirmelerinin sonuçları

a) Okulun fiziki alt yapısının düzenlenmesi

Katılımcılar okulun Okul müdürlerinin f=6, %33.33’ü sı okul gelişimi için okulun fiziki alt yapı ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiğini bu yönde kaynak bulup eğitim ve öğretim ortamını düzenlediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri okulun fiziki yapısını düzenlemek için tatillerde dahil olmak üzere sürekli okulda bulunmakta, bakanlığın kaynak yetersizliği nedeniyle yapamadığı işler için kaynak bulmaya çalışmaktadırlar

b) Öğrenci başarıları ve gelişimi

a) Okul müdürlerinin f=8 , %47.05 ‘i öğrenci başarıları ve gelişimi için öğrenci kulüplerinin önemli olduğunu belirtmiştir. Öğrencilerin akademik başarıları

yanında ilgi duydukları alanların gerektirdiği bilgi ve becerileri geliştirmek için öğrenci kulüpleri, sosyal sorumluluk projeleri ,geziler, vb düzenlenmektedir

b) Okul müdürler f=4 , %30.77 ‘si okulun başarıya ulaşması için okulun amaçlarının paydaşlarla beraber belirlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle sınavla öğrenci alan okulların bazılarında okul müdürleri okulun amaçları için hedef belirlemekte, paydaşlarla paylaşmakta ve gerçekleşmesi için çaba göstermektedir.Etkili kültüre sahip okullar,öğrenci başarısını artırmaktadır (Schoen,2005).

c) Müdür muavinleri , okulun başarıya ulaşması için okulun uyguladığı programı çok iyi bilen öğretmenlerin bulunduğunu, Avrupa Birliği hibe programından finansmanı onaylanan projeleri yaptıklarını ,meslek liselerinde öğrenim gören öğrenciler için de, mesleği tanıtıcı etkinlikler ve yarışmalar düzenlendiğini belirtmişlerdir.

d) Öğretmenler (f=11 ,% 61.11) öğrenci başarısını artırmak için okullarda akademik dersler için kursların düzenlendiğini ,ayrıca eğitsel kol çalışmalarının da yapıldığını söylemişlerdir.

e) Okul müdürlerinden bir tanesi % 7.69 okulda sadece **ders yapıldığı ve** herhangi bir faaliyet yapılmadığı şeklinde görüşlerini açıklamışlardır.

f) Öğretmen sendika temsilcilerinin % 75 i okullarda eğitsel kol çalışmalarının yapıldığını belirtmiştir f=1,%25) ,öğrencilerin ilgilerine göre yönlendirilmediğini, ve uygulamalı eğitimin yetersiz olduğunu belirtmiştir

g) Öğrenci gelişimi ve başarısının gerçekleşmesinde okul yöneticileri (f=5, % 27.77 fiziki alan yetersizliği bulunduğunu , çocuğa bir takım değerlerin verilmesi, kazandırılması gerektiğini ,öğretmenin tarihsel süreç içerisinde rolünün değiştiğini öğrenciyi yönlendirmede yetersiz kaldığını , bazı tüzüklerin de eğitim bakanlığı tarafından ihlal edilmesi gibi sıkıntıların bulunduğunu söylemişlerdir.

c) Öğretmenin mesleki olarak geliştirilmesi

a) Okul müdürleri (f=8 % 44.44) öğrenci gelişimi ve başarısında öğretmenlerin mesleki donanımının önemli olduğuna inanmaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerin gelişimini desteklemekte ve hizmet içi eğitimleri duyurduklarını belirtmiştir. Okul müdürleri f=2,% 11.11’i okullarındaki öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitim konuları için bölgedeki üniversitelerle işbirliği yapıp ,okullarına

konuşmacılar getirip seminer vermektedirler. Okul yöneticileri görev yaptıkları okulun bulunduğu bölgedeki insanların ihtiyaç duyduğu eğitim konularında da halka açık ,bilgisayar ve İngilizce kursları vermektedirler. Okul müdürleri (f=3 ,16.67) hizmet içi eğitimlere katılmaları için öğretmenleri teşvik ettiklerini , imza karşılığı etkinlikleri duyurduklarını ancak öğretmeni hizmet içi eğitime teşvik etmede kendilerini yetersiz görmektedirler. Hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı ilerisi için okullarda müdür yada müdür muavini olarak çalışmak istediği için kriter puanları ak atkı sağlaması için kurslara katıldığı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Hizmet içi eğitim kurslarına katılım zorunlu değildir ve Bakanlık tarafından denetim yapılmamaktadır. Okul yöneticilerinden birisi % 5.56'sı öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirmenin yanında sınıfa da dersine girerek yönlendirme yapmaktadır

c) Öğretmenler f= 8 % 44.44 oranı okul yöneticilerinin ,öğretmenlerin mesleki gelişimiyle ilgili olarak okulda eğitim çalışmaları düzenlenip seminerler verdirdiğini belirtmiştir. Öğretmen sendika temsilci f= 2 % 16.67 okul yöneticilerinin hizmet içi duyuruları öğretmene imza karşılığı duyurduğunu belirtmiştir

d) Dış paydaşlarla iletişim

a) Katılımcı okul müdürlerinden bazıları çevredeki dış paydaşlarla iletişimde okul kültürünün önemli olduğunu belirtmiştir. Okul kültür, okuldan okula farklılık gösterdiği için okulun has noktalarını göz önüne alarak iletişim kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. *Okul* müdürlerinden birisi okul ve veli ilişkisini geliştirmek için sürekli olarak okulda halka açık etkinlikler yapıldığını kültür dernekleri ve halkın okulun alt yapı tesislerini kullandığını dile getirmiştir.

b) Okul müdürlerinden birisi de OAB ile birlik e çevre kuruluşlarını ziyaret ederek onları okula karşı bilinçlendirdiğini belirtmiştir .Katılımcı okul müdürü, okulda görev yapan bütün personelle birlikte ‘‘aile yemeği ‘’düzenlediklerini ve aralarındaki etkileşimi güçlendirdiklerini söylemiştir

e) Öğretmen Kadrosunun değişimi

a) Katılımcı okul müdürlerinin f=12'ü % 66.67, müdür muavinlerinin f=7 ,%41.18 , öğretmenlerin f=11 ,%61.11 ve öğretmen sendika temsilcilerinin f=5,%41.67’’si okullarında kalıcı bir öğretmen kadrosunun bulunduğunu belirtmiştir

b) Okul yöneticilerinden birisi ise kadronun değişmesine rağmen kalıcı kadronun yeni gelenleri adapte ettiğini söylemiştir Okul müdürlerini, $f=4$, % 22.22'si okullarında bulunan A ve B öğretmen statusünün görevlerin dağılımında sorunların yaşanmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Çevre okullarında ise sürekli olarak her dönem başı ve öğretim yılı süresi boyunca merkez okullara doğru öğretmen değişimi gözlemlenmektedir. Öğretmenin yer değiştirmesi okulların yapacağı planları olumsuz olarak etkilemektedir

c) Müdür muavinlerinin $f=3$, 17.65, öğretmenlerin $f=2$, %11.11 bir kısmı okullarında değişken bir kadronun bulunmasının, öğretmen ve öğrencinin okula karşı aidaat duygusunun gelişmesini engellediğini belirtmiştir Katılımcı öğretmenlerden birisi sürekli değişen kadro nedeniyle iletişim kurmada sorun yaşandığı ve kuşak çatışmaları görüldüğünü belirtmiştir.

d) Öğretmen sendika temsilcileri yerleşik kadronun okula hem olumlu hem de olumsuz yansıdığını belirtmektedir. Bazı öğretmenlerin, "Burada kalıcıyım bana ne?" düşüncesine girdiklerini ve dıştan gelen öğretmenin okulda daha fazla etkin olduğunu belirtmiştir.

e) BÜDY 1, öğretmen değişimiyle ilgili olarak yasaların esnek olmasından ötürü yöneticiliğin çok zorlaştığını, Okula bağlılığın ve aidaat duygusunun geliştirilmediğini, okulların ihtiyaç duyduğu öğretmen modeline göre atamaların yapılamadığını belirtmiştir.

f) BÜDY2 ise görev tanımlarının yapılması gerektiğini vurgulamıştır.,

f) Toplumsal değişimin okul yönetimine yansıması

a) Toplumda görülen sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimlerin okul yönetimine yansıma biçimiyle ilgili olarak Okul müdürleri ($f=4$, % 27.78)'i, muavinlerin $f=6$ %33.33, öğretmenlerin $f=2$, %11.11, *öğretmen sendika temsilcileri* $f=2$ %16.67 mevcut yasa ve tüzüklerin yetersiz kaldığını özellikle öğrenci disiplin tüzüğünün öğrencilerin davranış problemlerini çözmede yetersiz kaldığını belirtmiştir. Okul yöneticileri eğitimde olan değişmelere bakmadıklarını ve yasa ve tüzüklere bağlı olarak eğitimi düşündüklerini belirtmiş ve yasa ve tüzüklerin güncel olmadığını vurgulamıştır.

b) Katılımcılar Toplumsal değişimin ,sosyal ilişkilere yansıdığını ,cep telefonlarının yaşamımızın her alanında bulunduğunu,cep telefonunun kullanımı da

hedefsiz zaman harcadığını belirtmiştir. Bazı katılımcı okul müdürleri telefonun okullarda kullanılmaması için ,öğrencilerden okul girişi telefonları toplamakta, okul çıkışı vermektedir. bazı okul müdürleri telefonların öğrencilerin yanlarında bulundurmasını izin vermekte ,niçin yanında olduğu bilincini vermeye çalışmaktadır. Öğretmenlerin bir bölümü cep telefonu ile öğrencilerin konuşmak yerine mesajlaşarak iletişime geçtiklerini , teneffüslerde cep telefonu ile oyun oynadıklarını, sosyalleşmelerini engellediğini dile getirmiştir

c) Okul müdürlerinin f= 7 , %38.89, müdür muavinleri f= 3 , %17.65 öğretmenler f= 5 , %27.98 , öğretmen sendika temsilcisi f= 4 , %33.33'3.ülkelerden gelen öğrencilerin okullarda dil ve uyum proplemi yaşadığını belirtmiştir.

d) Çalışmaya katılan okul müdürlerinin büyük bölümü idarede smartschool programını kullanmaktadır. Bu programın kullanılması için öğretmenleri teşvik etmektedir. Bu anlamda okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini yakından takip ettiği söylenebilir. Buna rağmen bakanlığın geliştirdiği portal da kullanan okullarda bulunmaktadır.

e) Sınıflarda istenilen düzeyde akıllı tahtalar kullanılmamaktadır. Araştırmaya katılan okulların sadece bir tanesinde akıllı tahtalar kullanılmaktadır. Okul müdürleri akıllı tahtaların kullanılmamasına gerece olarak internet ağının sınıflara döşenmemesini göstermiştir. Katılımcı müdürlerden birisi de tahtaların virüslü olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinden birisi akıllı tahtalar konusunda öğretmenlere eğitim verildiğini ancak istenilen düzeyde kullanımın olmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerden biri alt yapı olarak laboratuvarların , eğitim için uygun ortamın ,akıllı tahtaların bulunduğunu ancak öğretmenlerin bunları kullanmak için eğitilmeleri gerektiğini ,az sayıda öğretmenin bunları kullanması gerektiğini belirtmiştir

6. 2. ÖNERİLER

Okul gelişiminde ve stratejik planlamada önemli rol oynayan okul yöneticilerin yeterliklerinin belirlenmesi hızlı değişen ve gelişen toplumsal ,kültürel ,teknolojik koşullarda önem taşımaktadır. Bu araştırmada KKTC okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma bulguları doğrultusunda araştırmacılara şu öneriler getirilmiştir.

1) Dünya çapında okul liderliğine odaklanan çalışmaların sayısı ve mesleğe ilişkin yeterliklere ilginin artmasına rağmen şimdiye kadar KKTC okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri için ulusal düzeyde kalite standardı belirlenememiştir. Okul yöneticisi olarak atanabilmek için öğretmenlik mesleğinde belirli bir süre çalışmak (kıdem) esas olarak kabul edilmektedir. Her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi ; yönetici etkililiğinin değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının (eğitim sektöründeki öğrenci, veli ve diğer paydaşların)okul üzerindeki baskılarının dengelenmesi ve yöneticilerin görev tanımlarının yapılması açısından önemlidir.

Ülkemizdeki her kesimden kurum ve kuruluşların üzerinde uzlaştığı ,ülkemiz gereksinimlerine uygun ,yönetici istihdamına temel olacak bir yeterlik listesi oluşturması gerekmektedir. Yapılan bu ve benzeri araştırmalar oluşturulması istenilen okul yöneticiliği yeterlik kavramlarına katkı sağlayabilir. Bunun yanında sonuçların teyit edilebilirliği için ilköğretim kurumlarında araştırma tekrarlanabilir.

2) KKTC ortadereceli okullarda görevli olan okul yöneticilerinin belirlenip atanmasında yapılan uygulama branşına bakılmaksızın meslekte belirli bir süre (öğretmen olarak 15 yıl, müdür muavini olarak 2 yıl çalışma şartı aranmaktadır) görev yapan herhangi bir öğretmenin okul yönetimi yada liderlik niteliklerine bakılmaksızın öğretmenler sınav tüzüğüne göre belirlenen kriter puanı (650 puan)ile kamu hizmeti komisyonunun düzenlediği yazılı sınavın (350 puan) puanının toplamına göre atanabilmektedir. Okuldaki en üst kademedeki atanmaya olan açıklık , okul idaresini ve yönetimini teknik olarak niteliksiz personelin eline bıraktığı görülmektedir. Bütün bu etkilerden ötürü okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için ,ülkenin eğitim politikalarında yeteri düzeyde değerlendirme yapılmamaktadır. Genel olarak bu meslekte belli bir süre çalışan öğretmenin okul yöneticisi düzeyine

yükselebileceği yönünde genel inanç söz konusudur. Eğitim politikası yapıcılarının anlamadığı yada görmezden geldiği şey; öğretmenlik ile okul idaresinin aynı olmadığı, müdürlük yapmak isteyen herkesin gerekli bilgi ve beceri ile donatılması gerektiğidir. Herhangi bir öğretmenin bir okula yönetici olarak gidebileceği yanlış bir düşünce olarak değerlendirilebilir. KKTC sosyal ekonomik,kültürel ve teknolojik değişimlerden etkilenmektedir. Özellikle KKTC 'nin turizmin geliştiği bölgede Türkiye ve 3. ülkelerden gelen nüfusla , orta dereceli okullarda kontrol edilemeyen öğrenci sayısının artması mevcut okul ve sınıflarının yetersiz olması, sınıftaki öğrenci sayılarının artması ile okul müdürlükleri yeni sınıflar açmak durumunda kalmaktadır. Her öğretim yılı sonunda okul müdürlükleri tarafından belirlenen okulun ihtiyacı olan öğretmen sayısı bu gelişmeler karşısında yetersiz kalmakta,ve okullarda yeni öğretim yılı başında yeni öğretmen ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla Orta öğretim okullarının idaresi karmaşıklaşmaktadır. Bu durum okullara yönetici olarak atanacak kişilerin öğretmenlikte deneyim süresi yaşamaları yada kıdemli olmalarının sorgulanmasını gerektirmektedir. KKTC okul yönetici seçimi eğitim yöneticisi mesleki kriterlerine dayanmamaktadır. Ülkemizde uygulanan eğitim politikalarında da okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine yeterince özen gösterilmediği gözlemlenmektedir.

KKTC de öğretmenlik deneyimi okul yöneticilerinin atanmasına yönelik bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinden yararlanmak için ülkemizde katılımı zorunlu kılan mesleki gelişim programları düzenlenmelidir. Yöneticiliğe aday olan öğretmenler bu programlarla öğrenme ve öğretim, stratejik yönetim, yönetim süreçleri,m otivasyon, iletişim ,insan kaynakları geliştirme, finansal yönetim ,idari yönetim (bilgisayar okur yazarlığı, etkinlik planlama vb) gibi konularda hem teorik hem de uygulamalı eğitim almalıdırlar. Bu programlar sonucunda alınacak belge , kişinin okul yöneticisi olarak atanması kriterlerinden biri olmalıdır. Bunun için şunlar yapılabilir.

1) Eğitim , hükümet politikası olarak değerlendirilmemeli ,devlet politikası olmalıdır. Bu bağlamda hükümetler okul müdürü olmak isteyen öğretmenler için okul yönetimi ve liderlik geliştirme programına katılımı zorunlu kılan politikalar hazırlamalıdır.

2) KKTC orta dereceli okulların etkili bir şekilde yönetilmesinin sağlanması için , okul müdürlerinin her iki yılda bir bilgilerinin güncellenmesini sağlayacak hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Okul müdürleri; yasal prosedür, motivasyon, çatışma yönetimi, liderlik becerileri, stratejik planlama, finansal yönetim, bilgi teknolojisi kullanımı vb. gibi konularda zorunlu olarak hizmet içi eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Böylece okulları yönetmek için daha donanımlı olacaklardır.

3) Her öğretmenin meslekte belli bir süre çalışması sonucunda okul yöneticisi olma durumu göz önüne alındığında her öğretmenin mevcut iş için eğitilmesi, yetki alanı düşünülerek sorumluluk alması için geliştirilmesi mümkün olabilir. Bunun için; okul yöneticileri öğretmenleri okullarda yapılan faaliyetlerde görev almaları için teşvik etmeli ,onlara çeşitli organizasyonlarda görev vererek sorumluluk almalarına olanak vermelidir.

Uygulayıcılar için öneriler;

1. Öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş basamakları okulu geliştirmeye yönelik olarak yeniden tasarlanabilir.
- 2.Mesleğe yeni başlayan okul yöneticileri için okul yöneticiliğine ilişkin davranışları sergilemelerine destek olacak türden oryantasyon programları uygulanabilir.
3. Eğitimin farklı kademelerindeki okulların kendine özgü koşulları bulunmaktadır. Okul türü göz önüne alınarak okul yönetici standardı belirlenebilir.
- 4.Okul müdürünün görev tanımları 21 yüzyıl okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerini kapsayacak şekilde yeniden düzenlenebilir.
- 5.Okul müdürlerine , okullarda daha katılımcı çalışma ortamı oluşturulmasına ve öğretmenlerin liderlik davranışlarından daha fazla yararlanma konusunda eğitim verilebilir.
- 6.Okullarda gerçekleştirilen sosyal ve eğitsel projelere daha fazla önem verilmelidir.

7.Okul yöneticilerini, okul gelişimi ve stratejik planlamayla ilişkili kavramlara yönelik bakış açılarını inceleyen araştırmalar gerçekleştirilebilir.

8.Mevcut araştırma ortaöğretim düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Konuya ilişkin yapılacak diğer çalışmalar ilköğretim düzeyinde farklı çalışma gruplarıyla gerçekleştirilebilir.

9.Mevcut araştırma ,nitel araştırma desenine göre yapılmıştır. Araştırmacılar, nicel araştırma yöntemi veya karma araştırma yöntemini kullanarak konuyla ilgili araştırma yapabilir.

10. Yöneticilerin iletişim becerileri üzerine yapılmış çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yöneticilerin iletişim becerileriyle alakalı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pagem.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2016). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Agut, S., Grau, R. ve Peiro, J. (2003). Individual And Contextual Influences On Managerial Competency Needs. *Journal of Management Development* , 22 (10), 906-918, <https://doi.org/10.1108/02621710310505494>.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine ilişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri(Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim* , 37 (164), 159-175.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin Seçimi ve yetiştirilmesi:Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar,Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 12 (2), 1-30.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Sosyal Bilimler Dergisi* , 235-249.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aksu, T. ve Cantürk , G. (2016). Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Süreçlerinde Kullanımı:Fenomenolojik Bir Çalışma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* , 5 (14), 118-134.
- Altındağ, S. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerinin Değerlendirilmesi (İstanbul örneği). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eğitim Bilimler Ana Bilim Dalı.
- Angus, J., Doris, L. ve Busch, S. (2009). The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement. *International Journal of Leadership in Education*

Theory and Practice , 12, 73-84.

- Arslan , G. ve Küçüker, E. (2016). Okul Müdürlerinin Planlama etkinlikleri ve Stratejik Planlamada karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 24 (2), 839-856.
- Aslan, H. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi. *Yayımlanmış Doktora Tezi* . Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Gazi kitapevi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakanlığı, M.E. (2018). *2017-2018 İstatistik Yıllığı* . 2018 tarihinde eohd.mebnet.net/sites/default/files/2017-2018_IstatistikYilligi_201801.pdf. adresinden alındı
- Balay, R. (2004). Küreselleşme,Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi* , 37 (2), 61-82.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul Okul geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma 3.Baskı*. Ankara: Pagem yayıncılık.
- Balkan, B. ve Kalman, M. (2018). Examining School Administrators 'Beliefs and Understandings about Strategic Planning :An Exploratory Typological perspective. *Educational Policy Analysis and Strategic Research* , 13 (2), 25-50 .doi:10.29329/epasr.2018.143.2.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* , 13 (2), 75-93.

- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin kalitesi üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 19 (2), 181-214.
- Balyer, A. (2014). School Principals' Role Priorities. *Journal of Theory and Practice in Education* , 10 (1), 24-40.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi:Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim* , 4 (2), 182-197.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks yayınevi.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik,Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi hemşirelik fakültesi Elektronik Dergi* , 9 (1), 23-28.
- Baxter, P. ve Jack, S. (2008). Qualitative case Study methodology:Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report* , 13 (4), 544-559 <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>.
- Bayraktar, D. (2016). Eğitim Kurumlarının Denetiminde Mentorluk Uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (35), 628-657.
- Baytun, İ. ve Özerem, A. (2013). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti 'ndeki Kadın Müdürlerin Yönetim Algısı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* , 2 (1), 221-230.
- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W. ve Müthing, K. (2015). Organizational Culturein Education Theory-based Use of An Instrument For Identifying School Culture. *Journal For Educational Research Online* , 7 (3), 86-102.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak değişim ve yenileşme:Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi,Eğitim FakültesiDergisi* , VII (1), 153-173.

- Bredson, P., ve Johansson, O. (2000). The School Principal's Role in Teacher Professional Development. *Journal of-In Education* DOI:10.1080/13674580000200114 , 26 (2), 385-401.
- Brown, L. (2016). Educator Perceptions of Instructional Leadership in The School İmprovement process Electrocic Theses And Dissertations.Paper 3031 . (<http://dc.etsu.edu/etd/3031>). East Tennessee State University .
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (14.Baskı)*. Pagem Akademi.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications Ltd.
- Creswell, J. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri,Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (3.Baskıdan Çeviri)*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma Deseni Nitel,Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Çağlar, M. (2007). *Eğitimde Paradigmal Dönüşümler Sürecinde Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması* . Ankara: Pagem yayıncılık.
- Çalık, T. ve Kılınç, A. (2018). Öğretim Lideri Olmanın Anlamına İlişkin Fenomenolojik Bir Araştırma. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları dergisi* , 4 (1), 1-13.
- Çelebi, B. (2008). *Kıbrıs Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Planlaması ve Finansman:Tarihsel Gelişim ve Uluslararası karşılaştırma*. Ajans YayLtd.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi.
- Dağlı, G. (2013). Kuzey Kıbrıs'ta Eğitim bakanlığı,Öğretmen, Veli ve Sendika Yöneticilerinin Eğitim Reformlarına Yönelik Görüşleri ile ilgili Olarak Karşılaştırmalı Durum Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* , 13 (1), 119-135.

- Dağlı, G. ve Silman, F. (2009). KKTC’de Bir Müfredat Laboratuvar İlkokulunda Okul Gelişim Modelinin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Durum Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, , 10 (1), 153-167.
- Demiraslan, E. (2018). Okul Yöneticilerinin Stratejik liderlik Davranışları Üzerine Bir araştırma:Erdemli Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 22 (1), 1-24.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE.
- Ed.Harris, A. ve Bennett, N. (2001). *Contemporary Perspectives on School Improvement,alternative Perspectives içinde School Effectiveness and School Improvement*. London: Continuum.
- Ekici, G., Abide , Ö., Canbolat, Y., ve Öztürk , A. (2017). 21.Yüzyıl becerlerine Ait veri kaynaklarının Analizi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* , 6 (Özel Sayı 1 Makale Numarası :12), 124-134.
- Engels, N., Gwendoline, H., Devos, G., Bouchenoaghe, D. ve Aetleman, A. (2008). Principals in School With a Pozitive School Culture. *Educational Studies* , 34, 154-174.
- Erol, N. (2011). Toplumsal Değişim ve Eğitim "Temel İlişkiler Çelişkiler,Tatışmalar". *Akademik Bakış* , 109-122.
- Esasları, M. T. (tarih yok). Mill Eğitim Bakanlığı . Lefkoşa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Fidan , M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında Yöneticilerin İletişim becerileri ve Örgütsel Değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 4 (1), 317-334.
- Fidler, B. ve Atton, T. (2004). *The Headship Game The Challenges Contempoary*

School Leadership. London: By Routledge Falmer.

- Garceau, M. (2012). Leadership For Instructional Improvement: An Examination Of How Principals Share Leadership. *Education Doctoral Theses* . Boston: Northeastern University Paper 56. <http://hdl.handle.net/2047/d20002867>.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi* , 4 (2), 182-196.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişimin Yönetimi. *Eğitim Fakültesi Dergisi* , XVII (2), 211-226.
- Gökçe, F. (2008). Değişmenin kavramsal Modelleri ve Değişme Sürecinde Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. *Milli Eğitim* (177), 237-251.
- Gökçe, F. (2008). Değişmenin kavramsal Modelleri ve Değişme Sürecinde Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. *Milli Eğitim* (177), 237-251.
- Göktürk, S., ve Mueller, R. (2010). Multidimensionality of Teacher Participation In School Decision Making. *Journal Of Applied Sciences* , 10 (14), 1421-1427.
- Güçlü, A. (2016). Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya ilişkin Algı düzeyleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, TC: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, A. (2013). Okullarda Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Tutumlarına Göre değerlendirilmesi . *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi* . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve denetimi Yüksek lisans Programı.
- Gümüş, E., ve Bellibaş, M. (2015). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim Faaliyetlerine katılım Düzeyleri. *Mustafa kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,

12 (32), 158-179.

Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi.

Gündüz, Y. ve Balyer, A. Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri gereken Roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 13 (3), 45-54.

Gür, B. ve Çelik, Z. (2009). Türkiye'de Milli Eğitim Sistemi yapısal Sorunlar ve Öneriler. *SETA Siyaset, Ekonomi ve toplum Araştırmaları Vakfı* .

Gürsül, E. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul gelişimine Etki Düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi* . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü.

Hajisoteriou, C., Karousiou, C. ve Angelides, P. (2018). Successful Componenets Of School Improvement İn Cultually Diverse Schools. *School Effectiveness and School Improvement* , 29 (1), 91-112.

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change:Reflections OnThe Praticce of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education* , 33 (3), 330-351.

Hallinger, P. ve Heck, R. (2010). Collaborative leadership and School İmprovement:Understanding The İmpactOn School Capacity and Student Learning. *School Leadership and Management* , 30 (2), 95-100.

Hariri, H., Monypenny, R. ve Prideaux, M. (2014). Leadership Styles and Decision-making styles in an Inonessian School Context. *School leadershipve Managemant* <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.849678> , 34 (3), 284-298.

Harris, A. (2001). Contempoary Perspectives on School Effectivenes and School İmprovement Alternative Perspectives. A. Edited by Harris, ve N. Bennet içinde, *School Effectiveness and School İmprovement*. London: Continuum.

Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. ve Mills, J. (2017). Case Study Research:Foundations And Methodological Orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung/ Qualitative Social Research* , 18 (1,Art.19,

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fgs1701195>).

- Helvacı, M. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, Yöntem ve Süreçler*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hourani, R. ve Stringer, P. (2015). Designing Professional Development for principals in a context of change: the case of Abu Dhabi. *Professional Development in Education* , 41 (5), 777-805.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi ,Teori ,Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel.
- İbara, E. (2014). Professional Development of Principals: A path to Effective secondary school administration in Nigeria. *Africa Education Review* , 11 (4), 674-689 DOI:10.1080/18146627.2014.935011.
- Kalman, M., ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Hesap verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)* , 29 (2), 115-128.
- Karadağ, N. ve Özdemir, S. (2015). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Geliştirilmesine ilişkin Okul Müdürü Görüşleri. *International Journal of Science and Sport (IntJSCS)* , 5, 259-273.
- Kaya, Y. (2015). Okul Paydaşlarının Görüşlerine Göre Etkili Okul Geliştirme (Şahinbey İlçesi Örneği) Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Gaziantep: Hasan kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma derecelerinin Belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* , 5, 1-23.
- Kılınç, A. (2017.). *Liderlik Kapasitesi 2.Baskı*. Ankara: Pagem Akademi.
- Kin, T., Kareem, O., Nordin, M. ve Bing, K. (2017). Principal Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Toward Change: The Mediating Effects of Change Beliefs. *International Journal of Leadership in*

Education DOI:10.1080 / 13603124.2016.1272719 , 1-20.

- Kocaoğlu, H. ve Balkar, B. (2016). Stratejik Planlama Uygulamalarının Stratejik Liderlik Bağlamında İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi* , 3 (7), 213-231.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi :Sorunlar-Çözümler Ve Öneriler. *GÜ,Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 25 (3), 237-252.
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul Müdürlerinin resmi Görev Tanımları Dışında Olduğunu Düşündükleri İşlere İlişkin Görüşleri. *GEFAD/GUJGEF*
- Kouali, G. (2017). The instructional practice of school principals and its effect on teachers' job. *International Journal of Educational Management* <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2016-0253> , 31 (7), 958-972.
- Larson, L. ve Miller, T. (2011). 21st Century Skills: Prepare Students for the Future. *Kappa Delta Pi Record* , 47 (3), 121-123
DOI:10.1080/00228958.2011.10516575.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. ve Harris, A. (2006). *Successful School Leadership:What it is abd How It Influences pupil Learning*. Research Report.RR800.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. ve Harris, A. (2006). *Successful School Leadership:What it is abd How It Influences pupil Learning*. Research Report.RR800.
- Leithwood, K., Harris, A. ve Hopkins, D. (2008). Seven Strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management* , 28 (1 ss:27-42).
- Leithwood, K., Harris, A. ve Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership and Management* , 28 (1), 27-42.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning:The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly* ,

44 (4), 496-528.

Levin, B. (1998). An Epidemic of Education Policy: (what) can we learn from each other? *Comparative Education* , 34 (2), 131-141.

Levin, B. (1998). An Epidemic of Education Policy: (what) can we learn from each other? *Comparative Education* , 34 (2), 131-141.

Lulenburg, F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum Of Education and Supervizyon Journal* , 29 (4), 1-12.

May, A. (1999). Developing Management Competencies For Fast-Changing Organisations. *Career Development International* , 4 (6), 336-339
<https://doi.org/10.1108/13620439910288022>.

Memduhoğlu, H. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzyüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , V (II), 137-153.

Merce, D. (2016). Who is the Building Leader?: Commentary on Educational Leadership Preparation Programs for the Future. *Educational Considerations* , 43 (4), 1-9.

Mertkan, S. (2014). In of Leadership: What happened to Management? *Educational Management Administration ve Leadership* , 42 (2), 226-242.

Mertkan, Ş. (2010, July). Leadership Capacity Building For Sustainable Educational Reform In The Turkish Republic of Northern Cyprus. *Yayınlanmamış EdD thesis* . United Kingdom: University of Nottingham.

Mertkan, Ş. (2011). Tension in Leadership Development: Headteacher's experience in North Cyprus. *School Leadership and Management* , 31 (1), 79-90.

Mertkan, Ş. (2015). *Karma Araştırma Tasarımı*. Ankara: Pagem Akademi.

Miles, M. ve Huberman, A. M. (2016). *Nitel Veri Analizi (2 Baskı)*. Ankara: Pagem Akademi.

- Milli Eğitim Bakanlığı *Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı EOHD Eğitim İstatistikleri*. 2012, 2018 tarihinde http://eohd.mebnet.net/sites/default/files/2017-2018_IstatistikYilligi_201801.pdf. adresinden alındı
- Milli Eğitim Bakanlığı (1985). *Mesleki Teknik Öğretim Dairesi(Kuruluş ,Görev ve Çalışma Esasları*. Lefkoşa.
- Milli Eğitim Bakanlığı ve Talim Terbiye Dairesi. (2005). *Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi*. Lefkoşa.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi. *Personel ve Öğrenci sayılamaları 2017-18*. Lefkoşa .
- Moorosi, P., ve Grant, C. (2018). The Socialisation andleader Identity Development Of School leaders inSouthern African Countries. *Journal Of EducationalAdministration* .
- Oplatka, İ. (2004). The Principalship in developping Countries:Context,Characteristics and Reality. *Comparative Education* , 40 (3), 427-448.
- Oyman, N., ve Turan, S. (2014). Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies* , 1 (1), 1-31.
- Özdemir, G., Tekin Bozkurt, A. ve Aydın , T. (2015). Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri. *Elementary Education Online* , 14 (1), 151-163.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme 5.Baskı*. Pagem Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pagem Akademi.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama)içinde Eğitim Yönetiminin Alanı ve kapsamı*. Ankara: Pagem Akademi.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D. (2015). Okul Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim* , 40 (177),

365-383.

Özden, Y. (2008). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm 7. Baskı*. Pagem Akademi.

Öztüccar, R. (2005). Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleir ve Yetiştirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı.

Öztürk, N. (2017). *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: 72 Tasarım Limited.

Pashiardis, P., Brauckmann, S. ve Kafa, A. (2018). Let The Become Your ally:School Principalship in two Cases From Low Performing schools in Cyprus. *School Leadershipve Management* .

Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Ankara: Pagem Akademi.

Recepoglu, E. ve Kılınç, A. (2014). Türkiy'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi,Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages,Literature And History Of Turkish Or Turkic* , 9/2 (Winter), 1817-1845.

Recepoglu, E. ve Kılınç, A. (2014). Türkiy'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi,Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages,Literature And History Of Turkish Or Turkic* , 9/2 (Winter), 1817-1845.

Sang, F., Kindiki, J., Sang, J., Rotich, G. ve Kipruto, K. (2015). Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County Kenya. *SAGE Open* , 1-8 DOI: 10.1177/2158244015577417.

Schleicher, A. (ed.) . (2012, 3 17). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. 11 29, 2018 tarihinde OECD BLOG adresinden alındı

- Schoen, L. (2005). Conceptualizing describing and contrasting school cultures: a comparative case study of school improvement processes. *LSU Doctoral Dissertations*. 3402.https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/3402 . Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, lschoe1.
- Sezgin, F. (2009). *türk Eğitim Sistemi ve Ymneticilik"içinde OKul Yöneticisi ve Liderlik"*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: Sage.
- Simkins, T., Sisum, C. ve Memon, M. (2003). School Leadership in Pakistan:Exploring The Headteacher's Role. *School Effectiveness and School Improvement* , 14 (No.3), pp.275-291.
- Starman, A. B. (2013). The case Sruudy As A Type Of Qualitative Research. *Journal of Contemporary Educational Studies* , 1, 28-43.
- Sukirno, D. ve Siengthai. (2011). Does Participative Decision making Affect Lecturer Performance İn Higer Education? *International Journal of Educational* , 25 (5), 494-508.
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri • Educational Sciences: Theory ve Practice* , 13 (1), 229-250.
- Şahin, İ. (2015). Okul Müdürleirnin Okul geliştirme Yönetim Ekibine İlişkin Görüşleri. *Elementary Education Online* , 14 (2), 621-633.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice* , 15 (57), 133-160.
- Şener, G. ve Özcan , M. (2018). Okul yöneticilerinin İletişimci Liderlik Özellikleri. *Journal of Anatolian Education Research(JAER)* , 21-13.

- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi.
- Tai, M., Omar , A., Mohamad, S. N. ve Khuan, W. (2017). Principal Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Toward Change:The Mediating Effects of Teacher Change Beliefs. *International Journal of Leadership in Education*,DOI:10.1080/13603124.2016.1272719 , 1-20.
- Talim Terbiye Dairesi , M. (2005). Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi .
- Tedmem. (2018, 11 Perşembe). <https://tetmem.org/mem-notlari/değerlendirme/okul-yöneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karşılaştırmalı-bir-perspektif>. 11 Perşembe, 2018 tarihinde Tedmem. adresinden alındı
- Tepe, N. (2017). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (59), 388-401.
- Tezcan, M. (1999). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- The instructional practice of school principals and its effect on teachers' job. (2017). *International Journal of Educational Management* <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2016-0253> , 32 (7), 958-972.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi* (160.[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/Milli _Eğitim _Dergisi/.../Toremen-kolay.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/Milli_Egitim_Dergisi/.../Toremen-kolay.htm).İndirme tarihi 20.03.2018), 1-5.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi* (160.[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/Milli _Eğitim _Dergisi/.../Toremen-kolay.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/Milli_Egitim_Dergisi/.../Toremen-kolay.htm).İndirme tarihi 20.03.2018), 1-5.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (30), 271-281.

- Turnbull, B., Riley, D., Arcaira, E., Anderson, L., ve MacFarlane, J. (2013). *Six Districts Begin the Principal Pipeline Initiative* (Cilt 1). Building a Stronger Principalship:.
- Uğurlu, C., Topçu, İ., Doğan, S. ve Köybaşı, F. (2017). *Okul Yönetimi (Celal Teyyar Uğurlu Ed)*. Ankara: Anı Yayınları.
- Wang, W.-C., Lin, C.-H. ve Chu, Y.-C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and management* , 6 (5), 100-104.
- Yalçın, S. (2018). 21. Yüzyıl Becerileri ve Bu Becerilerin Ölçülmesinde Kullanılan Araçlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* , 51 (1 DOI:10.30964/auebfd.405860, E-ISSN: 2458-8342, P-ISSN: 1301-8342), 183-201.
- Yaşar, M. (2018). Nitel Araştırmalarda Nitelik Sorunu. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi* , 5 (2), 55-73.
- Yıkıcı, B. ve Altınay, F. (2017). The Importance of Strategic Planning and Humanpower in School Development. *Quality ve Quantity DOI:10.1007/s11135-017-0631-3* , 52, 509-520.
- Yılmaz, K. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 10 (1), 19-35.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and methods*. Sage Publications.

EKLER

Ek 1: Bilimsel Araştırma Etik Kurulu İzni



BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

02.04.2018

Sayın Betül Yıkıcı

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2018/112 proje numaralı ve **“KKTC’de Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Mesleki Yeterliliklerinin Örgütsel Gelişimde ve Stratejik Planlamadaki Rolünün Değerlendirilmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol
Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Direnç Kanol

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

Ek 2 Mesleki Teknik Öğretim Dairesinden Alınan görüşme yapma izin belgesi



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : MTÖ.0.00-006-18-E.906

5 Nisan 2018

Konu : Betül Yıkıcı'nın Anketi Hk.

Sayın Betül Yıkıcı ✓

İlgi : Talim ve Terbiye Dairesi'nin 5 Nisan 2018 tarihli ve TTD.0.00-006-18-E.454 sayılı yazısı.

İlgi yazınızda, müdürlüğümüze bağlı okullarda "KKTC'de Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Mesleki Yeterliklerinin Örgütsel Gelişimde ve Stratejik Planlamadaki Rolünün Değerlendirilmesi" konulu anket uygulaması yapılabilmesi amacı ile izin talebinde bulunulmuştur.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nce yapılan incelemede, çalışmanın gizlilik ve gönüllülük esaslarına bağlı olarak gerçekleştirilmesi ayrıca, sözkonusu anket uygulaması yapılmadan önce okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanması ve yukarıda belirtilen hususların yerine getirilmesi koşulu ile uygun görülmüştür. Keza, anket uygulama çalışmasından sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : GOÖ.0.00-174.06-18-E.1956

10 Nisan 2018

Konu : Betül Yıkıcı'nın Anketi

Sayın Betül YIKICI

İlgi : 9 Nisan 2018 tarihli ve TTD.0.00-174.06-18-E.467 sayılı yazı.

İlgi yazı uyarınca "KKTC'de Orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi" konulu görüşme sorularımızın gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak çalışmayı uygulamadan önce çalışmaya katılacak olanların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, çalışmanın hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Çalışmayı uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

EK 3: Okul Yöneticileri için Yarı yapılandırılmış görüşme formu

KKTC ‘DE ORTADERECELİ OKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

KKTC ‘de Orta dereceli Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi amacıyla Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi ve mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı orta dereceli okullarda çalışan okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Doktora tezi kapsamında değerlendirilecek olan bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik açısından sizlere yöneltilecek sorulara cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

Görüşme sonucu toplanan veriler tamamen gizli olup sadece aşağıda ismi ve iletişim detayları verilen araştırmacı tarafından incelenecek ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmaya katılan kişi ve kurum isimlerini gizlemek için takma isimler kullanılacak , kimliği ortaya çıkaran unsurlar gizlenecektir.

Betül Yıkıcı

Doktora Öğrencisi , Yakın Doğu Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi ,Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-mail: betulyikici@hotmail.com Tel: (533)834 39 00

Prof.Dr.Fahriye Altınay Aksal

Danışman,Yakın Doğu Üniversitesi ,Atatürk Eğitim Fakültesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-mail: fahaltinay@gmail.com Tel: (548)864 11 01

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : () Erkek () Kadın
2.Yaş : () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45-49 () 50 ve üzeri

3.Eğitim Durumu: Üniversite (), Yüksek Lisans (), Doktora ()

Yüksek lisans yada doktora çalıştığınız tezin konusu: _____

4.Branşınız: _____

Bölüm 2: İş Bilgileri

5.Pozisyon : Öğretmen(),Müdür muavini (),Okul Müdürü(),
Öğretmen okul sendika temsilcisi (), Daire müdür yardımcısı (),Denetmen()

6.İş deneyimi (Mesleki kıdeminiz) : _____ yıl

7.Şimdiki görevinize atanma tarihiniz: _____

8.Çalıştığınız Okul türü : Orta (), Lise (),Meslek Lisesi() Kolej / Anadolu Lisesi/ Fen lisesi

9.Çalıştığınız okuldaki görev süreniz : _____ yıl.

10.Okulunuzun konumu: () Merkez okul () Kırsal (Çevre) okul

Bölüm 2: Araştırma Sorusu

Araştırma Sorusu : KKTC Orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolü nedir?

Alt Araştırma Soruları :

- KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı orta dereceli okullarda görev yapan;
- 1) Okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri ve görevleri nelerdir?
 - 2) Okul yöneticilerinin mevcut yönetici seçilme ve atama sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
 - 3) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşleri nelerdir?
 - 4) KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?
 - 5) Okul yöneticileri, okul gelişimini sağlamak için neler yapmaktadır?

Bölüm 3: Görüşme Soruları:

1)''Okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar''

1. ''Okul müdürü'' denilince aklınıza neler gelmektedir? Nasıl , tanımlayabilir misiniz?
2. Okulunuzda okul yöneticisi olarak neler yapıyorsunuz?
* Yönetici olarak rolleriniz nelerdir? (iletişim,örgütlenme,planlama,paydaşlarla ilişkiler vb....
*Lider olarak sizlerden ne beklenmektedir?
3. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticisi olarak sizden ne beklemektedir?
*Tanımlanmış görevleriniz nelerdir?

2)''Okul yöneticisi nasıl görevlendirilir''

1. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki kriterlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
*Okul yöneticiliği görevine nasıl atadınız? * Görevlendirilmenizdeki değerlendirme kriterleri nelerdir?
2. Bu değerlendirme kriterleri, eğitim yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemekte midir? Neden?
3. Okul yöneticilerinin atanmasında nasıl bir eğitim süreci olmalıdır?

3)''Mesleki gelişim algısı''

1. Okul yöneticisi olarak kendinizi mesleki alanda geliştirmek için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
Hizmetiçi eğitime katılma ()
-Lisansüstü eğitim alma ()
-Bilimsel yayın yayımlama ()
Diğer _____

2. Sizce okul yöneticileri hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duymaktadır?

4)''Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının, okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri için beklentileri''

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı;

1. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için koyduğu zorunlu kriterler var mıdır?

Açıklayabilir misiniz?

2. Okul yöneticilerine mesleki gelişimle ilgili ne tür olanaklar sunmaktadır? Bu olanaklar yeterli midir ? Neden?

5)''Okul müdürünün, okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki rolü''

1. ''Okul gelişimi ''deyince ne anlıyorsunuz? Bu konuda yaptıklarınızla ilgili örnek verebilir misiniz?

*Okul ihtiyaçlarıyla ilgili olarak analizi yapıyor musunuz? Bu rollerinizi nasıl etkilemektedir.

* Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılmasını sağlamak için neler yapıyorsunuz?

*Okulunuzun vizyonu var mı? Vizyonu okulda yapılan uygulamalarla ilişkilendirmede nasıl bir yaklaşım sergiliyorsunuz ? Açıklar mısınız?

2 . Okulunuzda Eğitim ve öğretimi geliştirmek için ne tür stratejiler uyguluyorsunuz?

3 . Okul kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

* Okulunuzdaki ortak çalışma ve iş birliği kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz?

*Okulda herkes kendi işini nasıl yapıyor ? (Tek başına,ortak grup çalışması vb)

*Öğretmenler mesleki gelişimleri için birbirine nasıl yardım ediyor ?

*Öğretmenler işbirliği içerisinde çalışıyor mu? Uygulamalardan örnek verebilir misiniz.?

• Okulunuzda kararlar nasıl alınmaktadır?

(Kendim alırım-bazı öğretmenlere danışırım tüm öğretmenleri katarım vb..)

4. Okul yöneticisi olarak yaptığınız mesleki gelişim faaliyetleri okul gelişimini nasıl etkilemektedir?

* Öğrenci gelişimi ve başarısı için yaptığınız uygulamalar var mıdır?

* Öğretmen ve öğrencilerin okula bağlılığını sağlamak için ne tür stratejiler uyguluyor sunuz? Uygulamalarla ilgili örnek verebilir misiniz?

*Paydaş desteği ve sorumluluğunu geliştirmek için neler yapıyorsunuz?

5. Okulunuzda bulunan öğretmen kadrosu kalıcılık gösteriyor mu?

* Bu durum okulunuzun gelişim planlarını nasıl etkilemektedir?

*Öğretmenlerin mesleki olarak gelişimini nasıl teşvik ediyorsunuz ?

Yaptıklarınızla ilgili örnek verebilir misiniz?

6 .Toplumda görülen değişime paralel olarak, okul yönetiminde farklılaştırdığınız uygulamalarınız bulunuyor mu?

*İletişim teknolojilerinin okul yönetiminde kullanılması ile ilgili düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

*Okul bünyesinde çalışanlarla / velilerle /öğrencilerle iletişimi nasıl sağlıyorsunuz?

7. Bu konuda söylemek istediğiniz başka görüşleriniz varsa ,belirtir misiniz?

Ek 4 .Katilimci Bilgi Sayfasi Ve Bilgilendirilmiş Onam Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma (01.04.2018 ile 30.06.2018) tarihleri arasında doktora tezi çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu araştırma, KKTC’deki orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu bağlamda sizlerden veri toplanması gerekmektedir. Bu araştırma ile birlikte size yöneltilecek yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla görüşmeyi kabul ederek, bu çalışmaya katılmayı kabul etmiş olacaksınız.

Çalışmaya katılımınızın gönüllü olduğunu ve katılmayı kabul edip etmediğinizi belirtiniz. Çalışma boyunca ve sonrasında bilgiler gizli tutulacak , yalnızca bu çalışma kapsamında değerlendirilecektir. Kimliğiniz her durumda üçüncü taraflara açıklanmayacaktır. Bu çalışma sırasında toplanan veriler sadece akademik araştırma amaçlı kullanılacak ve ulusal / uluslararası akademik toplantılarda ve / veya yayınlarda sunulabilecektir. Çalışmaya katılmak zorunlu olmamakla birlikte dilediğiniz zaman çalışmadan çekilebilirsiniz. Katılımınızdan daha sonra vazgeçmeniz durumunda bizimle iletişime geçerek, istediğiniz zaman bu çalışmadan çıkabilirsiniz. Çalışmadan çıkmayı seçerseniz, sizden o güne kadar toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve araştırmanın sonraki adımlarına dahil edilmeyecektir. Herhangi bir sorunuz veya endişeniz olması halinde, lütfen aşağıdaki bilgileri kullanarak bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Araştırmacı:

Doktora Öğrencisi Betül Yıkıcı

Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve

Planlaması, Yakın Doğu Üniversitesi

Tel: 533 834 39 00

E-mail: betulyikici@hotmail.com

Danışman:

Fahriye Altınay Aksal

Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve

Planlaması, Yakın Doğu Üniversitesi

Tel: 548 864 11 01

E-mail: fahaltinay@gmail.com

Aşağıdaki bilgileri doldurup imzaladığınızda bu araştırmaya katılımınızı onaylamış olursunuz.

Adı Soyadı: _____

İmza: _____

Tarih: _____

EK 5: Öğretmenler için Yarı yapılandırılmış görüşme formu

KKTC’DE ORTA DERECELİ OKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

KKTC ‘de Orta dereceli Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi amacıyla Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi ve mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı orta dereceli okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Doktora tezi kapsamında değerlendirilecek olan bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik açısından sizlere yöneltilecek sorulara cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

Görüşme sonucu toplanan veriler tamamen gizli olup sadece aşağıda ismi ve iletişim detayları verilen araştırmacı tarafından incelenecek ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmaya katılan kişi ve kurum isimlerini gizlemek için takma isimler kullanılacak ,kimliği ortaya çıkaran unsurlar gizlenecektir.

Betül Yıkıcı

Doktora Öğrencisi , Yakın Doğu Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi ,Eğitim Bilimleri Enstitüsü
e-mail: betuliyikici@hotmail.com Tel: (533)834 39 00

Prof.Dr.Fahriye Altınay Aksal

Danışman,Yakın Doğu Üniversitesi ,Atatürk Eğitim Fakültesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü
e-mail: fahaltinay@gmail.com Tel: (548)864 11 01

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : () Erkek () Kadın
- 2.Yaş : () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45-49 () 50 ve üzeri _____
- 3.Eğitim Durumu: Üniversite (), Yüksek Lisans (), Doktora ()
Yüksek lisans yada doktora çalıştığınız tezin konusu: _____
- 4.Branşınız: _____

Bölüm 2: İş Bilgileri

- 5.Pozisyon : Öğretmen(),Müdür muavini (),Okul Müdürü(),
Öğretmen okul sendika temsilcisi (), Daire müdür yardımcısı (),Denetmen()
- 6.İş deneyimi (Mesleki kıdeminiz) : _____ yıl
- 7.Şimdiki görevinize atanma tarihiniz: _____
- 8.Çalıştığınız Okul türü : Orta (),Lise (),Meslek Lisesi() Kolej / Anadolu Lisesi/ Fen lisesi
- 9.Çalıştığınız okuldaki görev süreniz : _____ yıl.
- 10.Okulunuzun konumu: () Merkez okul () Kırsal (Çevre) okulu

Bölüm 2: Araştırma Sorusu

Araştırma Sorusu : KKTC Orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolü nedir?

Alt Araştırma Soruları :

KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı orta dereceli okullarda görev yapan;

- 1) Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve görevleri nelerdir?
- 2) Okul yöneticilerinin mevcut yönetici seçilme ve atama sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
- 3) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşleri nelerdir?
- 4) KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?
- 5) Okul yöneticileri, okul gelişimini sağlamak için neler yapmaktadır?

Bölüm 3: Görüşme Soruları:

1)''Okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar''

1. ''Okul müdürü'' kimdir? Tanımlayabilir misiniz?
2. Okul yöneticisi okulunuzda neler yapmaktadır?
* Yönetici olarak rolleri nelerdir?(iletişim,örgütlenme,planlama,paydaşlarla ilişkiler vb....
3. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticisi olarak sizden ne beklemektedir?
*Tanımlanmış görevleriniz nelerdir?

2)''Okul yöneticisi nasıl görevlendirilir''

1. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki değerlendirme kriterleriyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Bu değerlendirme kriterleri, eğitim yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemede midir? Neden?
3. Okul yöneticilerinin atanmasında nasıl bir eğitim süreci olmalıdır?

3)''Mesleki gelişim algısı''

1. Okul yöneticileri kendilerini mesleki alanda geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadır?
Hizmetiçi eğitime katılma ()
-Lisansüstü eğitim alma ()
-Bilimsel yayın yayımlama ()
Diğer _____

2. Sizce okul yöneticileri hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duymaktadır?

4)''Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının, okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri için beklentileri''

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının;

1. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için koyduğu zorunlu kriterleri var mıdır?**Açıklayabilir misiniz?**
2. Okul yöneticilerine mesleki gelişimle ilgili ne tür olanaklar sunmaktadır? Bu olanaklar yeterli midir ? Neden?

5) ”Okul müdürünün, okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki rolü”

1. “Okul gelişimi “deyince ne anlıyorsunuz? Okul planlaması ve gelişimiyle ilgili olarak okulunuzda neler yapılmaktadır?

*Okul ihtiyaçlarıyla ilgili olarak analizi yapılıyor mu ?

* Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılmasını sağlamak için neler yapıyorsunuz?

*Okulunuzun vizyonu var mı? Okul yöneticisi , vizyonu okulda yapılan uygulamalarla ilişkilendirmede nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?Açıklar mısınız?

2. Okul yöneticisi okulunuzda Eğitim ve öğretimi geliştirmek için ne tür stratejiler uygulamaktadır?

3 . Okul kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadır?

* Okulunuzdaki ortak çalışma ve iş birliği kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz?

*Okulda herkes işini nasıl yapıyor? (Tek başına grup olarak vb.)

*Öğretmenler mesleki gelişimleri için birbirine nasıl yardım ediyor ?

*Öğretmenler işbirliği içerisinde çalışıyor mu? Uygulamalardan örnek verebilir misiniz.?

* Okulunuzda kararlar nasıl alınmaktadır?

(Müdür kendi alır-bazı öğretmenlere danışır - tüm öğretmenleri katar.)

4. Okul yöneticisinin yaptığı mesleki gelişim faaliyetleri okul gelişimini nasıl etkilemektedir?

* Öğrenci gelişimi ve başarısını artırmak için ne tür uygulamalar yapmaktadır?

* Öğretmen ve öğrencilerin okula bağlılığını artırmak için neler yapmaktadır?

* Paydaş desteği ve sorumluluğunu geliştirmek için neler yapmaktadır?

5. Okulunuzda bulunan öğretmen kadrosu kalıcılık gösteriyor mu?

* Bu durum okulunuzu nasıl etkilemektedir?

*Okul yöneticisi ,öğretmenlerin mesleki olarak gelişimini nasıl teşvik etmektedir ?

Örnek verebilir misiniz?

6. Toplumda görülen değişime paralel olarak, okul yönetiminde farklılaşan uygulamalar bulunuyor mu?

*İletişim teknolojilerinin okul yönetiminde kullanılması ile ilgili düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

*Okul bünyesinde çalışanlarla / velilerle /öğrencilerle iletişim nasıl sağlanmaktadır?

7. Bu konuda söylemek istediğiniz başka görüşleriniz varsa belirtir misiniz?

EK 6: Öğretmen okul sendika temsilcileri için yarı yapılandırılmış Görüşme soruları

KKTC'DE ORTA DERECELİ OKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

KKTC 'de Orta dereceli Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi amacıyla Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan öğretmen okul sendika temsilcilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Doktora tez kapsamında değerlendirilecek olan bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik açısından sizlere yöneltilen sorulara cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

Görüşme formu değerlendirilirken kişi ve kurum isimleri gizli tutulacak ve elde edilen veriler sadece bu çalışmada kullanılacaktır.

Tez danışmanı
Prof.Dr.Fahriye ALTINAY AKSAL
fahaltinay@gmail.com.

Uz.Betül YIKICI
YDÜ Doktora Öğrencisi
betulyikici@hotmail.com

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : () Erkek () Kadın
2. Yaş : () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-45 () 45 -49 () 50 ve üzeri _____
3. Eğitim Durumu: Üniversite (), Yüksek Lisans (), Doktora ()
- Yüksek lisans yada doktorada çalıştığınız tezin konusu: _____

Bölüm 2: İş Bilgileri

5. Pozisyon : Öğretmen(), Müdür muavini (), Okul Müdürü(),
Öğretmen okul sendika temsilcisi (), Daire müdür yardımcısı (), Denetmen()
6. İş deneyimi (Mesleki kıdeminiz) : _____ yıl
7. Şimdiki görevinize atanma tarihiniz: _____
8. Çalıştığınız Okul türü : Orta (), Lise (), Meslek Lisesi() Kolej / Anadolu Lisesi/ Fen lisesi
9. Çalıştığınız okuldaki görev süreniz : _____ yıl.
10. Okulunuzun konumu: () Merkez okul () Kırsal (Çevre) okulu

Bölüm 2: Araştırma Sorusu

Araştırma Sorusu : KKTC Orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolü nedir?

Alt Araştırma Soruları :

- KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı orta dereceli okullarda görev yapan;
- 1) Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve görevleri nelerdir?
 - 2) Okul yöneticilerinin mevcut yönetici seçilme ve atama sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?

- 3) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşleri nelerdir?
 - 4) KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?
 - 5) Okul yöneticileri, okul gelişimini sağlamak için neler yapmaktadır?
- Bölüm 3: Görüşme Soruları

1)''Okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar nelerdir?''

- 1 ''Okul müdürü'' kimdir? Tanımlayabilir misiniz?
2. Okul yöneticisi okulunuzda neler yapmaktadır?
- * Yönetici olarak rolleri nelerdir?(iletişim,örgütlenme,planlama,paydaşlarla ilişkiler vb....
3. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticisi olarak okul müdüründen ne beklemektedir?
4. Sendika yönetiminin okul müdürlerinden beklentileri nelerdir.?
5. Okul yöneticisinin öğretmen ve sendika arasındaki ilişkide üstlendiği roller nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin mesleki örgütlenme kurumu olarak sendikadan beklentileri nelerdir?

2)''Okul yöneticisi nasıl görevlendirilir?''

1. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki değerlendirme kriterleriyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Bu değerlendirme kriterleri, eğitim yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemekte midir? Neden?
3. Okul yöneticilerinin atanmasında nasıl bir eğitim süreci olmalıdır?

3)''Mesleki gelişim algısı ''

1. Okul yöneticileri kendilerini mesleki alanda geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadır?
- Hizmetiçi eğitime katılma ()
 -Lisansüstü eğitim alma ()
 -Bilimsel yayın yayımlama ()
 Diğer _____

- 2.Sizce okul yöneticileri hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duymaktadır?

4)''Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ,okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının;

1. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için koyduğu zorunlu kriterleri var mıdır? **Açıklayabilir misiniz?**
2. Okul yöneticilerine mesleki gelişimle ilgili ne tür olanaklar sunmaktadır? Bu olanaklar yeterli midir ? Neden?

5) ''Okul müdürünün, okul gelişiminde ve stratejik planlamadaki rolü''

1. ''Okul gelişimi ''deyince ne anlıyorsunuz? Okul planlaması ve gelişimiyle ilgili olarak okulunuzda neler yapılmaktadır?

*Okul ihtiyaçlarıyla ilgili olarak ihtiyaç analizi yapılıyor mu ?

* Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılmasını sağlamak için neler yapılmaktadır ?

*Okulunuzun vizyonu var mı? Okul yöneticisi , vizyonu okulda yapılan uygulamalarla ilişkilendirmede nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?Açıklar mısınız?

- 2 .Okul yöneticisi okulunuzda Eğitim ve öğretimi geliştirmek için ne tür stratejiler uygulamaktadır?

3. Okul kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadır?

* Okulunuzdaki ortak çalışma ve iş birliği kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz?

*Okulda herkes işini nasıl yapıyor?(Tek başına ,grubla beraber vb.)

*Öğretmenler mesleki gelişimleri için birbirine nasıl yardım ediyor ?

- *Öğretmenler işbirliği içerisinde çalışıyor mu? Uygulamalardan örnek verebilir misiniz.?
- * Okulunuzda kararlar nasıl alınmaktadır?
- (Müdür kendi alır-bazı öğretmenlere danışır - tüm öğretmenleri katar.)

4. Okul yöneticisinin yaptığı mesleki gelişim faaliyetleri okul gelişimini nasıl etkilemektedir?

- * Öğrenci gelişimi ve başarısını artırmak için ne tür uygulamalar yapmaktadır?
- * Öğretmen ve öğrencilerin okula bağlılığını sağlamak için neler yapmaktadır?
- * Paydaş desteği ve sorumluluğunu geliştirmek için neler yapmaktadır?

5. Okulunuzda bulunan öğretmen kadrosu kalıcılık gösteriyor mu?

- * Bu durum okulunuzu nasıl etkilemektedir?
- *Okul yöneticisi , öğretmenlerin mesleki gelişimi için nasıl bir yönlendirme yapmaktadır ?

6. Toplumda görülen değişime paralel olarak, okul yönetiminde farklılaşan uygulamalar gözlemliyor musunuz?

*İletişim teknolojilerinin okul yönetiminde kullanılması ile ilgili düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

- *Okul bünyesinde çalışanlarla / velilerle /öğrencilerle iletişim nasıl sağlanmaktadır?

7. Bu konuda söylemek istediğiniz başka görüşleriniz varsa belirtir misiniz?

Ek 7: GOÖD ve MTÖD Müdür Yardımcıları için yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

KKTC’DE ORTA DERECELİ OKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

KKTC ‘de Orta dereceli Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi amacıyla Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Genel Orta Öğretim Dairesi ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi müdür yardımcılarının görüşlerine başvurulmuştur. Doktora tezi kapsamında değerlendirilecek olan bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik açısından sizlere yöneltilen sorulara cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

Görüşme formu değerlendirilirken kişi ve kurum isimleri gizli tutulacak ve elde edilen veriler sadece bu çalışmada kullanılacaktır. Görüşme sorularına vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Tez danışmanı
Prof.Dr.Fahriye ALTINAY AKSAL
fahaltinay@gmail.com.

Uz.Betül YIKICI
YDÜ Doktora Öğrencisi
betulyikici@hotmail.com

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : () Erkek () Kadın
- 2.Yaş : () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45-49 () 50 ve üzeri _____
- 3.Eğitim Durumu:
Üniversite (), Yüksek Lisans (), Doktora (), Diğer ()
Yüksek lisans ya da doktora çalıştığınız tezin konusu: _____
- 4.Branşınız: _____

Bölüm 2: İş Bilgileri

- 5.Pozisyon : Daire müdür yardımcısı (), Denetmen()
- 6.İş deneyimi (Mesleki kıdeminiz) : _____ yıl
- 7.Şimdiki görevinize atanma tarihiniz : _____
- 8.Çalıştığınız dairedaki görev süreniz : _____ yıl.

Bölüm 2: Araştırma Sorusu

Araştırma Sorusu : KKTC Orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolü nedir?

Alt Araştırma Soruları :

- KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı orta dereceli okullarda görev yapan;
- 1) Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve görevleri nelerdir?
 - 2) Okul yöneticilerinin mevcut yönetici seçilme ve atama sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
 - 3) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşleri nelerdir?
 - 4) KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?

5) Okul yöneticileri, okul gelişimini sağlamak için neler yapmaktadır?

Bölüm 3: Görüşme Soruları

1)''Okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar nelerdir?''

1. 'Okul müdürü'' kimdir? Tanımlayabilir misiniz?
2. Okul yöneticisinin sahip olması gereken mesleki yeterlikleri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?
* Yönetici olarak rolleri nelerdir? (iletişim, örgütleme, planlama, paydaşlarla ilişkiler vb....)
3. Eğitim Sistemi okul yöneticisi olarak okul müdürlerinden ne tür roller beklemektedir?

2)''Okul yöneticisi nasıl görevlendirilir?''

1. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki değerlendirme kriterleriyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Bu değerlendirme kriterleri, eğitim yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemekte midir? Neden?
3. Okul yöneticilerinin atanmasında nasıl bir eğitim süreci olmalıdır? Açıklayabilir misiniz?

3)''Mesleki gelişim algısı ''

1. Okul yöneticileri kendilerini mesleki alanda geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadır?
Hizmetiçi eğitime katılma ()
-Lisansüstü eğitim alma ()
-Bilimsel yayın yayımlama ()
Diğer _____

2. Sizce okul yöneticileri hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duymaktadır?

4)''Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ,okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır ?

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının;

1. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için koyduğu zorunlu kriterleri var mıdır? Açıklayabilir misiniz?
2. Okul yöneticilerine mesleki gelişimle ilgili ne tür olanaklar sunmaktadır? Bu olanaklar yeterli midir ? Neden?

5) ''Okul müdürü , okul gelişimini ve stratejik planlamayı nasıl etkilemektedir?''

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı olarak okullarda gelişim adına beklentiler neler olmalıdır?

1. Okul gelişimi deyince ne anlıyorsunuz? Tanımlayabilir misiniz?
* Okul müdürlerinden, okul gelişimi için ne yapması beklenmektedir?
* Okulun ihtiyaçları ve amaçları okul müdürünün rolünü ve davranışlarını nasıl etkilemektedir?
* Stratejik planlama deyince ne anlıyorsunuz?
* Okullar için ihtiyaç analizi yapılıyor mu?
* Okulların vizyon ve misyon belirlenirken nasıl bir yaklaşım izlenmektedir?
* Okulda yapılan uygulamalar hakkında örnek verebilir misiniz?
* Okul amaçları belirlenip ,paylaşıyor mu?
- 2 . Okul müdürlerinden ,eğitim ve öğretimi geliştirmek için ne tür stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir?
3. Okul kültürü deyince ne anlıyorsunuz?
* Okul kültürünü oluşturma ve geliştirme için ne tür çalışmalar yapmaktadırlar?
4. Okullarda öğrenci akademik başarılarını artırmak için ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?
5. Öğretmen ve öğrencilerin okula bağlılığını sağlamak için ne tür stratejiler uygulamaktadırlar?
6. Paydaş desdeği ve sorumluluğunu geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadırlar?
7. Okuldaki bulunan öğretmenlerin mesleki gelişimi için nasıl bir yönlendirme yapmaktadırlar?
8. Okul yöneticileri İletişim teknolojilerini okul yönetiminde nasıl kullanmaktadırlar?

EK 8: MEDDYK çalışan denetmenlere ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme soruları

KKTC'DE ORTA DERECELİ OKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE VE STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

KKTC 'de Orta dereceli Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolünün değerlendirilmesi amacıyla Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Milli Eğitim Denetleme Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulunda çalışan denetmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Doktora tezi kapsamında değerlendirilecek olan bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik açısından sizlere yöneltilen sorulara cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

Görüşme sonucu toplanan veriler tamamen gizli olup sadece aşağıda ismi ve iletişim detayları verilen araştırmacı tarafından incelenecek ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmaya katılan kişi ve kurum isimlerini gizlemek için takma isimler kullanılacak ,kimliği ortaya çıkaran unsurlar gizlenecektir.

Tez danışmanı
Prof.Dr.Fahriye ALTINAY AKSAL
fahaltinay@gmail.com.

Uz.Betül YIKICI
YDÜ Doktora Öğrencisi
betulyikici@hotmail.com

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : () Erkek () Kadın
2. Yaş : () 22-27 () 28-33 () 34-39 () 40-45 () 46-51 () 52 ve üzeri _____
3. Eğitim Durumu:
Üniversite (), Yüksek Lisans (), Doktora (), Diğer ()
Yüksek lisans ya da doktora çalıştığınız tezin konusu: _____
4. Branşınız: _____

Bölüm 2: İş Bilgileri

5. Pozisyon : Öğretmen (), Müdür muavini (), Okul Müdürü (), Öğretmen okul sendika temsilcisi (), Daire müdür yardımcısı (), Denetmen ()
6. İş deneyimi (Mesleki kıdeminiz) : _____ yıl
7. Şimdiki görevinize atanma tarihiniz: _____
8. Çalıştığınız dairedaki görev süreniz : _____ yıl.

Bölüm 2: Araştırma Sorusu

Araştırma Sorusu : KKTC Orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin örgütsel gelişimde ve stratejik planlamadaki rolü nedir?

Alt Araştırma Soruları :

- KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı orta dereceli okullarda görev yapan;
- 1) Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve görevleri nelerdir?
 - 2) Okul yöneticilerinin mevcut yönetici seçilme ve atama sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
 - 3) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşleri nelerdir?
 - 4) KKTC Eğitim ve Kültür Bakanlığı, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?
 - 5) Okul yöneticileri, okul gelişimini sağlamak için neler yapmaktadır?

Bölüm 3: Görüşme Soruları

1)''Okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar nelerdir?''

1. ''Okul müdürü'' kimdir? Tanımlayabilir misiniz?
2. Okul yöneticisinin sahip olması gereken mesleki yeterlikleri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?
- * Yönetici olarak rolleri nelerdir?(iletişim,örgütlenme,planlama,paydaşlarla ilişkiler vb...
3. Eğitim Bakanlığı okul yöneticisi olarak okul müdürlerinden ne tür roller beklemektedir?

2)''Okul yöneticisi nasıl görevlendirilir?''

1. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin belirlenmesi ve atanmasındaki değerlendirme kriterleriyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Bu değerlendirme kriterleri, eğitim yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemekte midir? Neden?
3. Okul yöneticilerinin atanmasında nasıl bir eğitim süreci olmalıdır?

3)''Mesleki gelişim algısı ''

1. Okul yöneticileri kendilerini mesleki alanda geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadır?
- Hizmetiçi eğitime katılma ()
- Lisansüstü eğitim alma ()
- Bilimsel yayın yayımlama ()
- Diğer _____

- 2.Sizce okul yöneticileri hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duymaktadır?

4)''Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ,okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için neler yapmaktadır?

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının;

1. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için koyduğu zorunlu kriterleri var mıdır? Açıklayabilir misiniz?
2. Okul yöneticilerine mesleki gelişimle ilgili ne tür olanaklar sunmaktadır? Bu olanaklar yeterli midir ? Neden?

5)''Okul müdürü ,okul gelişimini ve stratejik planlamayı nasıl etkilemektedir?''

1. Okul gelişimi deyince ne anlıyorsunuz? Tanımlayabilir misiniz?
- * Okul müdürlerinden, okul gelişimi için ne yapması beklenmektedir?
- * Stratejik planlama deyince ne anlıyorsunuz?
- * Okullar için ihtiyaç analizi yapılıyor mu?
- * Okulların vizyon ve misyon belirlenirken nasıl bir yaklaşım izlenmektedir.?
- * Okulda yapılan uygulamalar hakkında örnek verebilir misiniz?
- *Okul amaçları belirlenip ,paylaşıyor mu?
- 2 .Okul müdürlerinden ,eğitim ve öğretimi geliştirmek için ne tür stratejiler geliştirmektedirler ?
3. Okul kültürünü oluşturma ve geliştirme için ne tür çalışmalar yapmaktadırlar?
4. Paydaş desdeği ve sorumluluğunu geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktadırlar?
- 5 . Okuldaki bulunan öğretmenlerin mesleki gelişimi için nasıl bir yönlendirme yapmaktadırlar?
6. Okul yöneticileri İletişim teknolojilerini okul yönetiminde nasıl kullanmaktadırlar?

EK 9: Araştırma Kapsamında Koşullu Örneklemeye ile seçilen Milli Eğitim Ve Kültür Bakanlığına Bağlı Olan Orta Dereceli Okulların isim Listesi

1. Lefkoşa ilçesi
 1. Değirmenlik Lisesi
 2. Türk Maarif Koleji
 3. Bayraktar Türk Maarif Koleji (ortaokul)
 4. Bülent Ecevit Anadolu Lisesi
 5. 20 Temmuz Fen Lisesi
 6. Atleks Sanverler Ortaokulu
 7. Hala Sultan İlahiyat Koleji
 8. Haydarpaşa Ticaret Lisesi
2. Gazi Mağusa ilçesi
 1. Namık Kemal Lisesi
 2. Gazi Mağusa Meslek Lisesi
 3. Çanakkale Ortaokulu
 4. Canbulat Özgürlük Ortaokulu
 5. Gazi Mağusa Ticaret Lisesi
 6. Gazi Mağusa Türk Marif Koleji
3. Girne İlçesi,
 1. Lapta Yavuzlar Lisesi
 2. 19 Mayıs Türk Maarif Koleji
 3. Anafartalar Lisesi
4. Güzelyurt ilçesi
 1. Güzelyurt Meslek Lisesi
 2. Şehit Turgut Ortaokulu
5. İskele ilçesi
 1. Bekirpaşa Lisesi

Ek 10: ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : Yıkıcı Betül

Doğum Tarihi ve Yeri: 14.04.1965 , Lefke

E-Posta: betulyikici@hotmail.com

Derece	Eğitim Kurumu	Yıl
Yüksek Lisans	Yakın Doğu Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ,Denetimi , Ekonomisi ve Planlaması	2011- 2014
Lisans	Ege Üniver sitesi Edebiyat Fakültesi-Sosyoloji	1983-1987

Çalışma Tecrübesi

Yıl	Yer	Görev
1987-1988	Erenköy Lisesi	Felsefe Öğretmeni (Sözleşmeli)
1988-1989	Erenköy Lisesi	Felsefe Öğretmeni
1989-2000	Erenköy lisesi	Felsefe öğretmeni
1991-2000	Erenköy lisesi	İdari işler yardımcılığı- Felsefe öğretmeni
2000-2005	Erenköy Lisesi	Müdür Muavini
2005-2008	Erenköy Lisesi	Başmuavin
2008-2010	Erenköy Lisesi	Okul Müdürü Sorumluluğu
2010 –halen devam ediyor	Erenköy Lisesi	Okul Müdürü

Yabancı Diller: İngilizce-Rumca

HAKEMLİ DERGİLERDE YAYINLANAN MAKALELER

- Yıkıcı,B., Altınay,F. (2017,October) “The Importance of Strategic Planning and Humanpower in School Development” *Quality ve Quantity* December 2018, Volume 52,pp 509–520
Web adresi : DOI: 10.1007/s11135-017-0631-3
- Yikici, B., Altınay,Z., Altınay,. Dagli,G.,(2016,) “The Evaluation of Strategies Used to Improve Teachingand Learning in Education Society” *Anthropologist*, 23(3): 462-479 (2016)

Web adresi :<https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891967>

- Altınay,Z., Yıkıcı.,B. , Debeş,G., Deviren,Y., Altınay,F.,(2016,February)
“Information Communication Technologies in Education for Developing Countries “ ICT
in Education in Global Context” **The Best Practices in K-12 Schools** pp 145-170

Yüksek Lisans Tez

Yıkıcı,Betül(2014). ” KkTC Ortaöğretim Kurumlarında Eğitim Ve Öğretimi Geliştirmek İçin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Stratejilerin Değerlendirilmesi” Yakın Doğu Üniversitesi

.

Ek 11: TURNITIN

tez			
ORIGINALITY REPORT			
5%	4%	2%	2%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	docs.neu.edu.tr Internet Source	1%	
2	eds356-g2.wikispaces.com Internet Source	<1%	
3	tedmem.org Internet Source	<1%	
4	www.kefdergi.com Internet Source	<1%	
5	www.pegem.net Internet Source	<1%	
6	egitimvebilim.ted.org.tr Internet Source	<1%	
7	Submitted to Yeditepe University Student Paper	<1%	
8	ilkogretim-online.org.tr Internet Source	<1%	
9	kefad.ahievran.edu.tr Internet Source	<1%	