

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

**SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ MODELİNİN OKUL YÖNETİMİNE ETKİSİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Gülyüz DEBEŞ

Lefkoşa

Mayıs, 2018

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

SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ MODELİNİN OKUL YÖNETİMİNE ETKİSİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Gülyüz DEBEŞ

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Lefkoşa

Mayıs, 2018

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Gülyüz DEBEŞ' in "Sistem Mühendisliği Modelinin Okul Yönetimine Etkisinin Değerlendirilmesi" isimli çalışması, Ocak 2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

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

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

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

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tezimin içerisinde yer alan verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm belge, bilgi analiz ve ve bulguları bilimsel etik ve genel ahlak kurallarına uygun bir şekilde sunduğumu; çalışmamda yer alan ve bana ait olmayan veri, düşünce, bilgi sonuçların tümüne bilimsel etik kurallarının gerektirdiği şekilde kaynak belirterek atıfta bulunduğumu beyan ederim.

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

Gülyüz DEBEŞ

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden başlayarak sonuç kısmı da dahil olmak üzere, araştırmanın her aşamasında bana destek olan hocalarım Prof. Dr. Zehra Altınay Gazi, danışmanım Doç. Dr. Behcet Öznacar'a çok teşekkür ederim.

Çalışmamın seminerleri kapsamında üniversitedeki yoğun iş tempoları içerisinde emeklerini esirgemeyip seminerler vererek katkı koyan öğretim üyeleri Prof. Dr. Gökmen Dağlı, Prof. Dr. Zehra Altınay Gazi, Prof. Dr. Fahriye Altınay Aksal, Doç. Dr. Ahmet Güneyli, Doç. Dr. Behcet Öznacar ve Yrd. Doç Dr. Umut Akçıl'a ayrıca seminerlerin verilmesinin sağlanması amacıyla gerekli izni veren YDÜ Rektörlüğüne şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Sevgi ve destekleri ile her zaman yanımda olan kardeşim Mehmet Emin Debeş'e ve doktora eğitimime başladığım günden sonuçlandığı sürece kadar bu sürecin tüm zorluklarını benimle paylaşan alışkanlıklarından feragat eden yaşlılıklarına rağmen benimle birlikte Lefkoşa Mağusa yollarda gidip gelen annem ve babam (Hatice- İsmail) Debeş'e, sonsuz minnet, şükran ve teşekkürlerimi sunuyorum

Gülyüz DEBEŞ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada sistem mühendisliği modelinin okul yönetimine etkisini incelemek, anlamak ve değerlendirmek amaçlanmıştır. Karmaşık olarak adlandırılan, sistemler ve bu sistemleri meydana getiren alt sistemlerin hayat döngüsü süresince nasıl tasarlanması gerektiği, nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili araştırmalar yapmayı ve sonuçlar üretmeyi hedefleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır. Bütün yönleri ve tüm değişkenleri göz önünde bulundurarak ve sosyal ile teknik yönü ilişkilendirerek bir soruna bütünüyle bakmayı gerektirir. Sistem mühendisliği perspektifi, sistem düşüncesine dayanmaktadır. Sistemlerin düşüncesi, algılama, öğrenme, teşhis ve gerçek dünya hakkında daha iyi anlamak, tanımlamak ve sistemlerle çalışmak için modelleme ve konuşmaya götüren diyalog yoluyla gerçekleşir. Sistem mühendisliği belirsizliğin varlığı halinde alanla uzlaşmayı karara bağlamak ve başarılı bir çözüm uygulaması yapmaktır. Bu araştırma okul paydaşlarının (katılımcıların) olumlu okul iklimi, örgüt kültürü, olumlu öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenci motivasyonunu ve memnuniyetini sağlamak, okulda oluşacak riskleri en aza indirmek, değişim ve dönüşüme (eğitimde dijitalleşme) hazırlıklı olmak, stratejik planlama yapabilecek etkili bir okul yönetiminin sinerji içerisinde işleyiş göstermesi büyük önem taşımaktadır.

Araştırma yapılan eğitim kurumundaki müdür, müdür muavini ve öğretmenlerimiz konunun birincil dereceden kişiler olarak seminerlere katılmış ve seminer öncesi ve seminer sonrası ön test ve son test sorularına yönelik görüşlerinin alınmış olması ve katılımcıların kendi kendilerini değerlendirme imkanı sunması çalışmanın önemli görülmesinin bir diğer nedenidir. Kapsam açısından; kamuya bağlı bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmen, öğrenci, okul yönetimi ve çalışanları kapsam içine alınmıştır.

Uygulama yeri olarak Gazimağusa ilçe merkezinde bulunan Canbulat-Özgürlük Ortaokulu belirlenmiştir. 2016-2017 güz dönemi ile sınırlıdır. Bu araştırma nitel ve nicel bir çalışma olduğundan, belirtilen görüşler ve öneriler katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak araştırmacının yaptığı analizin sonucunu yansıtmaktadır.

Kuzey Kıbrıs ve Türkiye’de eğitim kurumlarında stem eğitim modelinin yönetim üzerinde ve özellikle okul yönetimlerine etkisi üzerinde yeterli bir bilimsel çalışmanın olmamasından dolayı bu çalışmanın sonuçları eğitim alanındaki

yöneticilere ışık tutabilecek, kaynak oluşturabilecek ve onlar tarafından kullanılabilir. Bu bağlamda, bu çalışma stem eğitim modeline bağlı yönetim etkililiğine örnek model oluşturmak anlamında büyük önem taşımaktadır.

ÖZET
SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ MODELİNİN OKUL YÖNETİMİ'NE ETKİSİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

DEBEŞ, Gülyüz

Eğitim Yönetimi, Planlanması, Denetimi ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Ocak 2018, 227 Sayfa

Sistem Mühendisliği Modelinin Okul Yönetimine Etkisi, en zorlu sistem problemleri için mantıksal bir süreç ve analitik tekniklerle gerçeklere dayalı karar vermeyi sağlayan kapsamlı bir süreçtir. Yapılan bu çalışmada eğitim yönetimi ana bilim dalı öğretim görevlileri tarafından ortaokul kapsamında örgüt kültürü, öğrenci motivasyonu, eğitimde değişim ve dönüşüm süreçleri, stratejik planlama ve yönetimi, yönetim süreçleri, risk yönetimi ve sınıf yönetimi hakkında seminerler verilmiştir. Bu seminerlerin en önemli noktası içerdikleri niteliğin eğitim oluşudur. Araştırmada ön test ve son test uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu sayede seminerlerin ne kadar etkili olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Sistem mühendisliği belirsizliğin varlığı halinde alanla uzlaşmayı karara bağlamak ve başarılı bir çözüm uygulaması yapmaktır. Klasik sistem mühendisliği problemlerine ek olarak, bu yaklaşım, personel alımı, tutulması ve yönetiminde dahil olmak üzere çok çeşitli zorluklara başarıyla uygulanmıştır. Stratejik politika analizi, tesislerin tasarımı ve yönetimi, kaynak ayırma, bilgi güvencesi, güvenlik sistemleri tasarımı ve yapıları bir sistem olarak kavramsallaştırılabilen diğer ayarlardır.

Bu araştırma da sistem mühendisliği işleyişinin okul yönetimine etkisini anlamak amaç edinilmektedir. Tüm işlem süreçlerinin her yönüyle ele alınmaktadır. Sistem mühendisliği, çeşitli süreçlere ve modellere dayanarak ihtiyaçları, işlevselliği ve gereksinimleri ele alıp analiz etmeyi amaç edinmesi açıklanmaktadır. Sistem mühendisliğinin ilgili alanları ve alt alanları da bu araştırmada yer almaktadır. Öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiyi etkileyen motivasyon, katılım ve başarı değişkenleri arasında doğrudan ilişki vardır. Bu nedenle eğitimsel süreçler, süreçlerin iyileştirmesine yönelik çalışmalar, bu süreçlerin etkileri öğrenme ve öğretme açısından önem taşımaktadır. Eğitimin akademik süreçleri ve sistemlerinin işleyişi

açıklayıcı bir şekilde belirtilmektedir. Bu çalışmada araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin analizi ve veri toplama araçlarından açıkça bahsedilmektedir. Araştırmadan sonuçları, çıkarılan bulgular ve veriler göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ek olarak, araştırmadan çıkarılan sonuçlar daha önceki araştırmalar ile karşılaştırılıp ilişkilendirilmesi yapılmıştır. KKTC’de Mağusa merkezinde bulunan pilot okulda görev yapan okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden seçilmiş örneklem grubuyla araştırmaya gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 40 kişi katılmıştır. Bu araştırma kapsamında okullarda okul yöneticilerinin karşılaştıkları örgüt kültürü, okul iklimi, öğrenci motivasyonu ve örgütsel verimlilik, eğitimde değişim ve dönüşüm, risk yönetimi, stratejik planlama ve yönetim ile ilgili sorunlar tespit edilmiştir.

Canbulat Özgürlük Ortaokulu’nun personel yapısının idari ve akademik olarak ikiye ayrılması ve farklı birimler tarafından yönetiliyor olması örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarındaki farklılığı göz önüne sermiştir. Canbulat Özgürlük Ortaokulu’nun kadro yapısındaki ayrımın yarattığı algı farklılığının ortadan kaldırılması gerekliliği bulunmaktadır. Canbulat Özgürlük Ortaokulu tek bir kurumdur ve farklı algıların ortak bir algıya geçişi için her iki kadro tipi içinde geçerli olacak ortak kararların alınması gerekliliği bulunmaktadır. Akademik ve idari kadronun bir arada olacağı etkinlikler düzenlenmesi gerekmektedir. Birimlerin birbirlerini tanıyor olması ve departman fonksiyonlarının açık, net ve anlaşılır şekilde tüm örgüt kadrosu tarafından biliniyor olması örgüt içi işleyişi de kolaylaştıracaktır. Örgüt kültürü algısının doğru yönetilmesi üst yönetimin başlıca görevleri arasında bulunmaktadır. Araştırma kapsamında, BTMM seminerlerinin öğretmen ve yöneticiler üzerindeki teknoloji kullanım düzeyi etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, BTMM seminerlerinin, öğretmen ve yöneticilerin teknoloji kullanım düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Teknolojik cihaz kullanımı veya teknolojik materyale yönelik niyet, verilen seminerden sonra dengelenmemiş, bunun arkasındaki neden, okulların gerekli araçlara veya öğretmenlere sahip olmak için yeterli bütçelerinin olmaması veya öğretmenlerin derslerin yeni materyallerle yürütülmesini bir gereklilik olarak görmemeleri olabilir.

Anahtar Kelimeler: Sistem Mühendisliği, Örgüt Kültürü, Okul iklimi, Motivasyon, stratejik planlama ve Risk Yönetimi.

ABSTRACT**EVALUATION OF THE SYSTEMS ENGINEERING MODEL ON THE
EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATION****DEBEŞ, Gülyüz****Educational Administration, Planning, Supervision and Economics Department****Advisor: Assoc. Dr. Behçet ÖZNACAR****January 2018, 227 Page**

The Impact of the System Engineering Model on School Management is a comprehensive process that enables decision making based on facts with a logical process and analytical techniques for the most demanding system problems. In this workshop, seminars on organizational culture, student motivation, change and transformation processes in education, strategic planning and management, management processes, risk management and classroom management were given by the instructors of the department of education management. The most important point of these seminars is that education is formed. Pre-test and post-test were applied in the study and the results were evaluated. It was tried to measure how effective seminars were on this page. System engineering is to connect the settlement with the field in the presence of ambiguity and to implement a successful solution. In addition to classical system engineering problems, this approach has been successfully applied to a variety of challenges including staff recruitment, retention and management. Strategic policy analysis, design and management of facilities, resource allocation, information assurance, security systems design and construction are other settings that can be conceptualized as a system.

In this research, it is aimed to understand the effect of system engineering process on school management. It deals with all aspects of all transaction processes. System engineering explains the purpose of addressing and analyzing needs, functionality and requirements based on various processes and models. The relevant areas and subfields of system engineering are also included in this research. There is a direct relationship between the variables of motivation, participation and success that affect the relationship between teacher and student. For this reason, educational processes, work towards improving the processes, and the effects of these processes are important in terms of learning and teaching. The functioning of the academic

processes and systems of education is explicitly stated. In this study, the model of the researcher, the universe and the sample, the analysis of the data and the data collection tools are mentioned. The results are evaluated by considering the findings and data obtained before the research. In addition, results from the study were compared and correlated with previous research. A sample group was selected from school administrators and teachers working in the pilot school in the Famagusta center in TRNC. 40 people attended the survey. Within the scope of this research, problems related to technology encountered by school administrators were identified in schools.

Key Words: System Engineering, Organizational Culture, Student Motivation, Change in Education, Management Processes, stratej planne and Risk Management.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ETİK BEYANI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLoların LİSTESİ	xiv
KISALTMA VE SİMGELERİ	xvi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlar	6
1.6. Sınırlılıklar.....	6
1.7. Tanımlar	7

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sistem Mühendisliği	8
2.1.1.Sistem Mühendisliği Kavramının Genişletilmesi ve Bütünsel Görüşü.....	16
2.1.2.SistemMühendisliği Açısından Disiplinler Arası Alanı, Gelişimi ve Engelleri.....	17
2.1.3.Sistem Mühendisliği Disiplinler Arası Çalışmaları ve Savunma Görüşleri.....	20
2.1.4.Sistem Mühendisliği Karmaşıklığı Yönetme.....	21
2.1.5.Sistem Mühendisliği Eğitimi.....	23
2.1.6.Sistem Mühendisliği Modellerini Kullanma.....	25
2.1.7.Sistem Mühendisliği Açısından Modellemecilik ve Grafik Gösterimleri.....	26
2.1.8. Sistem Analizi ve Eğitim.....	34

2.2. Risk Yönetimi	36
2.3. Örgüt Kültürü	36
2.3.1. Okul İklimi.....	36
2.4. Yönetim Süreçleri	40
2.4.1. Okul Yönetiminin Bileşenleri ve Etkililiği.....	40
2.4.2. Değişim Yönetimi	46
2.4.3. Değişim Yönetimi Vakfı,Modeli ve Uygulanacak Değişiklikleri Seçme.....	47
2.4.4. Değişim Yönetimini Yönetme ve Yönetimin Faktörleri.....	48
2.4.5.Yönetim Modellerinin Yıllara Göre Dağılımı.....	50
2.5. Öğrenci Motivasyonu	52
2.5.1. Öğrenme Ortamı ve Verimlilik.....	52
2.5.2. Öğrenci Motivasyonu, Katılımı ve Başarısı.....	53
2.5.3. Öğrenci Motivasyonu ve Katılımının Önemi.....	55
2.5.4. Motivasyon,Katılım ve Başarı Arasındaki Bağlantı.....	57
2.5.5. Öğrencilerin Başarısızlık Döngüsünü Değiştirmek.....	59
2.5.6. Öğrencilerin Yaşamlarına Yönelik Bağlantı Kurmak.....	60
2.5.7. Motivasyon İçin Güvenli ve Duyarlı Sınıflar Oluşturma.....	61
2.5.8. Öğrencilerin Üst Bilişsel Becerilerini ve Kelime Bilgisini Geliştirme.....	62
2.5.9. Öğrencilerin Sorgulama Yeteneği.....	63
2.5.10. Öğrenmeyi Ergenlerin İhtiyaçlarına,İlgi Alanlarına ve Hükümlerine Bağlama.....	64
2.6. Eğitimde Değişim ve Dönüşüm Süreçleri.....	66
2.6.1. Değişim ve İyileştirme Çalışmaları İçin Eğitimsel Bir Süreç.....	68
2.6.2. Dünya Çapında Bir Değişim Lideri:Michael Fullan.....	70
2.6.3. Kültürel Değişime Yol Açan İlkeler Ve Ahlak Amaçlı Bakış Açısı.....	71
2.6.4. Değişimi Anlamanın Amacı.....	72
2.6.5. İlişkinin Gelişim ve Bilgiyi Yaratma Süreci.....	73
2.6.6. Tutarlılık Sağlamanın İlkesi.....	74
2.6.7. Sosyal Çevrenin Geliştirilmesinin Okul Sistemine Etkisi.....	75
2.6.8. Liderliğin Sürdürülebilirliği Ve liderlerin Yetiştirme Düzeyleri.....	76
2.6.9. Öğretmen Mesleğinin Geliştirilmesi.....	77
2.7. Stratejik Planlama ve Yönetimi.....	77
2.7.1. Stratejik Planlama.....	78
2.7.2. Stratejik Yönetim Süreçleri Ve Faaliyetleri.....	79
2.7.3. Stratejik Planlama Verilerinin Stratejisi.....	80

2.7.4. Stratejik Planlamada Araçlar ve Yaklaşımlar.....	82
2.7.5. Stratejik Planlama ve Finansal Planlama.....	82
2.7.6. Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünce.....	83
2.7.7. Stratejik Yönetim Süreçleri ve Faaliyetleri.....	84
2.7.8. Strateji Çeşitleri.....	86
2.7.9. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi ve Niteliği.....	87
2.7.10. Stratejik Düşünce ve Çevresel Analizi.....	91
2.7.11. Stratejiyi Uygulama, Ölçme, Kontrol Etme, Değerlendirme ve Sınırlandırma.....	93
2.7.12. Değişimde Uyum Stratejisi.....	95
2.7.13. Yeniden Yapılanmanın Uygulama Alanları.....	97
2.7.14. Strateji Hakkında Diğer Perspektifler.....	98
2.8. Sınıf Yönetimi.....	101
2.8.1. Sınıf Yönetimi Teknikleri.....	104
2.8.2. Sınıf Yönetimi Sistematik Yaklaşımları.....	105
2.9. İlgili Araştırmalar	110

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni ve Yaklaşımı.....	118
3.2. Nicel Yöntem.....	119
3.3. Nitel Yöntem.....	121
3.4.Çalışma Grubu.....	125
3.5.Nitel Araştırma Kapsamında Veri Toplama Teknikleri.....	125
3.6.Verİ Analizi.....	128

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Bulgular	133
---------------------	-----

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.Tartışma.....	161
-----------------	-----

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç	169
6.2. Öneriler	179
KAYNAKÇA	186
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ	225

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı.....	133
Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumu.....	134
Tablo 3. Katılımcıların pozisyonu.....	134
Tablo 4. Cinsiyete göre frekans dağılımı.....	135
Tablo 5. İlişki durumuna göre frekans dağılımı.....	135
Tablo 6. Görev durumuna göre frekans dağılımı.....	136
Tablo 7. Alanlarına göre frekans dağılımı.....	136
Tablo 8. Matematik okuryazarlığı öz-yeterliği, matematiksel düşünme ve teknoloji kullanım ölçeği istatistikleri.....	137
Tablo 9. T-testi sonuçları, Matematik Okuryazarlığı Öz-yeterlik ölçeğinde test sonuçlarını göstermektedir.....	138
Tablo 10. Matematiksel Düşünme Ölçeğinin T testi sonuçları.....	138
Tablo 11. Teknoloji Kullanım Düzeyi Ölçeğinin T testi sonuçları.....	139
Tablo 12. Katılımcılara göre dijital vatandaşlık davranışlarına sahip olan bireylere bu durumu kazandıran farklılıkları.....	140
Tablo 13. Eğitim sistemi dijitalleşmektedir, katılımcıların dijital eğitimde sıkça kullanılan araçlar nelerdir hakkında görüşleri.....	140
Tablo 14. Dijital çağda eğitim yönetiminin önemi	141
Tablo 15. Dijitalleşen eğitimde, yönetim için göze çarpan 4 yetkinlik.....	142
Tablo 16. Dijital çağda yönetim için gerekli liderlik türleri.....	143
Tablo 17. Öğrenci motivasyonunu artırmak adına katılımcılara göre yapılması gerekenler.....	144
Tablo 18. Örgüt verimliliğinin katılımcılarca tanımlanması.....	146
Tablo 19. Sınıf ortamında motivasyonu artırmaya yönelik çalışmalar.....	147
Tablo 13. Örgüt içerisinde bulunan kişilerin motivasyonunun artırılmasına yönelik stratejiler.....	148
Tablo 21. Örgütte verimliliği sağlayacak koşullar.....	149
Tablo 22. Katılımcılara göre stratejik planlamanın anlamı.....	150
Tablo 23. Katılımcılara göre okullarda stratejik planlamanın önemi.....	151
Tablo 24. Katılımcılara göre eylem planı oluşturulmasında dikkat paydaşlar.....	152

Tablo 25. Katılımcılara göre eylem planı oluşturulmasında dikkat edilecek unsurlar	152
Tablo 26. Katılımcılara göre okul yönetiminde takım ruhunun yeri ve önemi ne noktadadır	153
Tablo 27. Katılımcılara göre projenin önemi	154
Tablo 28. Katılımcılara göre girişimcilik ve insan doğasının incelenmesinin okul yönetimine katkıları	155
Tablo 29. Katılımcılara göre eğitim paydaşları içerisinde (Öğretmen, Yönetim, Veli, Personel) riskler nelerdir	156
Tablo 30. Katılımcılara göre okullarda risk analizlerinin yapılma yöntemleri	157
Tablo 40. Katılımcılara göre okullarda bulunan risk alanları nelerdir	158
Tablo 41. Katılımcılara göre okullarda bulunan risklerin gerçekleşme ihtimali	159
Tablo 42. Katılımcılara göre eğitim kurumlarında risklerin görüldüğü alanlar (Öğrenci, Yönetim, Veli, Personel)	159
Tablo 43. Katılımcılara göre okullarda risklerin tehlike boyutları	160
Tablo 44. Katılımcılara göre okullarda risklerin şiddet seviyeleri	161

KISATLMALAR VE SİMGELERİ

$\bar{x}$	: Örneklemenin ortalaması
BİT	: Bilgi İletişim Teknolojisi
CLIA	: (Competence, Learning, Intervention, Assessment)
CM	: Değişim yönetimi
CSE	: Bilişsel sistemler mühendisliği
DFD	: Veri akışı diyagramı
DWS	: Stres Disiplin
ESE	: Kurumsal Sistem Mühendisliği
F	: Varyans Analizi test istatistiği değeri
FFBD	: Fonksiyonel akış blok diyagramı
ISLLC	: (Inter State Leadership Licensure Concorcium Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisanslama Konsorsiyum.
JCS	: Ortak Bilişsel Sistem
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
n	: Katılımcı sayısı
NECS	: Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi
OCDQ	: Örgütsel iklim ölçeği
OCM	: Örgütsel değişim yönetimi
p	: Test istatistiği değerinin anlamlılığı
PSE	: Ürün Sistemleri Mühendisliği
r	: Korelasyon katsayısı
SEB	: Sistem Mühendisliği Bünyesinde
SECOE	: Systems Engineering mükemmellik merkezi
ss	: Standart sapma
SSE	: Servis Sistemleri Mühendisliği
STP	: Stratejik teknik planlama
t	: t testinin test istatistiği değeri
YADİM	:Yabancı diller merkezindeki

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Birinci bölüm olan giriş bölümünde sırasıyla, çalışmanın problem durumu, amacı, önemi, problem cümlesi, alt problemleri, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımlar bulunmaktadır. Kuramsal çerçeve, sistem mühendisliği, risk yönetimi, örgüt kültürü, okul iklimi, yönetim süreçleri, öğrenci motivasyonu, eğitimde değişim ve dönüşüm süreçleri, stratejik planlama ve yönetimi, sınıf yönetimi okul yönetimi olmak üzere incelenmiştir.

Sürekli değişim içerisinde olan dünyamızda, bilgiye nasıl ulaşabileceğini öğrenen araştıran, soran, sorgulayan, eleştirel düşünebilen, sosyal sorunlara duyarlı, demokratik değerlere sahip, özgür, sorumluluk sahibi bireylerin yetiştirildiği yerlere okul denir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Okullar, devlet tarafından kurulmuş eğitim hizmetlerini okul bileşenlerinden öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, hizmetliler, yetişkinlere veya daha geniş bir sözcükle ifade edilirse vatandaşlara sunan eğitim kurumlarıdır (Karakuş, 2014).

Çağdaş okullar, kaliteli kararlar verebilen her kademedeki çalışanlarının güçlendirilip yetkilendirilerek, onların performanslarını artıran sağlıklı ve etkili kurumlardır (Özmen ve Yörük, 2005). Kıbrıs'ta okulların yapılanması, yönetimi, işleyişi, eğitim içerikleri, türleri, kademeleri, okul binalarının inşası, eğitim ortamlarının düzenlenmesi, denetimi, finansmanı, etkin biçimde kullanılması ve öğretmenlerin atanması merkezi yönetimin başka bir ifadeyle Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın yetkisindedir (Açıkalın, 2014).

Öğrenme ortamı, okul bileşenlerinin, okullardaki var olan kaynakları kullanarak nesnelerden anlam çıkardıkları ve problemlere anlamlı çözümler getirebildikleri yerdir (Çağlayan, 2014). Bir örgüt olan okulların hayatlarını devam ettirmesi, sürekliliği, etkinliği, verimliliği, günümüz şartlarına ve okul içinde bulunan çalışanların isteklerine cevap verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmaktadır. Organizasyonel hedeflere etkili olarak ulaşmak isteyen bir yönetici, yönetim süreçlerinde başarılı olmak zorundadır. Okul yöneticileri

yönetimle ilgili en son gelişmeleri yakından takip edebilmeli ve gerektiğinde okul örgütü içerisinde uygulamalıdır (Dağlı ve Uzunboylu, 2007).

Sistem mühendisliği yeni bir kavramdır. Son yıllarda önemli bir kavram olarak yüksek lisans ve doktora tezlerinde yapılan araştırmalarda yer almıştır. Sistem mühendisliği genel anlamda zaman ve maliyet kısıtlamaları göz önüne alındığında, sistemler ve bu sistemlerin alt sistemlerin tasarımı, üretimi, kontrolü ve bakımıyla ilgili bir bilim dalıdır. Sistem mühendisliği, reel yaşamda insanların karşısına çıkan büyük ölçekli, kapsamlı ve karmaşık problemlere uygun teoriler, araçlar ve yöntemler uygulayarak çözüm bulmayı amaçlamaktadır. Öğrenci, öğretmen, idareci, hizmetli, okul sekreteri ve öğrenci velileri arasında olumlu ve destekleyici okul iklimi algısı yaratılmasında, öğrencilerin okul yaşamından memnun olmalarını sağlamada, sağlıklı davranışlar sergilemede, akademik ve sosyal yönden öğrenci başarısının yükseltilmesi için motivasyon sağlamada en büyük pay okul müdürüne düşmektedir. Ön plana çıkan yönetim faktörü ve sistem mühendisliği modeli, örgüt kültürü, okul iklimi, risk yönetimi, öğrenci motivasyonu, eğitimde değişim ve dönüşüm süreçleri, stratejik planlama ve yönetimi ve sınıf yönetimi okul yönetiminin bileşenleri ve etkililiği ile öğrenme ortamı ve verimlilik konuları kuramsal olarak ele alınmıştır. (Chen ve Stroup, 1993)

Mühendislik eğitseldir, girişimciliktir ve güzel, zahmetli aydın bir iddia için çaba sarf edip, pratik öneri ve temel adımlar eyleminden yola çıkarak tasarlanmıştır. Fiziksel ve metafiziksel bakımından eleştirilere yardımcı olup mühendislik eğitim sistemini daha yapıcı ve uygunluk analizleri daha kullanışlı olmaktadır. Amaç, kendi içinde yepyeni bir mühendislik eğitim sistemi yaratmak değil ama yöntem yaratmak ve olanla yetinmek ve sorgulamaktır (Sage, 2000).

Eğitimi sistemi hakkındaki öğeler.

- Okullar
- Örgüt kültürü
- Risk yönetimi
- Okul iklimi
- Eğitimde değişim ve dönüşüm süreçleri
- Stratejik planlama
- Sınıf yönetimi

- Öğrenci motivasyonu ve örgütsel verimlilik
- Yönetim süreçleri

Yukardaki elementlere karşı güçlü bir şekilde çözümler getirebilmeyi hedefler. Sistem mühendisliği modelinin örgüt olarak okul yönetimine etkisi durum çalışması temelli eylem araştırması olarak anlatılmaktadır. “Bir karar ve bu karardan etkileneceklerin, karar eylemine katılımlarının sağlanmasıyla o kararın gerçekleşme olasılığı artar.” varsayımından hareket edilmesi, oldukça önemli yönetsel uygulama yaklaşımıdır. Bu bağlamda; öğretim sürecini ilgilendiren kararlara, öğrenci ve aile katılımının sağlanması, öğrenci özelliklerinin tanınması ve bu yönde uygulamalar gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Okullarda, yönetim ve öğretim işlerinden sorumlu insan kaynakları (öğretmenler) ile kararlardan etkilenecek sosyal bileşenlerin, eylem planlarının hazırlanması ve uygulamaya konulması süreçlerinden haberdar olması, örgütsel başarıda önemli bir etkidir. Planlanan eylemlerin gerçekleşmesi için, gerekli kaynakların sağlanması ve kullanımında ise şeffaf ve hesap verebilir bir sistemin olması önemlidir.

KKTC’ de system temelli yaklaşımlarda sıkıntılar baş gösterebilmektedir. Birer eğitim örgütü olarak okullar ele alındığında sistemin öğeleri olan öğrencilerin öğretmenlerin ve yöneticilerin sorunlarına eğilmek aynı zamanda dış faktör olarak kabul edilen çevresel etkenlerden oluşabilecek sorunları da önceden hesaplayabilmek görebilmek açısından sistem mühendisliği modelini ve problemlere yönelik çözüm önerileri geliştirmesi bakımından bu çalışma oldukça anlamlıdır. Bu çalışmada Canbulat Özgürlük ortaokulunda olumlu öğrenme ortamı oluşturmak ve öğrenci memnuniyetini artırmak için etkili bir okul yönetiminin tüm bileşenleri ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu bileşenler okulu, daha verimli, güvenli, olumlu, destekleyici hale getirip, tüm çalışanlar arasında uyumlu bir işbirliği oluşturulmasında güçlü bir yönetim modeli yaratılması kaçınılmazdır (Çalık ve Kurt, 2011).

Araştırmada Sistem Mühendisliği Modelinin örgüt olarak okul yönetimine etkisinin neler olduğunu saptamak için bu çalışma yapılmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmada Kuzey Kıbrıs'daki ortaöğretim düzeyindeki bir okulda yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) sistem mühendisliği modelinin okul yönetimine katkısı nasıldır? sorusu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, BTMM seminerlerinin matematik okuryazarlığı öz-yeterlik, matematiksel düşünme becerileri ve teknoloji kullanım düzeylerine etkisi araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda, BTMM seminerlerinin öğretmenlerin matematik okuryazarlığı öz yeterliklerini olumlu yönde değiştirdiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu amaca göre, BTMM seminerlerinin ya da kurum içi eğitim olanaklarının matematik okuryazarlığı üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. BTMM eğitimi, birçok çalışmada matematik ve fen okuryazarlığını geliştirir (Weber, Fox, Levings ve Bouwma-Gearhart, 2013). Figliano (2007), BTMM eğitiminin fen ve matematik okuryazarlığının gelişmesine ve hatta BTMM okuryazarlığının gelişmesine katkıda bulunduğunu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın esas amacı K.K.T.C 'de yer alan ve örgüt olarak bir okulun (Canbulat Özgürlük Ortaokulu) sistem mühendisliği modeline bağlı olarak işleyişinin değerlendirilmesidir. Bu ana amaç ile aşağıdaki alt amaçlar oluşturulmuştur.

- Matematik okuryazarlığı öz-yeterliği, matematiksel düşünme ve teknoloji kullanımı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- STEM eğitim modelinin Öğretmenler ve yöneticiler tarafından yürütülen matematik, fen ve teknoloji derslerinin öğretime bir etkisi var mıdır?
- Stem modelinin eğitimde dijitalleşme ve yönetim süreçlerinin okul yönetimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Stem modelinin uygulanması sonucunda öğrenci motivasyonu ve örgütsel verimliliği hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Stem modelinin uygulanması halinde stratejik planlama ve yönetim hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?

- Stem modelinin okul iklimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Stem modelinin risk yönetimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Stem modelinin örgüt kültürü hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Sistem mühendisliği modelinin eğitimde dijitalleşme ve yönetim süreçlerinin okul yönetimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Sistem mühendisliği modelinin uygulanması sonucunda öğrenci motivasyonu ve örgütsel verimliliğin hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Sistem mühendisliği modelinin uygulanması halinde stratejik planlama ve yönetim hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Sistem mühendisliği modelinin okul iklimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Sistem mühendisliği modelinin risk yönetimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?
- Sistem mühendisliği modelinin örgüt kültürü hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Okullar, demokratik değerlere sahip, bilgiye nasıl ulaşabileceğini öğreten, araştıran, eleştirel düşünebilen, sorumluluk sahibi bireylerin yetiştirildiği, eğitim hizmetlerini tüm okul bileşenlerine sunan, her kademedeki çalışanını güçlendirip onların performansını artıran etkili kurumlardır. Bu hizmetlerin uygulanabilmesi etkili ve kaliteli kararlar verilebilmesinde en büyük pay okul müdürü ve yönetimine düşmektedir. Olumlu okul iklimi, örgüt kültürü, öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenci motivasyonunu ve memnuniyetini artırma, okulda oluşacak riskleri en aza indirmek, değişim ve dönüşüme hazırlıklı olmak ve stratejik planlama yapabilecek etkili bir okul yönetiminin sinerji içerisinde işleyiş göstermesi büyük önem taşımaktadır.

Eğitim öğretim sistemimizin önemli yapı taşlarından olan eğitim kurumlarımızdaki müdür, müdür muavini ve öğretmenlerimiz konunun birincil

dereceden kişileri olarak seminerlere katılıp seminer öncesi ve seminer sonrası (ön test ve son test) sorularına yönelik görüşlerinin alınmış olması araştırmanın önemli görülmesinin bir diğer nedenidir.

Araştırmanın bir diğer önemi ise katılımcıların okul yönetimde karşılaştıkları sorunların nelerle ilgili olması bakımından kendi kendilerini değerlendirme imkanını sunmaktadır.

Kuzey Kıbrıs ve Türkiye’de eğitim kurumlarında stem modelinin yönetim üzerinde ve özellikle okul yönetimlerine etkisi üzerinde yeterli bir bilimsel çalışmanın olmamasından dolayı bu çalışmanın sonuçları eğitim alanındaki yöneticilere ışık tutabilecek, kaynak oluşturabilecek ve onlar tarafından kullanılabilir.

Bu bağlamda, bu çalışma stem modeline bağlı yönetim etkililiğine örnek model oluşturmak anlamında büyük önem taşımaktadır.

1.5. Sayıtlar

- Uzman görüşlerini dikkate alarak eylem öncesi durum tespiti yapabilmek için odak görüşmesi ve kişisel görüş raporlarını oluşturma yapılması.
- Araştırma kılavuz kitapçığını oluşturma. Her katılımcının gönüllü katılımının yansıtıldığı izin formu, araştırma sürecini açıklayan formların kitapçık olarak hazırlanması yapılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları;

1. Kapsam açısından; kamuya bağlı bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmen, öğrenci, okul yönetimi ve çalışanları kapsam içine alınmıştır.
2. Uygulama yeri olarak Canbulat Özgürlük Ortaokulu belirlenmiştir.
3. 2016-2017 güz dönemi ile sınırlıdır.
4. Bu araştırma nitel bir çalışma olduğundan, belirtilen görüşler ve öneriler katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak araştırmacının yaptığı analizin sonucunu yansıtmaktadır.
5. Katılımcıların yalnızca okul yöneticilerinden müdür ve müdür muavinleri ve öğretmenlerden oluşmasının sebep olduğu bir diğer sınırlılık ise, okul

yöneticilerinin yönetimde karşılaştıkları sorunların, katılımcıların kendi kendilerini değerlendirme imkanını okul yöneticilerine sunmaktadır.

1.7. Tanımlar

Sistem Mühendisliği: Sistem mühendisliği bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kaçınılmaz küreselleşme ile birlikte son yıllarda çok popüler olan ve yurt dışında birçok önde gelen üniversiteler tarafından eğitiminin verildiği bir bilim dalıdır. Bu kapsamda, sistem mühendisliği zaman ve maliyet kısıtlılıkları açısından, sistem ve bu sistemi meydana getiren alt sistemlerin tasarlanması, üretilmesi, kontrol edilmesi ve bakımı ile ilgili bir bilim dalıdır. Normal hayatta insanların karşısında çıkan büyük ölçekli, geniş kapsamlı ve karmaşık olarak adlandırılan problemlere uygun teoriler, araçlar ve yöntemler uygulayarak çözüm bulmayı amaçlamaktadır (Andrew, 1992). Sistem mühendisliği, bir sistemi inşa etmeyi, analiz etmeyi ve yönetmeyi sağlar, elektrik, mekanik, kimyasal, biyolojik, teknolojik, lojistik iş süreçlerini içermektedir (bu.edu)

Okul İklimi: Okulları verimli kılmakta potansiyel bir araç olarak görülmektedir. (Ergun et.al, 2016)

Öğrenme Ortamı ve Verimlilik: İnsanların var olan kaynakları kullanarak nesnelerden anlam çıkardıkları ve problemlere anlamlı çözümler getirebildikleri yer ya da toplum olarak tanımlanabilir (Jonassen ve Land, 2012).

Risk Yönetimi: Yönetim anlayışının özel bir durumda kullanılması ya da kurumun karşılaşabileceği risk durumunda ne yapabileceği konusuna açıklık getiren bilimsel bir yaklaşımdır. (Oznacar, 2018)

Srategyik Plan: Bir örgüt ve kurumun kendini, ne olduğunu, ne olmak istediğini, gelecek beş, on yıl içerisindeki hedeflerine varmak için izlediği veya izleyeceği yol haritasıdır (Özmantar, 2011).

Eğitimde Değişim ve dönüşüm: Geleneksel eğitim olarak da ifade edilebilen davranışçı eğitim anlayışı yerine yapılandırmacı eğitim anlayışına geçiş olarak ifade edilebilir (Akpınar ve Aydın, 2007).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışmaya temel oluşturacak olan konu ile ilişkin teorik bilgilere yer verilmekte ve ilgili araştırmalardan bahsedilmektedir.

2.1. Sistem Mühendisliği

Karmaşık olarak adlandırılan, sistemler ve bu sistemleri meydana getiren alt sistemlerin hayat döngüsü süresince nasıl tasarlanması gerektiği, nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili araştırmalar yapmayı ve sonuçlar üretmeyi hedefleyen disiplinlerarası bir bilim dalıdır. Bütün yönleri ve tüm değişkenleri göz önünde bulundurarak ve sosyal ile teknik yönü ilişkilendirerek bir soruna bütünüyle bakmayı gerektirir (disi.unal.edu). Sistem mühendisliği perspektifi, sistem düşüncesine dayanmaktadır. Sistemlerin düşüncesi, algılama, öğrenme, teşhis ve gerçek dünya hakkında daha iyi anlamak, tanımlamak ve sistemlerle çalışmak için modelleme ve konuşmaya götüren diyalog yoluyla gerçekleşir.

Sistem mühendisliği, bütün (sistemin) parçalarından farklı olarak tasarlanması ve uygulanmasına odaklanan bir disiplindir. Temel sistemlerinde mühendislik, bu bilgi birikimini düzenlemek için sistemleri düşünen ilkelerden yararlanır. Başarılı bir sistem geliştirme, tasarım, uygulama ve uygulama için gerekli olan gereksinim mühendisliği, güvenilirlik, lojistik, farklı takımların koordinasyonu, test, değerlendirme ve diğer pek çok disiplin gibi konulardan oluşmaktadır (Giachetti, 2010).

Sistem mühendisliği genellikle büyük projelerde kullanılmaktadır. Sistem mühendisliği, bu projelerde iş süreçleri, optimizasyon yöntemleri ve risk yönetim araçlarıyla ilgilenir. Endüstri mühendisliği, makine mühendisliği, üretim mühendisliği, kontrol mühendisliği, yazılım mühendisliği, elektrik mühendisliği, sibernetik, örgütsel çalışmalar, mühendislik yönetimi ve proje yönetimi gibi teknik ve insan odaklı disiplinler gibi birden fazla dalı bulunmaktadır. Sistem mühendisliği, projelerin veya sistemlerin olası tüm yönlerinin ele alınmasını sağlamaktadır (Goodeh ve Machol, 2014).

Sistem mühendisliği süreci, üretim sürecinden çok farklı bir keşif işlemidir. Bir üretim süreci, minimum maliyet ve zaman ile yüksek kaliteli çıktılar

üreten tekrarlanan faaliyetlere odaklanır. Sistem mühendisliği süreci, çözülmesi gereken asıl problemleri keşfetmeye başlamalı ve gerçekleştirebilecek en olası veya en büyük etkiyi tespit etmelidir. Sistem mühendisliği bu problemlere zarif çözümler bulmayı içermektedir (Haines, 2010).

“Sistem Mühendisliği” ibaresi kullandığında aşağıdaki ifadelerde çağrışım yapmaktadır.

1. INCOSE (Uluslararası Sistemler Mühendisliği Konseyi): Sistem Mühendisliğinin disiplinlerarası bir yaklaşım ve başarılı sistemlerin farkında olunulmasını sağlama anlamı vardır. İhtiyaçlarını ve görevsel gereksinimlerin erken bir zamanda geliştirilip giderilmesi için, döküman ihtiyaçlarının tederiği, ardından uygulama için sentez taslağının oluşturulması ve sistemin onaylaması ile sorun çözülmektedir (Boulding, 2016).

2. Sistem Mühendisi olarak çalışanlar, büyük projelerle başlayıp sonlandırmaktadır. Müsteri (öğrenci) İhtiyaçların ulaşabilmek için nerede yeni bir sistem taslağı ve yaratıcılığı yapılmıştır. Örneğin; teknoloji (IT), hava alanı ve savuma. INCOSE modeli, genelde hava alanı yada savunma endüstrilerinde sistem mühendisliğinin ilk kullanımları olmuştur. Yöneticilik karmaşalığı önemli bir malzemesi olarak kurslar bu programda öğretilir. Modellik, aynı zamanda olan, güvenilir temelli çalışma içerisinde ihtiyaçlı olup, başarılı sistem mühendisi olunmaktadır.

3. Sistem Mühendisliği ve Endüstrisi: Genel tanım ile değiştirilebilmeyi ifade etmektedir. “Endüstri Mühendisliği” ise yeni bir sistem yaratır yada başka var olan bir sistem geliştirir. “Sistem” kelimesi Endüstri Mühendisliğinin üç ana maddesini hatırlamak demektir ki buda birden çok disiplinleri vurgulanmaktadır (Arthur, 2006).

a) Öğeler (makineler ve insanlar) sisteme tüm davranış olarak birbirine müessesir olmak yaratıcılığında bulunmaktadır.

b) Çalışan sistemin her zaman daha büyük bir sistem dalından ve birbirine müsseir olmaktadır.

4. Sistem insan faktörünü içerir: “Sistem” kelimesi ilim dalına karşıdır çünkü Endüstri Mühendisliği akademik bölümler genelde daha geniş alanlarda bulunur. (fizik ve insan faktörü, imalat gelişimleri, hüküm araştırması, yönetim mühendisliği vb.) “Sistemler” sözcüğü genelde keskindir. Hatta bazıları “Endüstri”

sözcüğü tam olarak endüstri mühendislerin yaptıklarını tanımlamamaktadır. “Sistemler Mühendisliği ve Endüstrisi” şirketlere, hastanelere, sigorta ve buna benzer yerlere ulaşılabilir. (Carles, 2010).

Yöneticilik projesi için sistem mühendisliği yöneticiyi projenin nesnelere ve hedeflere yönelmeye zorlamaktadır. Proje yöneticileri sistemlerin ana fikirlerini anlamaya ve bilmeye, uzun zamanlı ve kısa süreli amaçlarının arasındaki farklılıklarını ve uzun süreli amaçlara stratejik kararlar vermesine odaklandırmaktadır. Yaşam döngüsü gelişmeleri de proje yönetim yazımı, sistemlerin düşüncelerinde proje mühendislikleri tarafından ortaya çıkmaktadır (Carles, 2010).

Sistem mühendisliğinde diğer bir görüş mühendislik tasarımı odak noktası olmasıdır. Bu yaklaşımda, “karmaşık” tasarımı farklı açılardan farklı alternatifler hesaplarını düzenler. Sistem mühendisliği yaklaşımı “veri sağlamak” çerçevesi içinde birçok değişiklik üzerine yönelmiş, farklı alternatifler ve birçok seçenekler üzerinde tasarlanmıştır. Matematiksel, istatistiksel, nicel teknikler bu sistem mühendisliğine ürünün tasarımı ve ürünün yönetimine hakimiyet sağlar. Tasarım görüşü yönetim mühendisliğinin de üzerinde durmakta ve kararlarında hesaplama risklerini de göz önüne almaktadır (Carles, 2010).

5. Teknoloji Yönetimi ve Mühendislik Yönetmenliği: Teknoloji yönetiminde, sistem mühendisliği tüm hayat çarkının içeriğini kabul etmektedir. Ayrıca, sistem mühendisliği yaklaşımı imalatçılığı, düzeni, hükümleri, korumacılığı, tamiri ve elden çıkmacılığı da sistemlemektedir. İmalatçılık yada satış başladığı zaman, sistem mühendisi akım teknolojiliği evre ürünü de eleştiri fikrini de ele almaktaydı.

Örneğin; 1990’lı yıllarının başında cep telefonlarının erken teknoloji evresidiydi. Tasarımcılığı, imalatçılığı, cep telefonların satıcılığı tüm bunlar yılların ulaşabileceği faaliyetler olup, objeler ve makineler farklı açılardan kullanılmıyordu ve bunların farklı gelişimi yüzyılın ilk on yılından başlamıştır. Yönetim ticareti ve bir ürünün tasarlanması ve bu alanlar için her görüşün sistem mühendislerin bunun farkında olduğunu belirtmektedir (Carles, 2007).

6. Sistemler Teorisi ve Sistem Mühendisliği Filozofik Kaynakları: Birçok yazar daha çok sistemlerin felsefeli köklerine dayalı yazılar yazmışlardır.

Bunlardan bazıları: Churchman sistemler yaklaşımı üzerine Von Bertalanffy Genel Sistemler Teorisi, Stafford Beer Sistemlerin yaşayabilinecek modelleri, Jay Forrester ve Peter Benge, Dinamik Sistemler hakkında yazmışlardır (Cartoon, 2006).

Sistem mühendisliği üzerindeki diğer disiplin fikirlerinin kökleri ve etkileri aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Ludwig Von Bertalanffy'nin Genel Sistemler Teorisi biyolojik kökleri vardır. "Bir düzeni anlayabilmek için bir bütünün her iki parçasının arasındaki ilişkisini bilmemiz gerekmektedir" diye belirtmektedir. "Her başlangıç model bir sistem açmakta ve bu bir sistem olmakta, değişen her yaşayan çehrede olduğu gibi sistemde değişiyor." Cybernetics askeri işlerden yola çıkmaktadır. Bertalanffy, sistemi mekanik açıklamalarından meydan okumaktadır. Sistem biliminden matematik modeli merkezi anahtar olarak kullanılıp, denkli değişikliklerini açıklamıştır. Daimi sistem cevabı alınmaktadır. Ayrıca, dinamik sistem teorisi, kontrol teorisiyle yakından ilgilenir. Genel sistemler teorisinin problemleri "sistemler teknolojisine" hardware ve software yönelmektedir. Sonuç olarak, "sistem" yeni bilim paradim oryantasyonu dünya görüşlerini girişimini takip etmektedir (Fraser and Gosavi, 2010).

Eğitim mühendisliği 1980' li yıllarda ortaya çıkmış ve aşağıda da belirtildiği üzere ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarındaki bu gelişmelerden bahsedilmiştir.

- Mühendislik müfredatlarında yüksek niteliklerin aranması Orta öğretimdeki öğrencilerde mühendislik kariyerlerine ilginin azaldığının bir göstergesi kabul edilebilir. Gelecek on yıl içerisinde endüstrinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yüksek beklenti ve niteliklerin olması gerekmektedir.
- Mühendislikten mezun olup, çalışma hayatına atılıp yeni iş alan elemanlar, yüksek seviyede çözümsel düşünce becerileri, iletişim ve takım çalışması becerileri ve mühendislik anlayışları ile ticari pratikleri zayıf olduğundan şikayete başladılar (Çağlayan, 2014).
- Akıl bilimi ve geniş kapsamlı eğitsel araştırma tekrarı gösterilmiş geleneksel konferans dalında öğretilmiş ve bunun etkili bir ilerleme

öğrenimi ve yüksek seviyede beceri gelişimi, mühendislik eğitiminde her ikisinin de pekiştirilmesi gerekir denilmektedir.

- ABD’de, daha çok Avrupa ülkelerinden gelen Washington Accord bu “dışdan gelen dalların program sistemlerinin” denklik belgesini alıp imzalamıştır. Bu sistemler yer değişmiş denklik belgesi dökümanlarına yoğunlaştırılmış, öğrencilere tayin edilmiş ve dışdan gelen hedef öğrenme kısa düşüşlerde çare bulmayı öğretilmiştir (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011).
- Teknoloji, mal olarak verilmiş, belirlenmiş potansiyelde ve uzaktan eğitimde (distance education) uygulanmıştır.
- Gelecek on yıl içinde üniversite yöneticileri ve öğretim üyeleri geleneksel mühendislik işlerinin gelişeceğinin farkındalığına vardılar. Bu gelişme ya bilgisayarlardan hizmet ya da ülkedeki mühendislerin ucuz bir ücretle çalışması şeklinde olacaktır (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011).
- Geleceğin mühendislerinin başarılı olabilmesi için, yarışmacı bir mühendislik eğitim müfredatı; bu müfredatta mühendislerin ihtiyaç duyduğu malzemeye, bu malzemeleri kullanacak becerilere sahip, eleştirel ve yaratıcı düşünceye sahip gelecekte mühendislik müfredatında önem verilecek ve içeriğinde yer alacaktır.

Mühendislik eğitimi komitesinin tüm baskılarına karşılık, mühendislik eğitimi gelişimi yavaştır. Birçok üniversitelerin mühendislik bölümlerinin binalarının koridorlarından aşağıya doğru yürürseniz ve birçok üniversitelerin sınıflarına göz atarsanız, halen daha on yıl önceki gibi aynı konular (same topics) üzerinden, aynı şekillerde (same way) o zamanlardan kalan şekillerde profesörlerin eğitim verdiklerini göreceksiniz. Ancak, bütün üniversitelerin sınıflarında değil de bazı kurumda dramatik farklılıklar görünür.

Felder (YIL) kendi deneyimlerinden hareketle mühendislik eğitiminde iki tane yarışma halinde paradigmanın var olduğundan söz etmektedir. Geleneksel olan bir eğitim mühendisliği en az bir yüzyıl hakim olmaktadır. Bir diğeri ise yenileşme, güncelleşme olarak meydana çıkmaktadır. Felder (YIL)’in makalesinde ilk taslak olarak iki okulu düşünüp, karşıtlık pozisyonlarını dört şekilde yayınlanmıştır. Bunlar;

- 1) Müfredatlar nasıl sıralanmalıdır?
- 2) Dersleri sınıflarda nasıl öğretmeli?

- 3) Kim öğretmeli?
- 4) Personel kendini nasıl öğretmeye hazırlamalı?

Felder'in sunmak istediği, tarihsel bakış açısını, geleneksel metod kullanımı ve güncellenme, yenilikçi davranış ile ilgili soruları tartışmak değildir. Bunların toplamını alarak eğitime yeni bir metod uygulaması oluşturma amacı vardır (Braha ve Bar-Yam, 2007).

Amerikan eğitim sistemlerine sistem mühendisliğini uygulama üzerine yapılan bu araştırmada; karmaşık bir insan sistemine sistem mühendisliği yöntemleri uygulamak alışılmışın dışında ve sistemin dinamik modellemesi gerekmektedir. Bu araştırma; rekabet halindeki takımlarla, bir öğrenci projesi olarak gerçekleştirildi. ABD eğitim sistemlerinin karmaşıklığı bütün sistemin incelenmesini zorunlu kıldı ve daha sonra sistemin sınırlı bir kısmı üzerinde duruldu. Yakın geçmişte, sistem mühendisliği, çoğu sistemlerin sistem tasarımcısının kontrolünün dışında olduğu sistemlerinin sistemlerine uygulanmaya başlanmıştır. İnsan sayısı ve bileşenlerinin sayısı açısından karmaşık bir sosyal sistemdir. Eğitim sistemlerine, dünya çapında, sistem dinamiği modellenmesi uygulanmış olsa dabilen örnekler arasında hiçbiri ABD eğitim sisteminin dinamik modellemesini içermez. Ancak, sistem mühendisliği sürecinin çoğunda, eğitim sistemine yönelik kullanılan adımlar standartları takip etmekte olup, son 50 yılda topluluk tarafından geliştirilen sistem mühendisliğinin en iyi uygulamalarından yararlanmaktadır (Cabrera ve Cabrera, 2015).

ABD rekabet gücünü artırmak amacıyla ülkenin eğitim sorunlarına yönelik yenilikçi çözümleri ilerletmek amacı ile projeyi kabul etmiştir. Bu proje için öğrenciler kullanıcılar olarak ele alındı. Müşteri olarak varsayıldı, incelenen ve önerilen çözümlerin bir parçası olarak kabul edilmesi gereken birçok paydaş olduğu göz ardı edilmeden tanıma dahil edildi (Capra, 2011).

Çalışma, sistemi ve sistem sınırlarını tanımlama ile başladı. Hemen hemen tüm eğitim sistemleri sınırları, insan etkileşimlerinden ibaret olmaktadır. Araştırma, bir diğer başlıca görevdi. Daha uyumlu ve öğrenmeye daha istekli olmaları vesilesiyle, daha genç, daha az deneyimli mühendislerin daha iyi adaylar olduğu yönünde karar alındı. Projeler 5 veya 6 öğrenciden oluşan ekipler tarafından yapıldı. Bu, her sınıf içinde 25 ile 30 öğrenci bulunduğundan 4 ila 5 takım anlamına gelmektedir. SETdp projeler 10 ay sürmektedir. Her takım üyesi bu 10 aylık süre

boyunca proje üzerinde yaklaşık 200 saat harcamaktadır. Dört takım, eğitim sistemi yoluyla öğrencilerin ilerlemesine en iyi modeli kimin oluşturabileceğini görmek için yarıştı. Bu hedefler açıkça tüm ulusu kapsayan bir sistem ile ilişkilidir (Cartoon, 2005).

- 1) Matematik ve fen derslerinde öğrenci katılımını artırmak.
- 2) KÖK öğretmenlerin sayılarını ve yeterliliklerini artırmak.

Bu alt düzey gereksinimler, tüm ABD ekonomisi için üst düzey hedefleri doğrudan desteklemekte ve bu da, bilim ve teknoloji de liderliğin doğrudan doğruya ekonomik liderlik ile bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, vatandaşlarının eğitimlerini geliştirerek sağlanmaktadır. Mezunlar on yıl içinde lisans derecelerini almaktadır.

Mühendisler sistemleri yerel ve özel sektörlerle buluşmuş mühendisliğin sistemleri akademisi olarak artış göstermeye devam edecektir. Fakat bu alanda mühendisliğin sistemi dinamik ve genç ilişkilidir, bununla beraber bu eğitimden mezun olacak olan ve yüksek lisans ve doktora seviyelerinde yukarıya doğru artışlar gösterip, vurgulanmakta olan araştırmalarda ve nicel metotlarda ve yarışma hallerinden bölgesel ve devlet üniversitelerindeki öğrenciler ve araştırmacılar para kazanmıştır. Geleceğe yönelik bakıldığı zaman, Johns Hopkins Üniversitesi (JHU) Whiting Okulu Mühendisliği ve APL meydan okuma hesaplarıyla buluşmuş ve gelişmeye devam eden akım, mühendisliğin sistem eğitiminin ihtiyaçlarına meydana çıkarmış ve ihtiyaçlarını daha da nasıl belirtecekleriyle ilgili üyeliklerini karar vermelerine yöneltmiştir (Chestnut, 2014).

Öğrenciler ciddi ve ilginç öğrenimler işlemektedir. Bu işlemlerde öğrencilerin çalışmaları, federal hükümet ve savunma yöneticiler tarafından eşit olarak dağıtılmıştır. Öğrencilerin çoğunluğunun kurslarının yüksek lisans derecelerindeki profesyonelliği, onların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Tüm bu küçük yüzdelikler daha sonra doktora felsefesinde gözlenecek ve daha çok gelecekte görülecektir. Bu mihenk mühendisliğin sistemlerinin projesi kursu oldukça meydan okumakta ve öğrencilerin sık sık kullanmalarındadır. Çoğunluk değişken sistemlerde mühendisliğin sistemlerinin programcılığında çalışanlar yadamüşterilere yönelik kullanılır (Clemson, 2016).

Alt mezun seviyesinde, okullarda sadece elde tutulabilen mühendisliğin sistemleri programları apaçıktır. Ancak, öğretmenlerin sayısının artışlarında öğrencilerinin disiplinliğindeki projelerinin yararlı olacağının farkında olmalarını istemekteler. Ne zamanki gelişme sistemleri özerkleşmeye, tam makineler gibi hava araçları ya da gelişmeye enerji verimli araçlar, öğrenciler içerik ve mantıklı gelişmeler üretip onları takip eder (Collaye, 2016).

Müfredat kapsamlı var oluşu ortaokul seviyesinde de bulunmaktadır. Bugün ortaokulda bu proje için soruna dayalı müfredat deneyimler yapılmaktadır. Öğrenme görüşünde içeriğe büyük önem vermiştir. İçerik örnekleri; karmaşık fakat ilginç problemler pazarlıkları, çehre, iklim, sağlık, enerji ya da nüfuz, vb. konulardır. Okul sistemlerinde öğrenci performanslarının STEM kariyerlerin yaklaşımındaki kullanımlarında hesaplanmalar yapılmıştır (Cornell, 2007).

Sistem mühendisliği terimi, 1940'lı yıllarda Bell Telephone Laboratories'e geri dönülebilir. Kompleks mühendislik projelerinde parçaların özelliklerinin toplamından büyük farklılık gösterebilen bir sistemin özelliklerini tanımlama ve değiştirme ihtiyacı, çeşitli endüstrileri, özellikle ABD Askeri Sistemleri için geliştirmekte olan sistemleri harekete geçirme konusunda motive olmuştur.

Bir sistemi iyileştirmek için tasarım gelişimine güvenmek artık mümkün olmadığından ve mevcut araçların artan talepleri karşılamak için yeterli olmadığı zaman, doğrudan karmaşıklığı ele alan yeni yöntemler geliştirildi. Sistem mühendisliğinin devam eden evrimi, yeni yöntemlerin ve modelleme tekniklerinin geliştirilmesi ve tanımlanmasını içermektedir.

1990'da, sistem mühendisliği için profesyonel bir topluluk, Sistem Mühendisliği Ulusal Konseyi INCOSE, bir takım ABD şirketleri ve organizasyonlarının temsilcileri tarafından kuruldu. INCOSE sistem mühendisliği uygulamalarında ve eğitimde iyileştirme ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuştur. ABD dışındaki sistem mühendislerinin artan katılımların sonucunda, kuruluşun adı 1995 yılında Uluslararası Sistem Mühendisliği Konseyi (INCOSE) olarak değiştirildi. Birçok ülkedeki okullar, sistem mühendisliği alanında lisansüstü programlar sundu ve bu programlar halen devam etmektedir. Uygulayıcı mühendisler için eğitim seçenekleri de mevcuttur (Gür, 2006).

Sistem mühendisliği, bir yaklaşım ve aynı zamanda mühendislik disiplini anlamına gelmektedir. Sistem mühendisliğinde eğitimin amacı, çeşitli yaklaşımları basitçe resmileştirmek ve bunu yaparken diğer mühendislik alanlarında meydana gelen yeni yöntemleri ve araştırma fırsatlarını tanımlamaktır. Bir yaklaşım olarak, sistem mühendisliği bütüncül ve disiplinler arasıdır (Haines, 2015).

Geleneksel mühendislik kapsamı, fiziksel sistemlerin konseptini, tasarımını, geliştirilmesini, üretilmesini ve işletilmesini kapsamaktadır. Başlangıçta tasarlanmış olan sistem mühendisliği, bu kapsam dahilindedir. Sistem mühendisliği, bu anlamda, zaman içerisinde eşi benzeri görülmemiş büyüklük ve karmaşıklığın, etkin işlevsel sistemlerini ve mühendislik zorluklarını karşılamak üzere geliştirilmiş kavramların, metodolojilerin, örgütsel yapıların (ve benzeri) ayırt edici kümesine atıfta bulunmaktadır; Apollo programı bir sistem mühendisliği projesinin önde gelen örneklerinden biridir (Haines, 2010).

2.1.1. Sistem Mühendisliği Kavramının Genişletilmesi ve Bütünsel Görüşü

Sistem mühendisleri teriminin kullanımı, sistem ve mühendislik süreçlerinin daha kapsamlı, daha bütüncül bir kavramını benimsemek için zaman içinde geliştirilmiştir. Tanımın bu evrimi devam eden bir tartışmanın konusudur ve bu terim hem dar hem de geniş kapsam için geçerli olmaya devam etmektedir.

Geleneksel sistem mühendisliği klasik anlamda, yani sadece uzay aracı ve uçak gibi fiziksel sisteme uygulanan bir mühendislik dalı olarak görülüyordu. Daha yakın zamanlarda, sistem mühendisliği, özellikle insanlar bir sistemin vazgeçilmez bir parçası olarak görüldüğünde, daha geniş bir anlam kazanmak için geliştirilmiştir. Örneğin, Checkland, "mühendislik"in "genel anlamda okunabildiğini, bir toplantı veya siyasi bir anlaşma yapabileceğinizi" söyleyerek sistem mühendisliğinin geniş anlamını taşımaktadır.

Sistem Mühendisliği Bünyesinde (SEB) sistem mühendisliğinin geniş kapsamı ile uyumlu olarak üç tür sistem mühendisliği tanımlanmıştır (Haines, 2010).

1. Ürün Sistemleri Mühendisliği (PSE), fiziksel sistemlerin tasarımına odaklanan geleneksel sistem mühendisliği donanım ve yazılımdan oluşur.
2. Kurumsal Sistem Mühendisliği (ESE), işletmelerin, yani örgütlerin veya kuruluşların birleşimlerinin sistem olarak görünümü ile ilgilidir.

3. Servis Sistemleri Mühendisliği (SSE), servis sistemlerinin mühendisliği ile ilgilidir. Checkland bir hizmet sistemini, başka bir sisteme hizmet verdiği düşüncesiyle tanımlayan bir sistem olarak açıklamaktadır. Çoğu sivil altyapı sistemi servis sistemidir.

Sistem mühendisliği, müşteri ihtiyaçlarını ve gerekli işlevselliği geliştirme döngüsünün başında analiz etmek ve ortaya çıkarmak, gereksinimleri belgelemek, daha sonra tasarım sentezi ve sistem doğrulamasını devam ettirirken problem olan sistem yaşam döngüsünü ele almaktadır. Bu, ilgili tüm paydaşların tam olarak anlaşılmasını içermektedir (Hybertson, 2009).

Sistem mühendisliği sürecinin şu şekilde ayrışabileceğini iddia edilebilir;

- Sistem Mühendisliği Teknik Süreci
- Sistem Mühendisliği Yönetimi Süreci

Oliver' ın modeli içinde, Yönetim Sürecinin hedefi Teknik Sürecine rağmen, bunlardan yaşam döngüsü teknik çaba organize etmektir, mevcut bilgileri değerlendirerek, etkin önlemlerini belirlemek üzere, bir davranış modeli ve yapı modeli oluşturmak, ticaret-off analizi gerçekleştirmek ve sıralı yapı ve test planı oluşturmaktır (Hybertson, 2009).

Uygulamalarına bağlı olarak, endüstride kullanılan çeşitli modeller olmasına rağmen hepsi, yukarıda bahsedilen çeşitli aşamalar arasındaki ilişkiyi tanımlamayı ve geribildirimini içermeyi amaçlamaktadır.

2.1.2. Sistem Mühendisliği Açısından Disiplinler Arası Alanı, Gelişimi ve Engelleri

Sistemi geliştirmek genellikle çeşitli teknik disiplinlerden katkıda bulunmayı gerektirir. Geliştirme çabalarının sistem (bütünsel) bir bakış açısı sunarak, sistem mühendisliğini, tüm teknik katkıda bulunanların birleşmiş ekip çaba gösterdiklerinde kalıptan konstrüksiyona geçmelerine yardımcı olmaktadır. Bu da konseptten, üretime ve işletmeye alınır. Bazı durumlarda fesih ve elden çıkarma ile sonuçlanır. Bir satın alma sürecinde, bütünsel bütünleyici disiplin, katkıları birleştirir. Eşyanın tüm yaşam döngüsünü kapsayan olarak kabul edilir. Bir risk seviyesini korurken takaslar, maliyet, zamanlama ve performans arasında dengeyi oluşturur (Hollnagel and Woods, 2010). Bu perspektif eğitim programlarında çoğaltılır, çünkü sistem

mühendisliği dersleri diğer mühendislik bölümlerinden öğretim üyeleri tarafından öğretilir. Disiplinler arası bir ortam yaratmaya yardımcı olur (Hollnagel and Woods, 2010).

İki veya daha fazla akademik disiplinin bir etkinliğe (ör. Bir araştırma projesi) dahil edilmesini içerir. Bu, sınırları aşarak düşünerek yeni bir şeyler yaratmakla ilgilidir. Bu, yeni ihtiyaçlar ve meslekler ortaya çıktıkça akademik disiplinler ya da düşünce okulları arasındaki geleneksel sınırları aşan bir organizasyon birimi olan disiplinler arası alanla ilgilidir. Büyük bir mühendislik ekibi genellikle disiplinler arasıdır (Martin, 2007).

Disiplinler arası terim, eğitim ve öğretim pedagojileri içerisinde, kurulmuş bazı disiplinlerin veya geleneksel çalışma alanlarının yöntemlerini ve kavrayışlarını kullanan çalışmaları tanımlamak için uygulanır. Disiplinler arası araştırmacıları, öğrencileri ve öğretmenleri, birkaç akademik düşünce, meslek veya teknoloji okulunu (spesifik perspektifleri ile birlikte) ortak bir görevin peşine takma ve entegre etme hedeflerini içermektedir (Mele, Pels and Polese, 2010).

Disiplinler arası sıklıkla yirminci yüzyıl terimi olarak görülmektedir. Bu kavramın tarihsel önceliklerinden biri ve en önemlisi Yunan felsefesini barındırmasıdır. Julie Thompson Klein, "kavramların kökenleri, modern söylem yoluyla yankılanan bir dizi fikirde, birleşik bir bilimde, genel bilgide, sentez ve bilginin entegrasyonu fikirlerinde" yer almaktadır, Giles Gunn Yunan tarihçilerinin ve dramacıların, kendi materyallerini daha iyi anlamak için diğer bilgi dallarından (tıp veya felsefe gibi) öğeler aldığını söylemektedir. Genişletilmiş herhangi bir hümanist proje disiplinler arasılığını içerir. Tarih, dilbilim, ekonomi, yönetim, etik, hukuk felsefesi, siyaset ve hatta sinoloji gerektiren 17. yüzyılda Leibniz'in evrensel bir adalet sistemi yaratma görevi olarak davaların kalabalığını gösterir (Mele, Pels ve Polese, 2010).

Disiplinler arası programlar bazen, geleneksel disiplinlerin önemli bir soruna hitap edemediği veya istemediği yönünde ortak bir inançtan kaynaklanır. Örneğin, antropoloji ve sosyoloji gibi sosyal bilimler disiplinleri, 20. yüzyılın çoğunda teknolojinin sosyal analizine pek önem vermemektedir. Sonuç olarak, teknoloji ile ilgilenen pek çok sosyal bilimci, bilim, teknoloji ve

toplum programlarına katılmaktadır. Bu programları genellikle sayısız disiplinden gelen akademisyenler katılmaktadır (Michael, 2009).

Ayrıca, iki veya daha fazla disiplinin yaklaşımlarını birleştirmeden ele alınamayan nanoteknoloji gibi yeni araştırma gelişmelerinden de kaynaklanabilirler. Örnek olarak kuantum bilgi işleme, kuantum fiziği ve bilgisayar bilimi ve biyoenformatik birleşimi yani moleküler biyoloji ile bilgisayar bilimi birleştirilmektedir. Bir araştırma alanı olarak sürdürülebilir. Kalkınma, ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda analiz ve sentez gerektiren sorunlarla ilgilenmektedir. Sıklıkla birden çok sosyal ve tabiat bilim disiplininin bir bütünleşmesidir. Disiplinler arası araştırma aynı zamanda sağlık bilimleri araştırmalarının anahtarıdır. Bazı yükseköğretim kurumları, disiplinler arası çalışmalarda akredite edilmiş dereceleri ve programları sunmaktadırlar. Kuantum fiziği ve bilgisayar bilimleri ile biyoenformatiklerin birleşmesi, moleküler biyolojinin bilgisayar bilimi ile birleştirilmesidir (Michael, 2009).

Disiplinler arası girişimlerin çoğunda geleneksel disiplinlerde eğitim görüldüğü için farklı perspektif ve yöntemleri takdir etmeyi öğrenmeleri gerekir. Örneğin, niceliksel "titizlik" üzerine daha fazla önem veren bir disiplin, kendilerini (ve disiplinini) düşünen uygulayıcıları diğerlerinden daha "bilimsel" hale getirebilir. "Yumuşak" disiplinlerde meslektaşları, nicel yaklaşımları, bir sorunun geniş boyutlarını kavramak için bir yetersizlik ile ilişkilendirebilirler. Disiplinler arası bir program üyeleri kendi disiplinlerinde kaldıklarında (ve disiplin tutumlarında) başarısız olabilir. Öte yandan disiplin açısından çok disiplinler arası çalışma; "yumuşak", sertlikte veya ideolojik olarak motive olmamış olarak görülebilir. Bu inançlar, disiplinler arası çalışmayı seçenlerin kariyer yollarında engel oluşturmaktadır (Michael, 2007).

Disiplinler arası programlar yeterli özerklik verilmezse başarısız olabilirler. Örneğin, disiplinler arası fakülte, hem disiplinler arası bir programda (kadın çalışmaları gibi) hem de geleneksel bir disiplinden (tarih gibi) sorumlu olan ortak bir atamayla işe alınmaktadır. Geleneksel disiplin görev kararlarını veriyorsa, yeni disiplinler arası fakülte, disiplinler arası çalışmaya tam olarak kendilerini adanmaktan çekinmektedir. Diğer engeller arasında, çoğu akademik derginin disiplin yönelimi de dahildir. Bu da algılamaya neden olur, aksine, disiplinler arası araştırmanın yayınlanması zor olur. Bütçe daralması dönemlerinde,

birincil seçim bölgelerine (geleneksel disiplin alanlarında okuyan öğrenciler) hizmet etme doğal eğilimi, kaynakların geleneksel olarak anlaşıldığı şekilde disiplin merkezinden nispeten uzakta öğretim ve araştırma için kısıt olmasını sağlar. Bu aynı nedenlerden ötürü, yeni disiplinler arası programlara girişte sıklıkla reddedilir. Nedeni ise azalan fonlar için bir rekabet olarak algılanmasıdır. Geleneksel disiplin konusunda uzmanlaşmış öğrenciler, geleneksel olarak anlaşılan disiplin merkezinden nispeten uzakta öğretim ve araştırma için kaynakları kısıtlıyor (Michael, 2007).

2.1.3. Sistem Mühendisliği Disiplinler Arası Çalışmaları ve Savunma Görüşleri

Disiplinler arası çalışmalarda, disiplinler arası çalışmanın nasıl yürüdüğü, disiplinliliğin doğası ve tarihçesi ve endüstri sonrası toplumdaki bilginin geleceği hakkında kendi bilincine ilişkin sorular ortaya çıkmaktadır. Felsefede, disiplinler arası düşüncenin statüsü hakkında epistemolojik ve metafizik sorular ortaya atan, disiplinler arası düşünce statüsünü tartışmaktadırlar. Bazen 'alan felsefesi' olarak adlandırılan felsefi bir uygulamaya işaret etmekteydi (Michael, 2007).

Disiplinler arası programlarla ilgili en yaygın şikayet; destekleyiciler ve detractörler tarafından sentez eksikliği, yani öğrencilere birden fazla disiplin perspektifi sunmaktadır. Ancak çatışmaların çözümünde etkili bir rehberlik edilmiyor ve konu hakkında tutarlı bir görüş elde edilmemektedir. Diğerleri, disiplinlerin sentezi veya entegrasyon fikrinin tartışmalı siyaset-epistemik taahhütleri gerektirdiğini savunmaktadırlar. Disiplinler arası programların eleştirileri, istisnai lisans dışında kalanların tamamının bilgisi ve entelektüel olgunluğu göz önüne alındığında, hırsın sadece gerçekçi olmadığını hissedilmektedir (Michael, 2007).

Akademik programlarda ve mesleki uygulamalarda disiplinler arasılığın felsefesi vaadiyle ilgili çok şey yazılmış olsa da, sosyal bilimciler, disiplinler arası ile ilgili akademik söylemleri ve disiplinler arasılığın gerçekte nasıl yürüdüğünü giderek sorguluyorlar. Sosyal Bilim Dergisindeki bir makale, bu kavramın tanımlanmasının zorluklarını atlayarak disiplinler arası, çoklu disiplinlilik ve çok disiplinli olma gibi konuyla ilgili kavramlara olan ihtiyacı ortadan kaldırarak, disiplinler arasılığın basit ve sağduyulu bir tanımını sağlamaya çalışmaktadır (Oliver, 2015).

"En başta disiplin, kendi uzmanlık topluluğuna sahip olan, nispeten kendine yeten ve insan deneyiminin izole edilmiş alanı olarak rahatça tanımlanabilir: Disiplinler arası ise, iki veya daha fazla disiplinin ayırıcı bileşenlerini bir araya

getirmek olarak görülür: Akademik söylemde, Disiplinler arası genellikle dört alana uygulanır: bilgi, araştırma, eğitim ve teori Disiplinler arası bilgi, iki veya daha fazla disiplinin bileşenleri ile aşinalık içerir. Disiplinler arası araştırma, yeni bilgi, işlemler veya sanatsal arama veya yaratmada iki veya daha fazla disiplinin bileşenlerini birleştirir (Oliver, 2015).

Buna karşılık herhangi bir bilgi, araştırma ya da eğitimin disiplinler arası zenginlikleri, aralarındaki mesafeyi, herhangi bir kombinasyonun yeniliğini ve bunların entegrasyon derecelerini ölçerek dört sırada sıralanabilir.

Disiplinler arası bilgi ve araştırma önemlidir, çünkü:

1. Yaratıcılık genellikle disiplinler arası bilgi gerektirir.
2. Göçmenler genellikle yeni alanlarına önemli katkılarda bulunurlar.
3. Disiplinler, çoğu zaman, iki veya daha fazla disipline aşına olan kişiler tarafından saptanabilen hatalar üstlenirler.
4. Bazı değerli araştırma konuları, geleneksel disiplinler arasındaki boşluklara düşürür.
5. Birçok entelektüel, sosyal ve pratik problemler disiplinler arası yaklaşım gerektirir.
6. Disiplinler arası bilgi ve araştırma, bize bilgi birliği idealini hatırlatmaya hizmet eder.
7. Disiplinler, araştırmalarında daha fazla esnekliğe sahiptir.
8. Disiplin uzmanları, dar disiplinlerden çok daha fazla kendilerini yeni alanlarda araştırmanın entelektüel eşdeğeri olarak görüyorlar.
9. Disiplinler, modern akademideki iletişim boşluklarının aşılmasına ve böylece daha büyük sosyal rasyonalite ve adalet adına muazzam entelektüel kaynaklarını harekete geçirmeye yardımcı olabilir.
10. Parçalanmış disiplinleri köprü kurarak, disiplinler arası kişilerin akademik özgürlüğünü savunmasında rol oynayabilir (Raton, 2011).

2.1.4. Sistem Mühendisliği Karmaşıklığını Yönetme

Sistem mühendisliğine duyulan ihtiyaç, sistemlerin ve projelerin karmaşıklığının artmasıyla ortaya çıkmıştır, bileşen olasılığı katlanarak arttırılmakta ve bu nedenle tasarımın güvenilmezliği yükselmektedir. Bu bağlamda konuşurken,

karmaşıklık yalnızca mühendislik sistemlerini değil, aynı zamanda verilerin mantıklı insan organizasyonunu da kapsamaktadır. Aynı zamanda, bir sistem, boyut artışı ve veri, değişkeni veya tasarımla ilgili alan sayısındaki artış nedeniyle daha karmaşık hale gelebilmektedir (Hoverstadt, 2009).

Daha akıllı kontrol algoritmalarının geliştirilmesi, mikroişlemci tasarımı ve çevresel sistemlerin analizi de sistem mühendisliği alanına girmektedir. Sistem mühendisliği, sistemlerde karmaşıklığı daha iyi anlamak ve yönetmek için araçlar ve yöntemlerin kullanımını teşvik etmektedir. Bu araçlara bazı örnekler aşağıda verilmiştir (Hoverstadt, 2009).

- Sistem mimarisi,
- Sistem modeli , Modelleme ve Simülasyon,
- Optimizasyon,
- Sistem dinamikleri,
- Sistem analizi,
- İstatistiksel analiz,
- Güvenilirlik analizi
- Karar verme

Mühendislik sistemleri yaklaşımı doğal olarak karmaşık davranış sistem bileşenleri arasında yer almaktadır. Bununla beraber etkileşimin her zaman anlaşılır ve iyi tanımlanmış olmamasına neden olmaktadır. Bu sistemleri ve alt sistemleri tanımlamak ve karakterize etmek ve bunlar arasındaki etkileşim sistemleri mühendisliğinin hedeflerinden biridir. Bunu yaparken kullanıcılar, operatörler, pazarlama organizasyonları ve teknik spesifikasyonlar arasındaki kayıt dışı gereksinimler arasında var olan boşluk başarılı bir şekilde köprü haline getirilmektedir (Hollnagel and Woods, 2005).

Sistem mühendisliğinin ardındaki motivasyonun anlaşılmasının bir yolu da, çok çeşitli sistemlerde bulunan ortak kuralları belirlemek ve geliştirmek için bunu bir yöntem ya da uygulama olarak görmedir. Bu yöntem akılda tutularak, sistem mühendisliği ilkeleri, bütüncüllük, ortaya çıkan davranış, sınır ve diğerleri olarak belirlenmiştir. Sistem düşünülmesi, her seviyede istihdam edilmek şartıyla karmaşık veya başka herhangi bir sisteme uygulanabilmektedir. Savunma ve havacılık dışında birçok bilgi ve teknoloji tabanlı şirket, yazılım geliştirme firması ve elektronik ve

iletişim alanındaki endüstriler, ekiplerinin bir parçası olarak sistem mühendislerini kullanabilir (İhtiyaroğlu, 2014).

Systems Engineering mükemmellik merkezi (SECOE) tarafından yapılan bir analizdir. Sistem mühendisliği için harcanan en uygun çabanın toplam proje çabasının yaklaşık %15-20'si olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, çalışmalar, sistem mühendisliğinin temel olarak diğer faydalar arasındaki maliyetlerde azalmaya yol açtığını göstermiştir. Bununla birlikte, yakın zamana kadar çok çeşitli endüstrileri kapsayan daha büyük ölçekli bir niceliksel araştırma yapılmamıştır. Sistem mühendisliğinin faydalarını belirlemek ve ölçmek için bu tür çalışmalar devam etmektedir (İhtiyaroğlu, 2014).

Sistem mühendisliği, sistemlerin varsayımlarını yada teorilerini ve içindeki etkileşimleri doğrulamak için modelleme ve simülasyon kullanımını teşvik etmektedir. Olası arızaların erken tespitini emniyet mühendisliğinde sağlayan yöntemlerin kullanımı, tasarım sürecine entegre edilmiştir. Aynı zamanda sonuçları net şekilde anlaşılamayan bir projenin başında yapılan kararlar, daha sonradan bir sistemin hayatında çok büyük etkilere neden olabilir. Modern sistem mühendisinin bu konuları keşfetmesi ve kritik kararlar vermesi görevleri arasında yer almaktadır. Günümüz kararlarının, bir sistem ilk tasavvur ettikten sonraki yıllar içerisinde hizmete girdiğinde geçerli olacağına dair hiçbir garanti vermemektedir. Bununla birlikte, sistem mühendisliği sürecini destekleyen teknikler de bulunmaktadır (Jackson, 2011).

2.1.5. Sistem Mühendisliği Eğitimi

Sistem mühendisliği eğitimi, mühendislik öğrencilerinin geleneksel mühendislik disiplinlerinden (ör: Havacılık mühendisliği, inşaat mühendisliği, elektrik mühendisliği, mekanik mühendisliği gibi) temel bir geçmişe sahip olması endüstri tutumunu yansıtan düzenli mühendislik kurslarının bir uzantısı olarak görölmektedir. Sistem mühendisliği lisans üniversite programları nadirdir. Tipik olarak, sistem mühendisliği disiplinler arası çalışma ile birlikte lisansüstü düzeyde sunulmaktadır (Jenkins, 2007).

INCOSE, sürekli güncellenen Sistem Mühendisliği Akademik Programları Dizini'ni dünya çapında tutar. ABD'de 2009 yılı itibarıyla, sistem mühendisliğinde

165 lisans ve lisansüstü program sunan yaklaşık 80 kurum bulunmaktadır. Sistem mühendisliği eğitimi, Sistem merkezli veya Etki Alanı merkezli olarak alınabilir.

- Sistem merkezli programlar, sistem mühendisliğini ayrı bir disiplin olarak ele alır. Derslerin çoğuna, sistem mühendisliği ilkelerine ve uygulamalarına odaklanılarak öğretilir.
- Etki alanı merkezli programlar, mühendislik alanındaki bir başka alanda da kullanılabilecek bir sistem mühendisliği sunmaktadır.

Bu kalıpların her ikisi de, bir çekirdek mühendisinin gerektirdiği derinlikte disiplinler arası projeleri denetleyebilen sistem mühendislerini eğitmeye çalışmaktadır (Jenkins, 2007).

Sistem mühendisliği araçları, bir proje veya ürün üzerinde sistem mühendisliği uygulamalarına yardımcı olan stratejiler, prosedürler ve tekniklerdir. Bu araçların amacı, veri tabanı yönetimi, grafik tarama, simülasyon ve mantık, doküman üretimi, nötr ithalat/ihracattır.

Sistem mühendisliği alanında bir sistemin ne olduğuna ilişkin birçok tanım vardır. Aşağıda birkaç yetkili tanım bulunmaktadır:

- ANSI / EIA -632-1999: "Nihai ürünlerin bir araya toplanması ve ürünlerin belli bir amaca ulaşmasını sağlama."
- DAU Systems Engineering Fundamentals: "Belirtilen bir ihtiyacı veya hedefi tatmin edebilmek için gerekli olan insanları, ürünleri ve süreçleri bir araya getiren bileşim."
- IEEE Std 1220-1998: "İlişkili ve davranışları müşteri/operasyonel ihtiyaçları karşılayan ve ürünlerin yaşam döngüsü sürdürebilmesini sağlayan öğeler ve süreçler dizisi veya düzenlenmesi."
- ISO/IEC 15288: 2008: "Bir veya daha fazla belirtilen amaçları gerçekleştirmek için organize edilen etkileşimli unsurların bileşimi."
- NASA Sistemleri Mühendisliği El Kitabı: "Bir ihtiyacı karşılayacak kapasiteyi üretmek için birlikte çalışan unsurların birleşimi. Bu amaç için gerekli tüm donanım, yazılım, ekipman, tesisler, personel, süreçler ve prosedürleri içerir. Bir sistemi oluşturan (operasyonel işlevleri yerine getiren)

nihai ürün ve (operasyonel nihai ürünlere yaşam döngüsü destek hizmetleri sağlayan ürünler) sağlanması.”

- INCOSE Systems Engineering Handbook: “Gerçek dünyada önceden tanımlanmış davranış sergileyen homojen varlıklar ve bu davranışları tek tek sergilemeyen heterojen kısımlardan ve bileşenlerin ve/veya alt sistemlerin entegre bir konfigürasyonundan oluşur” (Jonathan, 2006).
- INCOSE : "Bir sistem, birlikte yalnızca unsurlar tarafından elde edilemeyen sonuçlar üreten farklı unsurların bir kurgusu ya da koleksiyonudur. Elemanlar ya da parçalar, insanlar, donanım, yazılım, tesisler, politikalar ve belgeler içerebilir, yani her şey sistem düzeyindeki nitelikler, işlevler, davranış ve performanları içeren sonuçlar içermektedir. Sistemin bir bütün olarak eklediği katma değer, parçaların bağımsız olarak kattığı katma değer, öncelikle arasındaki ilişkiden oluşmaktadır. Parçaları, birbirlerine nasıl bağlı olduklarını belirtir” (Jonathan, 2006).

2.1.6. Sistem Mühendisliği Modellerini Kullanma

Modeller, sistem mühendisliğinde önemli ve farklı roller oynamaktadır. Bir model birkaç şekilde tanımlanabilir:

- Gerçek dünyayla ilgili belirli soruları cevaplamak için tasarlanmış gerçekliğin soyutlanması,
- Gerçek bir dünya süreci veya yapısının taklidi, benzerliği veya temsili,
- Karar vericiye yardımcı olacak kavramsal, matematiksel veya fiziksel bir araç.

Birlikte, bu tanımlar, bir sistem tasarımının doğrulamasında kullanılan fiziksel mühendislik modellerinin yanı sıra, ticaret sürecinde kullanılan fonksiyonel bir akış, blok diyagramı ve matematiksel (yani niceliksel) modeller gibi şematik modelleri kapsayacak kadar geniştir. Bu bölüm son konuyu ele alıyor.

Ticaret çalışmalarında matematik modelleri ve şemaları kullanmanın başlıca nedeni, sistem etkinliği, performans veya teknik nitelikler, maliyet tahminlerini bir dizi bilinen veya tahmin edilebilen miktardan sağlamaktır. Tipik olarak, bu sonuç değişkenlerinin tümünü sağlamak için ayrı modellerden oluşan bir koleksiyona ihtiyaç vardır. Herhangi bir matematiksel modelin kalbi, girdi ve çıktıları arasında anlamlı niceliksel ilişkiler dizisidir. Bu ilişkiler, toplamı elde etmek için kurucu

miktarları toplamak kadar basit olabilir ya da bir yerçekimi alanında bir uzay aracının yörüngesini tanımlayan bir dizi diferansiyel denklem olarak karmaşıktırılak bilinir. İdeal olarak, ilişkiler sadece korelasyon değil, nedensellik de ifade eder (Jenkins, 2007).

Ayrıca, başarılı sistem mühendisliği faaliyetlerinin anahtarı, bu modellerin verimli ve etkili bir şekilde yönetildiği ve sistemleri taklit etmek için kullandığı yöntemlerdir. Bununla birlikte, çeşitli alanlar genellikle sistem mühendisliği için modelleme ve simülasyon problemleri yaşıyor ve yeni ilerlemeler, 'Modelleme ve Simülasyona Dayalı Sistem Mühendisliği' başlığı altında farklı bilimsel ve mühendislik toplulukları arasındaki yöntemleri çapraz olarak kullanmayı amaçlamaktadır (Jenkins, 2007).

2.1.7. Sistem Mühendisliği Açısından Modellemecilik ve Grafik Gösterimleri

Başlangıçta, bir sistem mühendisinin temel amacı karmaşık bir problemi anlamak olduğunda, bir sistemin grafiksel temsilleri bir sistemin işlevsel ve veri ihtiyaçlarını iletmek için kullanılır. Ortak grafik gösterimleri şunları içerir: (Kimberly and Derosa, 2007).

- Fonksiyonel akış blok diyagramı (FFBD)
- Model tabanlı tasarım
- Veri akışı diyagramı (DFD)
- N2 Tablosu
- IDEF0 Diyagramı
- Durum diyagramını kullan
- Sıra diyagramı
- Blok şeması
- Sinyal akış grafiği
- USL İşlev haritaları ve tür haritaları
- Kurumsal mimari çerçeveleri
- Model tabanlı sistem mühendisliği

Bir grafiksel gösterim, fonksiyonların, verilerin veya arabirimlerin aracılığıyla çeşitli alt sistemleri veya bir sistemin parçalarını ilişkilendirir. Yukarıdaki yöntemlerin herhangi biri veya her biri bir sanayide kendi gereksinimlerine göre

kullanılır. Örneğin, N2 grafiği, sistemler arasındaki arabirimlerin önemli olduğu yerlerde kullanılabilir. Tasarım aşamasının bir kısmı, sistemin yapısal ve davranışsal modellerini oluşturmaktır.

İhtiyaçlar anlaşıldıktan sonra, artık onları arıtmak ve diğer mühendislerle birlikte bir iş için en iyi teknolojiyi belirlemek bir sistem mühendisinin sorumluluğundadır. Bu noktada bir ticaret çalışmasıyla başlayan sistem mühendisliği, en iyi seçeneği belirlemek için ağırlıklı seçimler kullanmayı teşvik eder. Ticaret çalışması, sistemin grafik gösterimini etkileyen tasarımı (gereksinimleri değiştirmeden) bildirir. Bir SE sürecinde bu aşama, uygulanabilir bir çözüm bulana kadar sürdürülen yinelemeli adımı temsil eder (Karakuş, 2014).

- **Sistem Mühendisliğinin Diğer Araçları:** Sistem mühendisliği uygulamaları için kullanılan bir modelleme dili olan Sistem Modelleme Dili (SysML), çok çeşitli karmaşık sistemlerin spesifikasyonunu, analizini, tasarımını, doğruluğunu ve geçerliliğini desteklemektedir. Yaşam Döngüsü Modelleme Dili (LML), tam yaşam döngüsünü destekleyen sistem mühendisliği için tasarlanmış açık standart modelleme dili: kavramsal, kullanım, destek ve emeklilik aşamalarıdır (Kimberly and Derosa, 2007).
- **Sistem Mühendisliği ile İlgili Alanlar ve Alt Alanlar:** Birçok ilgili alan, sistem mühendisliğine sıkıca bağlı olarak kabul edilebilir. Bu alanlar sistem mühendisliğinin ayrı bir varlık olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur.
- **Bilişsel Sistem Mühendisliği:** Bilişsel sistemler mühendisliği (CSE), insan-makine sistemlerinin veya sosyo-teknik sistemlerin tanımlanması ve analizine özgü bir yaklaşımdır. CSE'nin üç ana teması insanların karmaşıklıkla nasıl başettikleri, eserlerin eserler kullanılarak nasıl işlendiği ve insan-makine sistemleri ile sosyoteknik sistemlerin ortak bilişsel sistemler olarak nasıl tanımlanabileceğidir. CSE, başlangıcından beri, bilişsel mühendislik olarak da bilinen tanınmış bir bilimsel disiplin halini almıştır. Bir Ortak Bilişsel Sistem (JCS) kavramı, karmaşık sosyo-teknik sistemlerin farklı derecelerde çözünürlük ile nasıl tanımlanabileceğini anlamanın bir yolu olarak yaygın olarak kullanılmaktadır. CSE ile 20 yılı aşkın tecrübeler kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır (Kimberly and Derosa, 2007).

- **Konfigürasyon Yönetimi:** Sistem mühendisliği gibi, savunma ve havacılık endüstrisinde de uygulanan yapılandırma yönetimidir. Geniş bir sistem seviyesinde uygulanmaktadır. Sistem mühendisliği alan görevleriyle paralellik göstermektedir. Sistem mühendisliği ile ihtiyaçların geliştirilmesi, kalkınma, kalemlerine tahsis ve doğrulama, gereksinimlerin yakalanması ile yapılandırma yönetimi anlaşmaları, geliştirme kalemine izlenebilirlik ve gelişim kaleminin denetlenmesi ile sistem mühendisliği ve/veya Test ve Doğrulama Mühendisliği objektif test yoluyla kanıtlanmıştır (Jhounson, 2009).
- **Kontrol Mühendisliği:** Kontrol mühendisliği neredeyse her sektörde yaygın olarak kullanılan bir kontrol sistemlerinin tasarımı ve uygulanmasıdır. Sistem mühendisliğinin büyük bir alt alanını oluşturmaktadır. Kontrol sistemleri teorisi, çözüm alanlarının incelenmesini ve kontrol sürecinin analizi için yeni yöntemlerin geliştirilmesini içeren, uygulanan matematiğin aktif bir alanıdır (Jhounson, 2009).
- **Endüstri Mühendisliği:** Endüstri mühendisliği, mühendislik geliştirilmesinin bir dalıdır. İyileştirilmesi ve uygulanması insanlara, para, bilgi, ekipman, enerji, malzeme ve sürecin entegre edilmesi ve sistemlerin değerlendirilmesiyle ilgilidir. Endüstri mühendisliği, bu tür sistemlerden elde edilen sonuçların belirlenmesi, öngörülmesi ve değerlendirilmesi için mühendislik; analiz ve tasarımının ilkeleri, yöntemleri ile birlikte mühendislik analiz ve sentezinin yanı sıra matematik, fiziksel, sosyal bilimlerin ilkelerini ve yöntemlerini çizmektedir (Lees, 2007).
- **Ara Yüz Tasarımı:** Ara yüz tasarımı ve özellikleri, bir parçanın sisteminin diğer bölümlerine bağlanması ve birbiriyle etkileşime girmesi ayrıca gerektiğinde harici sistemler ile sağlanmasıyla ilgilidir. Ara yüz tasarımı, sistem arabirimlerinin, iletişim protokollerinde yer alan teller, komut kodları ve bitler gibi mekanik, elektriksel ve mantıksal ara yüzleri de içeren yeni özellikleri kabul edebilmelerini sağlamaktadır (Lees, 2007).
- **Mekatronik Mühendisliği:** Mekatronik mühendisliği, sistem mühendisliği gibi, somut yapıları ifade etmek için dinamik sistemleri modellemeyi kullanan çok disiplinli mühendislik alanındadır. Bu bağlamda, Sistem Mühendisliği'nden neredeyse ayırt edilemez, ancak onu birbirinden ayıran

şey, daha genelleştirilmiş ve ilişkiler yerine daha küçük ayrıntılara odaklanılmasıdır. Bu nedenle, her iki alanda da uygulamalarının metodolojisinden ziyade projelerinin kapsamı ile ayırt edilebilmektedir (Lees, 2007).

- **Yöneylem Araştırması:** Yöneylem araştırması sistem mühendisliğini destekler. Yöneylem araştırması araçları, sistem analizi, karar verme ve ticaret çalışmalarında kullanılmaktadır. Birçok okul , yöneylem araştırması veya endüstri mühendisliği bölümü içerisinde SE dersleri vermektedir. Karmaşık projelerde sistem mühendisliğinin rolünü vurgulamaktadır. Kısacası, operasyon araştırması, bir sürecin birden fazla kısıtlama altında optimizasyonu ile ilgilidir (Zhou, 2012).
- **Performans Mühendisliği:** Performans mühendisliği , bir sistemin ömrü boyunca performans için müşteri beklentilerini karşılamaını sağlamanın disiplini. Performans genellikle, belirli bir işlemin yürütülme hızı veya zaman içinde bir dizi işlem gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanır. Sınırlı sistem kapasitesi tarafından yürütülecek bir işlem kuyruğu kısıtlandığında, performans düşebilir (Zhou, 2012).
- **Program Yönetimi ve Proje Yönetimi:** Program yönetimi, sistem mühendisliği ile birçok benzerliğe sahiptir. Ancak sistem mühendisliğinin mühendislik sistemlerinden daha geniş tabanlı kökenlere sahiptir. Proje yönetimi hem program yönetimi hem de sistem mühendisliği ile yakından ilişkilidir.
- **Teklif Mühendisliği ve Güvenilirlik Mühendisliği:** Teklif mühendisliği, maliyeti etkin bir teklif geliştirme sistemini tasarlamak, inşa etmek ve işletmek için bilimsel ve matematiksel ilkelerin uygulanmasıdır. Temel olarak, teklif mühendisliği, maliyet etkin bir teklif oluşturmak ve başarılı bir teklif şansını artıracak sistem mühendisliği sürecini kullanmaktadır. Güvenilirlik mühendisliği, bir sistemin ömrü boyunca güvenilirlik için müşteri beklentilerini karşılamaını sağlayan bir disiplindir. Başarısızlığın tahmini yanında, başarısızlığın önlenmesi ile de yakından ilgilidir. Güvenilirlik mühendisliği, sistemin tüm yönleri için geçerlidir.

Bakım yapılabilirliği, kullanılabilirliği (güvenilirlik veya bazıları tarafından tercih edilen (RAMS) ve lojistik mühendisliği ile yakından ilişkilidir. Arıza modları ve

etkileri analizi (FMEA), tehlike hatası ağacı analizi ve güvenlik mühendisliği gibi güvenilirlik mühendisliği her zaman güvenlik mühendisliğinin kırık bir bileşenidir.

- **Güvenlik Mühendisliği ve Zamanlama:**

Güvenlik mühendisliği teknikleri, güvenlik açısından kritik hataların olasılığını en aza indirmek için uzman olmayan mühendisler tarafından karmaşık sistemleri tasarlarken uygulanabilir. "Sistem Güvenliği Mühendisliği" fonksiyonu, ortaya çıkan tasarımlarda "güvenlik tehlikelerinin" tanımlanmasına yardımcı olur. Sistemlerin dışında tasarlanamayan (potansiyel olarak) tehlikeli koşulların etkilerini "hafifletecek" teknikler konusunda yardımcı olabilir (Martin, 2007). Zamanlama, yapılandırma yönetimi kapsamında disiplinler arası kaygıyı değerlendirmede bir uygulama ve öge olarak sistem mühendisliği destek araçlarından biridir. Özellikle, kaynakların, performans özelliklerinin ve bir göreve verilen süre arasındaki riskin doğrudan ilişkisi veya sistem ömrü boyunca görevler ve etkiler arasındaki bağımlılık bağlantıları, sistem mühendisliği endişeleridir.

- **Güvenlik ve Yazılım Mühendisliği:**

Güvenlik mühendisliği, kontrol sistemleri, tasarım, güvenilirlik, güvenlik ve sistem mühendisliği için uygulama topluluğunu bütünleştiren disiplinler arası bir alan olarak görülebilir. Sistem kullanıcılarının, sistem hedeflerinin ve diğerlerinin kimlik doğrulaması, insanlar, nesneler ve süreçler gibi alt spesifikasyonları içerebilir (Martin, 2007). Yazılım mühendisliği başlangıcından itibaren modern sistem mühendisliği uygulamalarını şekillendirmektedir. Büyük yazılımlarda ve yoğun sistemlerdeki karmaşıklıkların ele alınmasında kullanılan tekniklerdir. Yazılım Mühendisliğinin araçları, yöntemleri ve süreçlerinin şekillendirilmesi, yeniden şekillendirilmesi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

- **Şirket Sistem Mühendisliği:**

Kurumsal Sistem Mühendisliği (ESE), sistem mühendisliğini bir işletmenin tasarımına uyarlayan disiplindir. Bir disiplin olarak, işletme sistemleri tasarımına uyarlanmış bir bilgi birimi, ilke ve süreçler içerir. Bir kuruluş, ortak bir görevi yerine getirmek için etkileşime girmesi gereken insanın, bilginin ve teknolojinin birbirine bağlı kaynaklarından oluşan karmaşık, sosyo-teknik bir sistemdir. "Geleneksel" sistem mühendisliğinin tüm

görevlerini başarıyla yerine getirirken, incelenen sistemlerin geliştirildiği, edildiği, değiştirildiği ve sürdürüldüğü POET (politik, operasyonel, ekonomik, teknolojik) bağlamının kapsamlı bir görünümüyle daha da fazla bilgi sahibi olur. İşletim sistemleri mühendisliği, nispeten istikrarlı ve iyi anlaşılmış gereksinimlerdir. Kontrol edilebilirler ve bir sistem konfigürasyonu kolaylıkla fark edilebilirler.

- **Sosyal Kurumsal Sistem Mühendisliği:**

Sosyal kurumsal sistem mühendisliği, işletmelerin ve paydaşların sürecin bir ağını planlama, analiz etme, haritalama ve çizmeyi içeren bir çerçeveden oluşmaktadır. Dahası, girişimcilik için sosyal değer yaratmaya, sosyal ve toplumsal konularda araştırmaya odaklanmaktadır. Sosyal girişim ve sistem mühendisliği arasında bir bağ oluşturur. Sistem mühendisliği çerçevesinde iki veya daha fazla sosyal ögenin kurulduğu bir Sosyal Kurumsal Sistem Mühendisliği V modeli vardır (Rhodes and Mart, 2004).

- **Elemanlar ve Uyum Vasıtası ile Gelişme:**

İşletim sistemi mühendisliğinin çalışması için dört önemli unsur vardır. Uyum, stratejik teknik planlama, kurumsal yönetim ve ESE süreçleri (farklı aşamalarla) yoluyla geliştirme içerir (Raton, 2011).

- **Kurumsal Yönetimi:**

"Yönetim kurulu ve yönetici tarafından stratejik yön verme, hedeflere ulaşılmasını sağlama, risklerin uygun bir şekilde yönetildiğini saptama ve kuruluş kaynaklarının sorumlu bir şekilde kullanılmasını sağlama amacıyla icra edilen sorumluluklar ve uygulamalar" olarak tanımlanır (CIMA Official Terminology, 2005). Kurumsal yönetim (uyum) ve işletme yönetimi (performans) olmak üzere iki yönü içerir. Şirketi anlamak ve başarılı olmak için yapılması gerekenleri bilmek çok önemlidir. Şirket için CEO ve yöneticilerin seçiminde doğru karar vermemize ve şirketin risklerini belirlememize izin verir.

- **Teknoloji İhtiyaçları ve Yeteneklere Dayalı Mühendislik Analizi:**

Şirketin hangi teknolojiye ihtiyacı olduğuna karar vermek için teknolojinin trendini belirlemeliyiz ve incelemeliyiz. Teknolojinin her birinin ne elde edilebileceğini anlamak önemlidir. Teknolojinin karakteristiği şirkette iyi

uymalıdır. Şirket tarafından, hangi bilgisayarların kullanılacağına, hangi yazılımın şirket için uygun ve yararlı olduğuna karar vermek, tüm müşteri verilerini veya önemli istatistiklerini yedeklemek için nasıl bir sistem oluşturacağına karar vermek gibi teknoloji tabanlı kararlar alınması sağlamaktadır. Yeteneklere Dayalı Mühendislik Analizi, tüm kuruluşun ihtiyaç duyduğu temel öğelere odaklanan bir analiz yöntemidir. Bu, yeteneklerin yenilikçiliğini ve gelişimini hedefleyen bir plandır. Analiz için gerekli bir dizi adım vardır. Faaliyetler bağlı olup ve iteratif olarak yürütülmektedir.

- **Amaç Formülasyonu**

- Paydaşların İlgi Alanını Değerlendirme - Paydaşların ne istediğini ve beğenisini anlama.
- Sonuç Uzaylarını Belirlemek - Birkaç koşul için çözüm bulmak ve operasyonların amacını belirleme.
- Çerçeve Yetenek Portföyleri - Tüm temel unsurları toplama (Ramo, Robin and Clair, 2008).

- **Exploratory Analysis**

- Performansı ve Maliyeti Değerlendirme - Farklı koşullardaki performans ve maliyeti tanımlama ve geliştirme için çözümler bulma.
- Kavramları keşfetme - Yeni kavramları arama ve gelişmiş yetenekleri dönüştürme.
- Daha fazla çeşitliliğe duyulan ihtiyacı belirleme - Riskleri ve ihtimalleri inceleme ve yeni yollara ihtiyaç olup olmadığına karar verme (Ramo, Robin and Clair 2008).

- **Evrimsel Planlama**

- Kurumsal Etkilerini Değerlendirme - teknik ve kurumsal üzerindeki etkilerini araştırma ve yetenek yönlerini belirleme.
- Evrim Stratejilerini İnceleme - Daha fazla strateji ve evrim yolunu keşfetme ve oluşturma.
- Yetenek Yol Haritası Geliştirme - Yol haritası, işletme için değerlendirme ve geliştirme için bir araç olan analiz ve karar verme (Potochnik, 2012).

- **Kurumsal Mimari:** Bir organizasyonun vizyonunu, ağını ve çerçevesini gösteren bir modeldir. Michael Platt'a göre“Microsoft'un, işletme, uygulama, bilgi ve teknolojinin muhtemel dört yönü var. Yanındaki diyagram, Kurumsal Mimarlık'ın yapısını göstermektedir. Bu adımın faydaları, kuruluş için karar vermenin iyileştirilmesi, BT yönündeki etkinliğin artırılması ve ayrıca kuruluşun kaybının en aza indirilmesi”.
- İş - İşletmenin işleyişi ile stratejileri ve süreci
- Uygulama - Şirkette kullanılan süreçle birlikte etkileşim ve iletişim
- Bilgi - Kuruluşun düzgün ve aktif çalışması için gereken mantıksal veriler ve istatistikler
- Teknoloji - Şirkette kullanılan yazılım ve donanım ve farklı işletim sistemleri altyapıyı inşa etmek için tüm unsurlar bağımlıdır ve birbirlerine güvenirlir.
- **Şirket Analizi ve Değerlendirmesi:** Kurumsal analiz ve değerlendirme, işletmenin doğru yönde ilerleyip ilerlemediğini öğrenmek ve kuruluş için doğru kararları vermeye yardımcı olmak amacını taşımaktadır. Kurumsal fırsat ve risk değerlendirmesi ile bağlantı kurmak kuvvetlidir. C2 konuları, Modelleme ve simülasyonun arka plan resmini bilmek için uygun ve yetenekli teknolojilerin farkında olmak gibi bu adım için gereken nitelikler de bulunmaktadır(Potochnik, 2012).

Bu etkinlik için çeşitli eylemler vardır;

1. Çok ölçekli analiz
2. Erken ve sürekli operasyonel değerlendirme
3. Hafif, taşınabilir M ve S tabanlı C2 gösterimleri
4. Değerlendirme için gelişimsel yazılım sürümleri
5. Minimum altyapı
6. Esnek modelleme ve simülasyon (M ve S), döngü işleci (OITL) ve döngü içi donanım (HWIL) özellikleri
7. Sıralı, sürekli performans izlem

2.1.8. Sistem Analizi ve Eğitim

Sistem yaklaşımı eğitiminin önemini değerlendirirken, öncelikle eğitimin gerçekten bir sistem olup olmadığı belirlenmelidir. Eğitim, belirli bir amaca yönelik, insani ve yapısal bir varlıktır. Amacı, genellikle kendi sistemi ile bütünleşmiş ve toplumun etkisi altındadır. Herhangi bir eğitim faaliyeti, onların girdilerini, kaynaklarını, kısıtlarını ve yeterliliğin toplumdan değerlendirilmesini alır. Eğitim müfredat, öğretim, rehberlik, yönetim vb. birçok alt sistemden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerin her birinin, her biri genel eğitim amacına hizmet eden kendi amaçları vardır. Eğitim, ayrıca, ürün odaklı, ürünleri eğitilmiş kişi ve araştırma sonuçları aracılığıyla sağlanan bilgidir.

Bloom'un (1956) da belirttiği gibi, eğitimin üç alanı vardır:

- Temel olarak bilgi ile ilgili bilişsel alan,
- Duygular, tutumlar, duygular içeren duygusal alan ve,
- Öğrencinin fiziki olarak öğrenmesi gereken psiko-motor becerilerdir.

Bu nedenle eğitim amaçlarından biri, belirli bilgi, tutum ve becerileri kazandırmaktır. Başka bir deyişle, sistemlerin tasarlanması gereken amaç eğiticiidir. Öte yandan, eğitimin amacının özel bilgi, tutum ve becerilere ulaşılmasını sağlamak olduğu söylenebilir. Böylece öğrenme, eğitim sisteminin büyümesi için amaçtır (unesdoc.unesco.org)

Rogers (1967), eğitim odaklı bir yaklaşıma göre;

- 1) Öğrencinin kendi öğrenimini sürdürmek için genellikle boş bırakılmaması gerektiğini belirtir,
- 2) Sunumun eşit öğrenmeye sahip olduğu varsayılmış ve sınıfta yer alan herhangi bir bilginin öğrenci tarafından öğrenilmiş olduğu varsaymıştır;
- 3) Sadece yerleşik bilgi olarak kabul edilen şey kavramlar ele alınmıştır;
- 4) Öğrenci pasif olarak öğrendiğini ve
- 5) Öğrencinin, düzenli olarak planlanmış bir şekilde ilerlemesinin bir hesabını vermek için sınava tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim sistemleri tasarlanması aşamasında, öncelikle öğrenmenin gerçekleşmesi için sistem kurulmalıdır. Buna göre eğitim, eğitimin amacı değil,

süreçtir. Bu kapsamda, herhangi bir genel sistem yaklaşımı, sistem analizini kullananlar açısından sistemi beş ana öğeye ayırır;

- (1) hedefler,
- (2) alternatifler,
- (3) maliyetler,
- (4) model (veya modeller) ve
- (5) karardır. Eğitim kavramı içerisinde de bu genel sistem yaklaşımı esas alınarak tüm süreç ve sistemler tasarlanmalıdır.

Kalitenin iyileştirilmesi, sadece elemanlar arasındaki ilişkiyi değil, aynı zamanda eğitim sistemi ve çevresi arasındaki ilişkiyi de optimize eden bir eğitim sisteminin tasarımını içerir. Genel olarak, bu daha açık, organik, çoğulcu ve karmaşık bir sistem tasarlamak anlamına gelir (ascd.org). Banathy (1991) böyle bir sistemi;

- Sürekli değişen (çoklu) ortamlarla etkileşir ve ortamdaki diğer birçok sistemle koordinasyon yapar.
- Değişerek çevreyle birlikte evrimleşme yeteneğini korurken sürekli değişim, belirsizlik ve belirsizlikle başa çıkmaktadır.
- Değişimle yaratıcı bir şekilde yaşar ve ilgilenir ve karmaşık ve belirsiz durumları memnuniyetle karşılar.
- Düzenlemelerle ve düzeltmelerle örgütün sürdürülmesinin uygun olduğu ve değişen ve yeniden tasarlanmanın istendiği durumlarda (çift döngülü öğrenme) durumları birbirinden ayırabilen bir örgütsel öğrenme sistemi haline gelir (Argyris 1982).
- Yeni amaçlar arar ve bulur, çevrede yeni nişler açar ve öz-referans, öz-düzeltilme, öz-yönelim, öz-örgütlenme ve kendini yenileme için artan kapasite geliştirir.
- Devam eden bilgi patlamasının, uzmanlaşma ve çeşitlendirme ile entegrasyon ve genellemede iki yönlü bir artış gerektirdiğini kabul eder.
- İşleyebileceği bilgi miktarını artırır, hızlı bir şekilde işler, daha fazla sayıda gruba ve insana dağıtır ve bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürür.

2.2. Risk Yönetimi

Risk Yönetimi, risk değerlendirmesi ve bunlarla uğraşma uygulamasıdır. Sistem mühendisliğinin disiplinlerarası bölümlerinden biridir. Geliştirme, satın alma veya operasyonel faaliyetlerde, maliyet, zaman çizelgesi ve performans özellikleri ile ödünleşmeyle riskin dahil edilmesi, izlenebilirlik ve değerlendirmenin yinelemeli karmaşık yapılandırma yönetimini alanlar arası çizelgeleme, gereksinim yönetimine ve sistemine ömrü boyunca sistem mühendisliğinin disiplinlerarası teknik yaklaşımından oluşmaktadır. Sistem mühendisliği, genel çaba ile bütünleşik olan, risk yönetimine yönelik yapılandırılmış bir süreci tanımlamak, uyarlamak, uygulamak ve izlemek için risk yönetimine sahiptir (Martin, 2007).

ESE'de fırsatlar ve riskler vardır. Bu fırsatları araştırma ve riskleri önleme veya en aza indirme yollarını bulmada agresif olmalıdırlar. Fırsat, hedeflerin başarılmasına yol açabilecek bir tetikleyici unsurdur. Risk, olası bir durumdur ve tüm sistemin performansını etkiler. Risk yönetiminin önemi için çeşitli nedenler vardır.

1. Riskleri önlemek veya en aza indirmek için eylemler hazırlayabilen ve riskleri tanımlamak
2. Riskler işletmeye mal olabileceğinden, riski belirlemek, zarar miktarını azaltabilir
3. En kritik risklerden kaçınmak için insan kaynaklarını veya teknoloji kaynaklarını nasıl tahsis ettireceğinizi öğrenmeye yardımcı olur (Rhodes and Mart 2004).

2.3. Örgüt Kültürü

Performansın bir diğer önemli özelliği de hedefle alâkalı olması gerektiğidir. Performans, iş veya rolle alâkalı örgütsel hedeflere yönlendirilmelidir. Dolayısıyla, performans periferik hedeflere ulaşmak için gayret sarf eden faaliyetleri kapsamamaktadır. Örneğin, en kısa sürede çalışmaya başlamaya yönelik çabalar performans değildir.

2.3.1. Okul İklimi

Okul iklimi kavramı 19.yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başlarından beri bilinmektedir. Okul iklimini ilk olarak, bir eğitimci olan Perry 1908 yılındaki çalışmasında vurgulamıştır. Okul ikliminin, öğrenme süreçleri ve öğrenciler

üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İlk sistematik araştırmalar 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra başlamıştır. 1950 yılından sonra Okul iklimi ile ilgili araştırmalar daha çok yönetim ve okul etkililiği üzerine yapılan çalışmalardan oluşmuştur (Atik ve Güneri, 2016). Örgüt iklimi kavramı 1950'li yılların sonlarına doğru sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bir kavram olup işyerleri ile ilgilenmeleri sonucunda bu kavram ortaya çıkmıştır (Pritchard ve Karasick, 2015).

- Okulun genel atmosferi
- Okulun duygularını belirlemek
- Örgüt ikliminin tanımlanması
- Örgüt ikliminin boyutlarının ölçülmesi ilk çabalar olmuştur (Akbaba, Altun, Memişoğlu).

Okul sisteminde bulunan her bir üyenin gerek okul içerisindeki davranışları, duyguları, ortak algıları, tutum ve nitelikleri ile yüksek derecede ilişkilidir. Okul iklimi okuldaki tüm bireylerin ortak algılarına dayalı olarak gelişen yönetici öğretmen öğrenci ile diğer çalışanları etkileyen ve etkileşimin biçimini belirleyen ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanan ve kişiler arası örgütsel ve öğretimsel boyutları içine alan çok boyutlu bir kavramdır (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011). Okul içerisindeki çalışanları (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci, hademe ve sekreter ile okul aile birlikleri yönetim kurulu üyeleri) arasındaki uyumlu bir işbirliği ortamını sağlamayı amaçlayan davranışların bütünüdür (Şentürk ve Sağnak, 2012).

Okul iklimini olumlu algılayan öğretmen, öğrenci ve veliler, öğrencilerin akademik yönden daha başarılı, okul kurallarına uyan ve bu kuralları uygulayan yaşam kalitesi yüksek okul idaresine saygılı, okul yönetiminden memnun oldukları, okuldaki bu olumlu iklimin aynı zamanda öğrencilerin sağlıklı davranışlar geliştirmeleri için koruyucu bir faktör olduğu, alan yazındaki bulgularda da desteklenmektedir (Yıldız ve Sümer, 2010).

Okul ikliminin güçlü olduğu okullarda, öğretmenler işlerini seyerek yapmakta, öğrencilerine yaklaşımı daha dostça arkadaşça ve insancıl olmaktadır. Okul paydaşları (öğretmen, öğrenci ve yöneticiler) arasında inanç, değer ve tutumlar bakımından sıkı bir etkileşim şekli söz konusudur. Okulda sıcak bir ortam söz

konusudur, takım ruhu ve empati vardır. Öğrenim ve öğretim sıkıcı değildir (Ayık, 2014).

Okul iklimi, bir okulu diğer okullardan ayıran farkını ortaya koyan ve tüm çalışanların davranışlarını etkileyen özelliklerin tümüdür (Hoy ve Miskel, 2010). Okulun kişiliği olarak kabul edilebilir (Hoy ve Miskel, 2010). Okul iklimi, okul üyelerinin algılarına dayanan, onların davranışlarını etkileyen ve okuldaki davranışlara ilişkin ortak bir algıdan hareket ederek okul ortamının tutarlı özelliği olarak belirtilebilir.

Okul ikliminde;

- Açık okul iklimi çalışanların moral düzeyi, çalışma arzuları ve örgütsel bağlılıkları yüksek görevlerinin gerektirdiği tüm sorumlulukların gereklerini yerine getirmektedir.
- Kapalı okul ikliminde çalışanların güven, çalışma arzuları ve moral düzeyi düşük, işten kaçınma yüksektir. Böyle bir okulda, örgütsel bağlılıkları zayıftır (Özdemir, 2010).

Her okulda farklı türde iklim yapısı görülme nedenleri başında;

- Okulda üyeler arasındaki ilişkilerin kalitesi
- Örgüt yöneticisinin uyguladığı liderlik stiliyle
- Öğretmen motivasyonu, öğrenci başarısı ve gelişimiyle yakından ilişkili olduğunuyapılan araştırmalarda belirtilmiştir (Schlaffer, 2006; Sezgin, Kılınç,2011).

Okul iklimi, okulun tüm paydaşlarının (yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, diğer çalışanlar, veliler) birbiriyle olan ilişkileri sonucu oluşan Cohen, McCabe, Michelli ve Pickeral'a (2009) ana etkenlerdendir ve bu ilişkiler farklılıklara karşı saygıya dayalı olumlu bir hava oluşturur (Kepenekci ve Nayır,2014).

Okul iklimi, öğrenciler, yetişkinler, öğretmen, veli, okul personeli arasındaki etkileşimin niteliğini ve sıklığını (Emmons, 1993). Örgütün psikolojik deneyimlerini etkileyen çok boyutlu örgütsel özelliklere sahiptir (Houtte, 2006). Daha açık bir deyişle, okul iklimi, “öğrenci, öğretmen, okul personeli, veliler gibi okulla ilgili tüm bireylerin standartlarını, amaçlarını, değerlerini, kişilerarası ilişkilerini, eğitim,

öğretim ve liderlik uygulamalarını ve örgütsel yapının tümünü yansıtmakta ve onların mevcut okul yaşantısıyla ilgili deneyimlerine dayanmaktadır” (Pickeral, Evans, Hughes ve Hutchison, 2009). Bireysel değerler, eğitim uygulamaları ve kişisel etkileşimlerin bir yansıması olarak oluşan okul iklimi, bireyin okul hayatındaki öznel deneyimlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Bugay, Örucü ve Çok., 2015). Olumlu okul ikliminin eğitim sürecindeki önemi, gerek eğitimciler gerekse araştırmacılar tarafından algılanarak okullarda güvenli ve destekleyici bir ortam yaratmayı hedeflemiş, kanıta dayalı olarak geliştirilmiş strateji ve reformlara yönelik artan bir ilgi oluşmuştur.

Okulun kalbi ve özü olmakla birlikte olumlu bir öğrencinin, öğretmenin, idarecinin okul personelinin okulunu çok sevmesine okulda kendilerini değerli, önemli hissetmelerine ve heyecanla bir sonraki günün gelmesini beklemesine olanak tanır. Okul iklimi, okula ait olma duygusunun bireylerde gelişmelerine yardımcı olan okul nitelikleri ile ilişkilidir (Atik ve Güneri,2016).

Okul iklimi, okul üyelerinin kişiliklerini okulun her bir üyesinin davranışlarını, okulun çalışma çevresiyle ilgili algılamalarını ve bunu etkileyen örgütsel liderliği kapsayan oldukça geniş bir terimdir (Bektaş, Nalçacı ve Karadağ, 2014).

Okul iklimini olumlu hale getirmede en büyük görev okul müdürüne düşmektedir. Okul bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar okul amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için gerekli ve kaçınılmaz olabilir. Okul yöneticisi bu çatışmayı; okul çalışanları arasında güçlü işbirliği sağlama;

- Olumlu insan ilişkilerine dayalı
- Bir iletişim yöntemi kullanarak
- Okul amaçları doğrultusunda yönetmek
- Okul üyeleri arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma
- Çalışanların olumlu biçimde yüzleşmelerini sağlayıp
- Sorunlar belirlenerek ve doğru stratejilerle
- Düzenleyici önlemler alıp okulun iklimini olumlu hale

getirmektir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Okul ikliminin sürdürülmesinde öğretim lideri olan okul müdürünün görevleri olarak;

- Okulunun misyonu belirlemek,
- Öğretmen ve öğrencilerin, öğretim ve eğitim programını yönetmek,
- Öğretmenlerin iş doyumunu sağlamak,
- Okulları, öğrencilerin öğrenmeye elverişli kendilerini gerçekleştirebilecekleri yerler olmasını sağlamak,
- Olumlu bir okul iklimi geliştirme, okul müdürlerinin görevleri olarak tanımlanmıştır (Ünal ve Çelik, 2013).

2.4. Yönetim Süreçleri

Okul yönetiminin bileşenleri arasında yer alan okul yöneticilerinin en temel işlevi, okulun diğer bileşenleri olan hem öğretmenler hem öğrenciler hem de hizmet sunduğu diğer kesimlerin ihtiyaç, ilgi ve beklentilerine cevap verebilmesidir.

2.4.1. Okul Yönetiminin Bileşenleri ve Etkililiği

21. yüzyılın koşullarına uygun bir yaklaşımla okulların çok yönlü ve geniş bir bakış açısıyla yönetilmeleri gerekir. Okullardan beklenen bu işlevlerin gereğince karşılanabilmesi için, okul yöneticileri, eğitim yönetimi ve denetimi mesleğinin kabul kriterlerine dayalı olarak, etkili bir yönetim süreçlerini uygulamalıdır. Bunlar;

- Yapılacak iş ve etkinlerin neler olacağına,
- Etkilenenlerle birlikte karar verme,
- Eylemleri planlama,
- Bütçeleme,
- Görev dağılımı,
- Eşgüdümleme,
- İletişim,
- Etkileme ve denetim yönetim süreçleridir.

Ortaöğretim okullarında, yönetim süreçlerinin en önemli aşamasını karar eylemi oluşturmaktadır. Bu süreçte, “Bir karar ve bu karardan etkileneceklerin, karar eylemine katılımlarının sağlanmasıyla o kararın gerçekleşme olasılığı artar.” varsayımından hareket edilmesi, oldukça önemli yönetsel uygulama yaklaşımıdır. Bu

bağlamda; özellikle öğretim sürecini ilgilendiren kararlara, öğrenci ve aile katılımının sağlanması, öğrenci özelliklerinin tanınması ve bu yönde uygulamalar gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Okullarda, yönetim ve öğretim işlerinden sorumlu insan kaynakları ile kararlardan etkilenecek sosyal bileşenlerin, eylem planlarının hazırlanması ve uygulamaya konulması süreçlerinden haberdar olması, örgütsel başarıda önemli bir etkidir. Planlanan eylemlerin gerçekleşmesi için, gerekli kaynakların sağlanması ve kullanımında ise şeffaf ve hesap verebilir bir sistemin işe koşulması gerekir (Özbaş ve Akbaşlı, 2013).

Turanlı (1999), yapmış olduğu doktora tezinde “Öğretmenlerin, sınıf yönetimine yaklaşımlarının öğretmen ve öğrenci davranışları ve öğrenme ortamı üzerindeki etkileri” adlı çalışmayı incelenmiştir. Örnekleme ise, üç öğretmen ve bu öğretmenlerin öğrencilerinden oluşturmaktadır. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Veriler, anket, görüşme soruları, raporlar gözlem yapılarak elde edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin sınıf içinde kullandıkları yöntem ve öğrencilerin karşılık olarak verdikleri tepkilerin öğrenme ortamı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Turanlı, 2011).

Gür (2006), yılında yapmış olduğu “Yabancı diller merkezindeki (YADİM) öğretmen ve öğrencilerin sınıftaki öğrenme ortamını algılamalarının karşılaştırılması” başlıklı yüksek lisans tezinin temel amacı İngilizce eğitiminde öğrenme ortamı konusunda katkıda bulunmuştur. Çukurova Üniversitesi’ndeki Yabancı Diller Merkezinde (YADİM) çalışmakta olan 10 öğretmene ve 277 öğrenciye anket uygulanmış ve on sınıfta da gözlem yapılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin öğrenme ortamlarında dil öğretiminde net ve anlaşılır yöntem tercih etmeleri öğrencilerin başarılarının üzerinde olumlu etkiler bıraktığına varılmıştır (Gür, 2006).

Tulgar (2016), tarafından “Yabancı dil olarak İngilizce öğrenme ortamında öğrenci ve akademisyenlerin edimbilimsel yeteneğin öğretimi ve değerlendirilmesi konusundaki algıları” doktora tezi olarak yapılan bir araştırmadır. Bu araştırma karma yöntem üzerine kurulmuştur. Araştırma Türkiye’deki devlet üniversitelerinde görev yapan 50 öğretim görevlisi ve 554 öğrenci ile yapılmıştır. Katılımcılar ile dil eğitiminde edimbilimsel yeteneğin öğretilmesi ve değerlendirilmesinde algı, tutum ve kişisel değerlendirmesi araştırmanın temel amacıdır (Tulgar, 2016).

Bilgi çağında yaşadığımız bu dönemde, bilişim teknolojilerinin eğitim sisteminin vazgeçilmez unsurları arasında yer alması, okul bileşenlerinden öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görev, sorumluluk ve çalışma alışkanlıklarında önemli bir değişim diğer bir okul bileşeni olan öğrenci velilerinin de okul kurumundan beklentilerinin değişmesine neden olmuştur (Bardakçı ve Baloglu, 2012).

Eğitim kurumlarındaki eğitim öğretim faaliyetlerinin amaçları okul konseylerine seçilen öğrencilerin ve diğer okul bileşenlerinin katılımıyla öğretmen öncülüğünde ve yönetici desteğiyle eleştirel düşünme becerileri geliştirerek öğrencilerde istenilen girdiyi sağlamaktır. Okul bileşenleri (müdür, müdür muavini, öğretmen, öğrenci, veli) arasındaki bilgi alışverişinin ve işbirliğinin sıkı bir bağ oluşturması ve onlardan yararlanılması okulların amaçlarının daha etkili bir biçimde yerine getirilmesine katkı sağlayacaktır (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010).

Bilgisayar teknolojilerinin ve internetin eğitim kurumlarında yer alması, eğitimin kapsamını ve okullardaki sosyal ağları genişletmeyi mümkün kılmıştır. Öğrenciler internet ağları sayesinde diğer okul bileşenleri ile etkileşimini artırıp öğrenme becerilerini geliştirmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda okul bileşenlerinin internet ağlarını etkin bir şekilde kullandıkları bulgularına ulaşılmıştır. Bunlara en güzel örnek, okulların web siteleri gösterilebilir. Böylece okul paydaşlarının okulu geliştirmek için sahip oldukları fikirler, yenilikçi düşünceler kişisel gelişim ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için aktif olarak katılıp katkıda bulunacaklardır (Açıkalın, 2014).

Okul müdürü ve yardımcıları günlük sınıf yoklama defterlerinden ders öğretmenlerinin sınıflarda işlenen konuları, gelmeyen veya dersten kaçan öğrencileri boş geçen dersleri kısaca okul içinde yapılan tüm sosyal, kültürel ve akademik faaliyetlerden haberdar olabilmektedir (Özmen, Aküzüm, Sünlür ve Baysal 2012). Aileler çocuklarını dünyaya getirdikleri andan itibaren öğretme ve öğrenme eylemini de başlatmış olurlar. İlk eğitimini çocuklarına veren aile gelecekteki tüm eğitim aşamalarında da çocuklarının (öğrencilerin) temel belirleyicileridir. Bu özellikleriyle veliler eğitim sürecinin temel bileşenlerinden biridir (Tunç, İnandı, Öksüz ve Çal, 2013).

ABD Özellikle 1990'larda başlayan standart geliştirme hareketleri ile okul liderlerinin sahip olması gereken özellikler ve bilgiler saptanmış, standartlar

geliştirilmiştir. Bu standartların en önemlisi Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisanslama Konsorsiyumunun (Inter State Leadership Licensure Concorcium (ISLLC) oluşturduğu standartlardır (Peterson, 2002). ABD’de eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde birçok eyalet bu standartları temel almaya başlamıştır (Murphy ve Neil, 1998).

1996 yılında yayımlanan ve ISLLC’nin oluşturduğu “ISLLC Standartları” genelde eğitim liderinin özelde ise okul müdürünün öğrenci başarısındaki rolünü belirtmektedir. Bu standartlar aşağıda sıralanmaktadır;

- İşbirliği içinde paylaşılan bir vizyon ve misyon geliştirip uygular.
- Amaçlara ulaşmak için planlar oluşturup uygular.
- Sürekli ve sürdürülebilir gelişmeyi destekler.
- Gelişimi gözlemleyip değerlendirir ve planları yeniler.
- İşbirliği, güven, öğrenme ve yüksek beklentiler iklimini geliştirip destekler.
- Kapsamlı, dikkatli ve tutarlı bir müfredat programı oluşturur.
- Öğrenciler için bireyselleştirilmiş ve motive edici bir öğrenme ortamı Oluşturur (Aksu, 2013).
- Öğretimi denetler.
- Öğrenci gelişimini gözlemek amacıyla değerlendirme ve hesap verme sistemleri geliştirir.
- Çalışanların öğretim ve liderlik kapasitelerini geliştirir.
- Öğretim ve öğrenmeyi desteklemek için en etkili ve uygun teknolojilerin kullanımını teşvik eder (AndrewveStephen, 2001).
- Öğretim programının etkisini gözlemleyip değerlendirir.
- Öğrencilerin ve çalışanların refahını ve güvenliğini destekleyip korur.
- Dağıtımçı liderliğin kapasitesini geliştirir.
- Toplumun farklı kültürel, sosyal ve entelektüel kaynaklarını anlamaya, takdir etmeye ve kullanmaya gayret eder.
- Ailelerle ve velilerle olumlu ilişkiler inşa edip sürdürür.
- Toplum paydaşları ile yapıcı ilişkiler inşa edip sürdürür.
- Her bir öğrencinin akademik ve sosyal başarısı için bir hesap verebilirlik

Sistemi' nin oluşmasını sağlar (Adcock, 2007)

- Öz farkındalık, yansıtıcı uygulama, şeffaflık ve etik davranış ilkelerini modelleyerek gösterir.
- Demokrasi, eşitlik ve farklılık değerlerinin savunuculuğunu yapar.
- Karar vermenin potansiyel ahlaki ve yasal sonuçlarını dikkate alır ve değerlendirir.
- Sosyal adaleti teşvik eder ve öğretimin bütün boyutlarının öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarından haberdar olduğundan emin olur.
- Çocukları, aileleri ve velileri savunur.
- Öğrenci öğrenmesini etkileyen yerel, bölgesel, eyalet çapında veya ulusal kararları etkilemek için harekete geçer.
- Liderlik stratejilerini uygulamak için gelişen eğilimleri ve girişimleri değerlendirir, analiz ve tahmin eder.

ISLLC standartlarının önemli ölçüde, okul toplumu ve okulun öğrenme iklimi üzerinde okul yönetiminin bileşenlerinin etkili olduğu bu bileşenler içinde okul müdürünün bir yönetici ve eğitim lideri olarak toplum ile yapıcı ilişkiler kurarak toplumdaki zenginliği okula taşıyabilen, dağıtımçı ve demokratik bir lider, hem de öğretim programının geliştirilmesinden denetlenmesine öğretimin her alanında aktif rol alan gerçek bir öğretim lideridir (Özdemir, Köse ve Kavgacı, 2014).

21. yüzyılın olanaklarının bireylerde “pozitif psikoloji” Linley ve diğerleri, 2007 bulgularına dikkat çekerek genelde insanlarda özelde ise öğrencilerde neyin yanlış olduğunu değil neyin doğru olduğunu daha başarılı, iyi, mutlu ve ortalama bir kişinin nasıl olduğunu bunları nasıl geliştireceğini okul bileşenlerinden öğrencilere öğretmek öğretmenlere düşen bir görev olmalıdır (Keleş, 2011).

Örgütsel öğrenme disiplini, 1990'da Hollandalı Shell'de Arie de Geus'la işbirliği yapan Peter Senge, Geus'un "öğrenen organizasyonu" nosyonunu popülerleştirdi. Teori, bilginin toplanması ve analizi, bilgi çağında ticari başarı için gerekli bir gerekliliktir. Bunu yapmak için Senge, bir organizasyonun şu şekilde yapılandırılması gerektiğini iddia etti (Wiley, 1999).

- İnsanlar sürekli öğrenme ve üretme kapasitelerini artırabilir.
- Yeni düşünce kalıpları beslenir.
- Kolektif özlemler teşvik edilir.
- İnsanlar "bütün resmi" birlikte görmeye teşvik edilir.

Senge bir öğrenme organizasyonunun beş disiplini tanımladı. Onlar:

- Kişisel sorumluluk, kendine güven ve ustalık - Kendi kaderimizin ustaları olduğumuzu kabul ediyoruz. Kararlar verimiz ve onlarla birlikte yaşayacağız. Bir sorunun çözülmesi veya bir fırsatın kullanılması gerektiğinde, bunu gerçekleştirmek için gerekli becerileri öğrenmek için inisiyatif alıriz.
- Zihinsel modeller - Davranışlarımız üzerindeki ince etkilerini anlamak için kişisel zihinsel modellerimizi araştırmamız gerekir.
- Paylaşılan vizyon - Gelecekte olmak istediğimiz yerin vizyonu herkes tarafından tartışılır ve iletilir. Önümüzdeki yolculuk için rehberlik ve enerji sağlar.
- Ekip öğrenme - Takım halinde birlikte öğreniyoruz. Bu, "savunuculuk ruhundan soruşturma ruhuna" geçiş anlamına gelir.
- Sistem düşüncesi - Parça yerine bütününe bakarız. Senge buna "Beşinci Disiplin" diyor (Garratt, 2001).

Geoffrey Moore (1991) ve R. Frank ve P. Cook rekabetin doğasında bir değişim tespit ettiler. Teknik standartlar veya "ağ etkileri" ile yönlendirilen pazarlar hakim olan firmaya neredeyse tekel verebilir. Aynı şey, birlikte çalışabilirlik kullanıcıları arasında uyumluluk gerektiren ağa dayalı endüstriler için de geçerlidir. Örnekler arasında Internet Explorer'ın 'ler ve Amazon'un kendi endüstrileri erken üstünlük. IE'nin daha sonraki gerilemesi, bu tür hakimiyetin yalnızca geçici olabileceğini gösteriyor.

Moore, firmaların EM Rogers'ın beş aşamalı evlat edinme sürecini kullanarak ve bir kerede bir müşterilere odaklanarak bu gruptan nasıl bu derece elde edebileceğini gösterdi ve her grubu bir sonraki gruba ulaşmak için bir üs olarak kullandı. En zor adım giriş ve kitlesel kabul arasında geçiş yapmaktır. (Bkz . Çatışmayı Geçme). Başarılı olursa, bir firma, momentumun oluştuğu ve ürününün *fiili bir* standart haline geldiği bir vagon etkisi yaratabilir .

2.4.2. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi (bazen CM olarak kısaltılır), örgütsel değişiklik yapmak için bireyleri, ekipleri ve organizasyonları hazırlamak ve desteklemek için tüm yaklaşımlar için ortak bir terimdir. Bir şirket ya da kuruluşu önemli derecede değiştiren kaynakların, iş sürecinin, bütçe tahsisi ya da diğer operasyon yöntemlerinin yeniden yönlendirilmesi ya da yeniden tanımlanması yöntemleri içerir. Örgütsel değişim yönetimi (OCM) tam organizasyonu ve nelerin değiştirilmesi gerektiğini düşünür, değişim yönetimi yalnızca kişilerin ve ekiplerin bu gibi örgütsel geçişten nasıl etkilendiğine bakmak için kullanılabilir. Birçok farklı disiplinle ilgilenir, Davranışsal ve sosyal bilimlerden bilişim teknolojisine ve iş çözümlerine kadar uzanmaktadır. Bir proje yönetimi bağlamında, "değişim yönetimi" terimi, bir proje kapsamındaki değişikliklerin resmen tanıtıldığı ve onaylandığı kontrol süreçlerini değiştirmek için bir alternatif olarak kullanılabilir (Eggen, 2008).

Örgütsel değişim yönetimi, değişikliklerin sorunsuzca ve kalıcı faydalar elde etmek için başarıyla uygulanmasını sağlamak için yapılandırılmış bir yaklaşım benimsemektedir. Küreselleşme ve teknolojinin sürekli yenilenmesi, sürekli gelişen bir iş ortamıyla sonuçlanır. Gibi olayları sosyal medya ve mobil adaptasyon iş devrim ve bu etkisi değişikliği için giderek artan bir ihtiyaç olduğunu ve bu nedenle değişim yönetimi. Teknolojideki büyümenin, erişilebilirliği ve dolayısıyla bilginin hesap verebilirliğini arttırmanın ikincil bir etkisi vardır. Kolay erişilebilir bilgiler, hissedarlardan ve medyadan görülmemiş bir incelemeye ve yönetim baskısına neden olmuştur.

İş ortamı bu kadar çok değişime uğradığında, organizasyonlar daha sonra değişimle rahat olmayı öğrenmelidir. Bu nedenle, örgütsel değişimi yönetme ve uyarlama yeteneği bugün işyerinde gerekli olan temel bir yetenektir. Bununla birlikte, örgütlerin yapısı, kültürü ve rutinleri, geçmiş dönemlerin radikal değişimlere karşı dirençli kalıcı ve çıkarılması zor bir "izi" yi yansıttığından, büyük ve hızlı organizasyonel değişim çok zor. Organizasyon hızla değişir (Rhodes, 2004).

Modern organizasyonel değişim, teknolojinin büyümesinden ötürü büyük ölçüde iç faktörlerden ziyade dış yeniliklerle motive edilmiştir. Bu gelişmeler ortaya çıktığında, en hızlı adapte olan kuruluşlar kendileri için rekabet avantajı yaratırken,

değiştirmeyi reddeden şirketler geride kalıyor. Bu, ciddi kâr ve / veya pazar payı kayıplarına neden olabilir.

Örgütsel değişim, tüm departmanları ve çalışanları doğrudan etkiler. Şirketin tamamı, kuruluştaki değişiklikleri nasıl gerçekleştireceğini öğrenmelidir. Değişim yönetiminin etkinliği, çalışanların moralinde güçlü bir olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olabilir.

- **John Kotter'ın Önde Gelen Değişim için 8 Adımlı Süreci**

Dr John P. Kotter , Liderlik, bir Konosuke Matsushita Profesör Emeritus de, Harvard Business School , Change Lider 8-Adım Süreci icat etti.Sekiz aşamadan oluşur:

- Acil Durum Duygusu Yarat
- Yol Gösterici Koalisyon Yaratın
- Bir Vizyon ve Strateji Geliştirme
- Değişim Vizyonunu İletin
- Çalışanları Geniş Bazlı Eylem için Güçlendirin
- Kısa Vadeli Kazanç Yarat
- Kazançları Birleştirin ve Daha Fazla Değişim Yaratın
- Kültürdeki Yeni Yaklaşımları Takma

2.4.3. Değişim Yönetimi Vakfı, Modeli ve Uygulanacak Değişiklikleri Seçme

Değişim Yönetimi Vakfı, teknik yönleri yöneten proje yönetimi ve temelde değişimi uygulayan kişilerle liderliği üst sıralara yerleştiren bir piramit gibi şekillenmiştir. Değişim Yönetimi Modeli dört aşamadan oluşur (Rhodes, 2004).

- Değişim İhtiyacı Belirleme
- Değişime Hazırlanma ve Planlama
- Değişimin Uygulanması
- Değişimin Sürdürülebilmesi

En yeni tekniklerden hangilerinin benimsenmesi gerektiğini belirlerken, dikkate alınması gereken dört ana faktör vardır:

- Düzeyler, hedefler ve stratejiler
- Ölçüm sistemi

- Basamaklar dizisi
- Uygulama ve organizasyon değişiklikleri

2.4.4. Değişim Sürecini Yönetme ve Yönetimin Faktörleri

Değişim yönetimi, tüm çalışanlar arasında giriş seviyesinden en üst yönetim seviyesine kadar olan işbirliğini içerir.

Birçok örgütsel değişiklik türü olmasına rağmen, kritik yönü, bir şirketin kuruluştaki çalışanlarının değişim üzerindeki etkisini kazanma yeteneğidir. Örgütsel değişimi etkili bir şekilde yönetmek dört adımlı bir süreçtir:

- Daha geniş iş ortamındaki değişiklikleri kabul etmek
- Şirket ihtiyaçları için gerekli düzenlemeleri geliştirme
- Çalışanlarını uygun değişiklikler konusunda eğitme
- Uygun ayarlamaları ikna ederek çalışanların desteğini kazanmak

Bilimsel araştırma sonucunda gelişen çok disiplinli bir uygulama olan örgütsel değişim yönetimi, hem değişimin gerekliliğini hem de değişim kabiliyetini belirlemek için mevcut durumun sistematik bir şekilde tespiti ile başlamalıdır. Değişimin amaçları, içeriği ve süreci, bir değişim yönetim planının parçası olarak belirtilmelidir.

Değişim yönetimi süreçleri, değişen kitleler arasındaki iletişimin yanı sıra liderlik stilleri ve grup dinamikleri hakkında derin sosyal anlayış sağlamak için yaratıcı pazarlamayı içermelidir. Dönüşüm projelerinde görünür bir parça olan örgütsel değişim yönetimi, grupların beklentilerini hizalandırır, ekipleri birleştirir ve çalışan eğitimini yönetir. Mali sonuçlar, operasyonel verimlilik, liderlik taahhüdü, iletişim etkinliği ve uygun stratejileri tasarlamak, sorunlu değişim projelerini çözmek ve değişiklik başarısızlığından kaçınmak için algılanan değişim ihtiyacı gibi performans metriklerini kullanır (Rhodes, 2004).

- **Başarılı Değişim Yönetiminin Faktörleri:** Başarılı değişim yönetimi, aşağıdakiler dahil ediliyorsa daha olasıdır:
- Ölçülebilir paydaş amaçlarını tanımlayın ve başarıları için bir iş vakası yaratın (sürekli güncellenmelidir).
- Varsayımları, riskleri, bağımlılıkları, maliyetleri, yatırımın geri dönüşünü, yararları ortadan kaldırmayı ve kültürel sorunları izleyin

- Değişikliğin sebeplerini (neden?), Başarılı uygulamaların yararları (bizim için neyle birlikte siz) ve değişikliğin ayrıntıları (ne zaman? Kimin yer aldığı hakkında?) Hakkında çeşitli menfaat sahiplerini bilgilendiren etkin iletişim. Ne kadara mal olacak? vb.)
- Organizasyon için etkili bir eğitim, öğretim ve / veya beceri geliştirme planını tasarlayın
- Şirketler çalışanlarına karşı direnç ve onları organizasyonun genel stratejik yönü ile uyumlu hale getirin
- Değişiklikle ilgili korkuları hafifletmek için kişisel danışmanlık sağlayın (gerekirse)
- Uygulamanın izlenmesi ve gerekli olduğu şekilde ince ayar yapılması
- **Zorluklar ve Entegrasyon:** Değişim yönetimi, entegrasyon ve navigasyonun temel zorlukları ve insan faktörleri ile karşı karşıya kalmaktadır.
- Geleneksel olarak, örgütsel gelişme (OD) departmanları altyapı rolü ve teknoloji yoluyla değişim yapma ihtimalini göz ardı ettiler. Şimdi, yöneticiler hemen hemen sadece değişimin yapısal ve teknik unsurlarına odaklanmaktadırlar. Stratejik, sosyal ve teknik bileşenler arasındaki hizalama ve entegrasyon farklı beceri setleri olan kişiler arasında işbirliği gerektirir(Rhodes, 2004).
- **Gezinme ve İnsan Faktörleri:** Gezinme olarak adlandırılan, zaman içindeki değişimi yönetmek sürekli uyum gerektirir. Bu örgüt içi faktörlerden pazar dalgalanmalar, değişen bir bağlamda karşı zamanla yönetim projeleri gerektirir. Aynı zamanda bürokratik örgütlerde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru yönetim arasında bir denge kurulmasını gerektirir ,böylece çalışanların yetkilendirilmesi ve esnekliği sağlanır.

Değişim yönetimi sürecini engelleyen en önemli faktörlerden biri de insanın eylemsizlik eğilimidir. Tıpkı Newton'un ilk hareket yasasında olduğu gibi, insanlar rahatsız edilebileceği için organizasyonlarda değişikliklere karşı direnirler. İşleri bu şekilde yapmak fikri, çünkü 'bunu hep yaptığımız yol bu', üstesinden gelinmesi özellikle zor olabilir. Dahası, bir şirketin azalan servet gördüğü durumlarda, bir yöneticinin veya yöneticinin sorunun kilit bir parçası

olarak görünmeleri çok hüsrana neden olabilir. Bu konu, "tasarruf yüzünün" kişilerarası ilişkilerde büyük rol oynadığı ülkelerde daha da kötüleşebilir.

Buna yardımcı olmak için, değişim için hazır olduklarını belirlemeye yardımcı olan ve daha sonra ilerleyebilecekleri adımları önermeye yardımcı olan bir dizi model geliştirildi. Ortak bir örnek, bilinç, arzu, bilgi, yetenek ve takviye anlamına gelen bir kısaltma olan ADKAR'dır. Herhangi birine, ekibe veya kuruluşa uygulanmayan ilk düzey hangisi ise, onlara yardımcı olmak için tamamlamanın ilk adımıdır.

Bir akademik disiplin olarak New South Wales Üniversitesi Değişim Yönetimi üzerine Yüksek LisaNS Belgesi (GCCM) sunmaktadır.

Değişim yönetimi, organizasyonların iş döngüsünde daha gerekli hale geldiğinde, üniversitelerde kendi akademik öğrencisi olarak öğretilmeye başlanmaktadır. Örgütsel değişim çalışması için araştırma birimleri bulunan artan sayıda üniversite vardır (Vallet, 2015).

- **Üniversiteler**
- Yeni Güney Galler Üniversitesi , Avustralya Yönetim Enstitüsü vasıtasıyla değişimin etkili ajanlarını geliştirmek için Değişim Yönetimi Yüksek Lisans Belgesi (GCCM) sunmaktadır (Rhodes, 2004).
- Warwick Üniversitesi ve Sheffield Üniversitesi de Birleşik Krallık'ta kendi iş programları aracılığıyla örgütsel değişim kurs sunmaktayız.
- Charles Sturt Üniversitesi Örgütsel Değişimde Lisansüstü Sertifika sunmaktadır.
- Twente Üniversitesi in Hollanda'da kendi üst öğrencilerin değişim liderlik yeteneklerini geliştirmek için bir çok disiplinli mükemmellik programı sunmaktadır.

2.4.5. Yönetim Modelleri Yıllara Göre Dağılımı

- **1960'lar:** Pek çok değişim yönetimi modelleri ve süreçleri, keder çalışmalarında kök salmaktadır. Danışmanlar, sağlıkla ilgili konulardan kurtulmak ve bir işyerinde çalışanların ve bölümlerin kaybedilmesinden dolayı çalışanların arasında yas tutmak arasında bir korelasyon gördüğünden,

çalışanların mesleki geçişlerini yas tuttuğu için birçok erken değişim modeli insan duygularını ele geçirdi (Roberts and John, 2006).

Üzerinde eserinde yeniliğin yayılımı , Everett Rogers değişim zamanında, iletişim kanalları bağlamında anlaşılabilir ve etkilenen tüm katılımcılar üzerindeki etkisini gerektiğini öne sürdü. İnsanları değişim düşüncesinin özüne yerleştirmek, değişim yönetimi kavramını geliştirmeye katkıda bulundu. İnsanların değişime nasıl tepki verdiği konusunda tanımlayıcı benimseyen gruplar önerdi: Yenilikçiler, Erken Başvuranlar, Erken Çoğunluk, Geç Çoğunluk ve Olumsuzluklar (Roberts, 2006).

- **1980'ler:** McKinsey ve Company danışmanı Julien Phillips 1982'de İnsan Kaynakları Yönetimi dergisinde bir değişim yönetimi modeli yayınladı ancak değişim yönetimi eşleri onunla yetişmek için on yıl aldı (Roberts, 2006).
- **1990'lar:** Daryl Conner ,değiştirme hızında yönettiği 1993 kitabında, 1988 Kuzey Denizi Piper Alfa yangın söndürme aletine dayalı " yanan platform " terimini üretti. 1994'te Conner Partners'ı kurmaya devam edip ve insanların performans ve evrim tekniklerine odaklanarak teknolojinin yeniliklerini absorbe etmeye ve olabildiğince iyi benimsemesine yardımcı olmaya çalışmıştır (Roberts, 2006).
- **2000'ler:** Linda Ackerman Anderson içinde devletler Ötesinde Değişim Yönetimi 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında, üst düzey liderleri de, yaratma ve değişiklikleri uygulamak başarısızlıkları memnun büyüyen bu yukarıdan aşağıya moda, insan için sorumluluk almaya değişim lideri rolünü yarattı Değişimin tarafı. Değişim Yönetimi Endüstrisinin ilk raporu Şubat 1995'te Danışmanlar Haberi'nde yayınlandı (Roberts, 2006).
- **2010'lar:** Avustralya'da değişim yönetimi, Christina Dean'in Avustralya hükümeti ile birlikte ulusal yeterlilik standartlarını ve akademik programları diploma derecelerinden usta seviyelere çıkarmak için yaptığı resmi bir meslek olarak tanınmaktadır. Büyük çaplı plan temelli değişim programlarının başarısızlığının devam ettiği raporlarına yanıt olarak, yenilikçi değişim uygulayıcıları, Yalın ve Çevik ilkelerini değişim yönetimi alanına uygulayarak başarıyı rapor etmektedir . Değişim Yönetimi Uzmanları

Derneği (ACMP), mesleği geliştirmek için yeni bir sertifika ilan etti: 2016 için planlanan Onaylı Değişim Yönetimi Uzmanı.

2.5. Öğrenci Motivasyonu

Öğretmenin öğretim sürecindeki rolü yalnızca bir konuşmacı olmamalı, öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak, bilgi ve beceri dağarcıklarını geliştirmelerine yardım eden bir düzenleyici ve rehber olmalıdır. Öğretmenlere öğrencilere yönelik öğrenme ortamlarının tasarlanması için gerekli olan becerilerin kazandırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Aksu, 2013).

2.5.1. Öğrenme Ortamı ve Verimlilik

Öğretmenin öğretim sürecindeki rolü yalnızca bir konuşmacı olmamalı, öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak, bilgi ve beceri dağarcıklarını geliştirmelerine yardım eden bir düzenleyici rehber olmalıdır. Öğretmenlerin, öğrencilere yönelik öğrenme ortamlarının tasarlanması için gerekli olan becerilerin kazandırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Arthur, 2015).

Öğretmenler, yeni öğrenme yöntem ve süreçlerini öğrencilerine sağlamalıdır. Bu öğrenme süreçleri içerisinde araştırmaya dayalı öğrenme, probleme dayalı öğrenme, buluş yoluyla öğrenme, proje tabanlı öğrenme gibi aktif öğrenme süreçleri uygulanabilir (Akpullukçu ve Günay, 2013). Okulda verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak okul müdürünün görevleri arasında, sınıfta ve diğer öğrenme alanlarında verimli öğrenme ortamı oluşturma, etkili bir eğitim öğretim ortamı oluşturma görevi ise öğretmene düşmektedir. Verimli bir öğrenme ortamının yaratılmasının koşullarından biri etkili ve verimli bir öğretmedir. Bunun başarılması için öğretmenin yönlendirmesi ve öğrencilerin katılımı sağlanır (Arthur, 2004). İdeal bir öğrenme ortamının verimli olabilmesi için birçok özellikler taşıması gerekir. Bunlar ideal öğrenme ortamıyla ilgili yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan modellerdir. Bu modellerden biri bilişsel çıraklık modelidir. 1989 yılında Collins, Brown ve Newman geliştirilmiştir. Bir diğer model ise CLIA (Competence, Learning, Intervention, Assessment) modelidir. Bu model 2004 yılında De Corte, Verschaffel ve Masui tarafından geliştirildi. Bir başka öğretim yöntemi yaratıcı drama yöntemidir. Drama eğitimi ile öğrenci yaşantısına dayalı olarak yeteneklerini keşfederek problem çözme becerilerini geliştirip, neden sonuç ilişkisi kurup eleştirel bakış açısı ile kalıcı öğrenmeler kazanırlar (Başcı ve Gündoğdu, 2011). Öğrenme

ortamının verimli ve kalıcı olabilmesi için proje tabanlı öğrenme ortamlarının öğrenciye sunulması gerekir.

Proje tabanlı öğrenme ortamının faydası şunlardır (Erdoğan, 2012);

- Öğrencinin öğrenmesini kolaylaştırması,
- Öğrencileri araştırmaya teşvik etmesi,
- Öğrencilere derste öğretilen konular ile günlük hayattaki problemler arasında sebep sonuç ilişkisi kurmaları,
- Öğrencinin kendi bilgisini kendisinin oluşturması,
- Öğrenmenin daha etkili ve anlamlı olmasına katkı sağlamasıdır.

Okul müdürü ve öğretmenlerin görevi öğretim sürecinde, öğrencilerin yetiştirilebilmesi için, öğrenme ve öğretme ortamı üzerinde çalışmak ve gerekli strateji, yöntem ve teknikler üzerinde yoğunlaşmaktır (Tatar ve patton, 2007).

Eğitimin ortamının verimli hale dönüştürülmesi için yaşamla okulun bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için yapılabileceklerden biri örneğin sosyal bilgiler dersi için hayvanlar, taşlar, doğal hadiseler, evler, yollar, vb. uygulamalar yaparak ve öğrencilere yaşatılarak öğrenme sağlanır. Bunlar içinde en değerlisi sınıf gezileridir. Burada amaçlanması gereken öğrencilerin kendi kavramlarını kendileri oluşturması ve yaşamda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yollarını kendilerinin geliştirmeleridir (Aykaç, 2011).

Öğrenme ortamlarının verimli olmasının bir etkeni de okullarda, dersliklerde, kısacası öğrenme ortamlarında teknolojinin kullanılmasıdır. Bu da her öğrencinin bireysel farklılıklarından ortaya çıkan kendi öğrenme tarzlarına göre kişiselleştirilebilir ve öğrenme ortamlarının geliştirilmesini sağlar. Bu öğrenme ortamlarının bazıları şekilde de belirtilmiştir (Şahin ve Kışla, 2013).

2.5.2. Öğrenci Motivasyonu, Katılımı ve Başarısı

Yetenekli okuyucular, yazarlar, konuşmacılar, dinleyiciler ve düşünürler olmak, iletişim kurmanın özgün sebepleri ve etkili öğretim desteğini gerektirir. Okuryazarlıkta yetkinlik kazanmak için, öğrenciler okuma yazma alışkanlıkları ile meşgul olmalı, okuyucular ve yazarlar olarak yeterliklerini geliştirmek için motive olmalıdırlar. Bu doğrultuda, uygulamada yetkinlik kazanmak

için gerekli olan geribildirim sağlarlar. Artan yeterliliğin devam etmesi için motivasyona ilham vermektedir. Bu döngü, öğrenci başarısını iyileştirmeyi desteklemektedir. Okul liderlerinin rolü, bu öğretimin ve öğretimin tüm öğretmenler tarafından tüm öğrencilere gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Rhodes and Mart, 2004).

Okuryazarlık, ergenlik çağındaki günlük yaşantının büyük bir parçasıdır. Okuryazarlık, e-posta, dergi, kitap, gazete, internet gibi günlük yapılan faaliyetlerde büyük önem taşır. Öğrenci gün içerisinde sürekli okuryazar olarak aktiftir. Ancak birçok orta ve lise öğretmenleri ve yöneticileri, öğrencilerin artık okuyup yazmadığını, bugünkü TV ve video oyun kültürünü sık sık suçladığını belirtmektedir.

Gençlerin gerçekte en çok motive edilmiş okuyucu ve yazarlar olduğunu, sadece okulda motive olmadığını savunmaktadırlar. Öğrencilerin akademik okuryazarlık becerilerini arttırarak okulda daha başarılı olmasını isteyen okul liderleri için bu durum bir meydan okuma oluşturmaktadır. Bu zorluğun çözülmesi, okuryazarlığı geliştirme girişiminin anahtarı olarak görülmektedir.

Birçok araştırmacı, ergenlerin okul dışı dilbilgisi zenginliğini, yeterliliğini ve derinliğini araştırmışlardır (Alvermann, 2003, 2004; Lee, 2005; Smith ve Wilhelm, 2002). Öğrencilerin okul dışında okuma ve yazma motivasyonu üç katlı gözükmetedir:

1. Konunun iletişim kurması önem taşıdığı düşünülen bir şey olması;
2. Konunun güçlü hissettiği veya ilgilendiği bir şey olması gerekir;
3. Okuma ya da yazma yapmak istediklerinde ya da tam zamanında yapmak isterler.

Dil, konu ya da türe ait bir yetki duygusu, geribildirim ve uygulama için birden fazla otantik fırsat eklenmektedir. Bu koşullar, ergenlerin okuma ve yazma ile ilgili durumlar üretir. Örneğin, okula nadiren okuma yazan iki genç arasındaki bu anlık mesaj (IM) konuşmasını düşünün. Katılımcıların birçoğunun anlamadığı bir kodla akıcılığın yüksek olduğunu not edin.

Bazı orta ve lise öğrencileri için kod çözme ve akıcılık becerileri sınıf düzeyindeki ders kitaplarını okumak için sınırlıdır. Çok daha fazla öğrenci için ders kitabı, makale veya ticaret kitabının içeriği deneyimleri zordur ya da çok alakasızdır.

Sayfalardaki bilgilerle karşılaştırmak, anlamak için yeterli değildir. Bu öğrenciler, sayfalardaki materyali anlamaları için içeriği konuşmaları, yazmaları ve içeriğini zaten tanıdıklarına bağlamaları gerekir. Diğer öğrenciler atanan okumaların hayatlarına olan ilgisini görmez ve görevi tamamlama çabasını göstermekle ilgilenmezler. Bununla birlikte, aynı öğrencilerin çoğu, eldeki konuyla ilgileniyorlarsa ve elverişli bir yardım alırsa, yani motive edip görevi yürütmek için desteklenip desteklenmediyse, zor okumaya katlanabilirler (Rhodes and Mart, 2004).

Öğrenme ile etkileşim şarttır. Çünkü sürekli etkileşim ve uygulamaya götüren katılımdır. Koçluk, öğretim ve geri bildirim öğrencilerin iyi alışkanlıklar geliştirmelerini, yeterliklerini arttırmalarını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Artan yetkinlik, tipik olarak daha fazla angajmana motivasyona yol açarak ilerleme kaydedilen bir öğrenci başarısını destekleyen bir angajmandöngüsü ve yetkinlik geliştirir (Rebovich, 2005).

Ergen okuryazarlığını geliştirmek için Liderlik Modeli'nde; *Öğrenci Motivasyon, Katılım ve Başarı*'nın birbirine bağlı unsurları, okur-yazarlık okuryazarlığı geliştirme çabasının merkezi hedefini oluşturur. Modeli resmeden grafikte merkez daire olarak temsil edilir. Bu bölümde, motivasyon, katılım ve başarı arasındaki iyi araştırılmış bağlantıları açıklıyoruz. Daha sonra, öğrencilerin okuma yazma görevleriyle meşgul olmaya motive etmeye yönelik stratejileri ve bunu takiben katılımın yeterliliğin gelişimi ile nasıl bağlantılı olduğu, liderlerin öğrenci motivasyonunu, katılımını ve başarısını teşvik etmek için neler yapabileceğini tartışıyoruz. İki vinyet, önce ilişki kurma, daha sonra da öğretim içeriği yoluyla motivasyon ve katılımın yönlerini gösterir. Sınıf, otantik amaçlar için okuma ve yazma konusunda motive olmuş, karışmış olan öğrencileri serbest bırakmak için bir müdahale olarak kullanılır. Bu bölümde önemli mesajlar veriyoruz (Rhodes and Mart, 2004).

2.5.3. Öğrenci Motivasyonu ve Katılımının Önemi

Yakın zamana kadar, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çoğu orta ve lise, okuma, yazma, konuşma, dinleme ve düşünme gibi akademik okur yazarlık becerilerini geliştirmeye odaklanmayı birincil bir eğitim rolü olarak içermemektedir. İnsanlar, öğrencilerin giderek daha karmaşık okuma ve yazma görevleri içeren ödevleri yerine getirebilecek düzeyde yeterli okuma yazma becerisine sahip orta ve lise eğitim okullarına gelmeleri beklenir. Öğrenciler

tesadüfen, bu becerilerle gelmezlerse, eğitimciler bazen iyileştirme reçetelerini yazarlar. Çoğu zaman, öğrenciler okumadan ve yazmadan çok ders alabilirler. İyi öğretmenler, öğrencilerin içeriği beslediğini ve okur-yazarlık becerilerinin düşük olması nedeniyle "cezalandırılmamasını" sağlamak için alternatif yöntemlere (okuma ve yazmaya karşıtlık ve göstererek) odaklanabilir (Sammuel, 2014).

Diğer öğretmenler, okuma ve yazma görevleri verirler. Ödevleri tamamlamayan öğrencilere, yeteneği değil motivasyonun işe girip girmediğini belirleyerek düşük veya başarısız işaretler verirler. Birçok öğretmenin ve yöneticinin zihniyet, öğrencilerin Orta ve lise düzeyinde okuma ve yazma becerisine sahip olmak için çok geçtir. Ayrıca, birçok orta ve lise öğretmeni, açık okuma ve yazma öğretiminin nasıl sağlanacağını bilmemektedir. İçeriğe dayalı öğrenme, öğretmenlik hizmetleri, öğrenme merkezleri veya öğrenim beceri sınıflarının bir parçası olarak özel okuma yazma talimatı birçok orta ve lise düzeyinde neredeyse bilinmemektedir (Sammuel, 2007).

Akademik okur-yazarlık becerilerine sahip olmayan öğrenciler için, gömülü ve açık okuma yazma bilmeyen bu eksiklik, akademik başarısızlığa neden olabilecek aşağı doğru bir sarmalla sonuçlanır. Özellikle orta ve lise sınıflarına giren öğrencileri okuma yazarı veya yazar olarak başarısızlık geçmişiyle motive etmek önemlidir. İnsanlar, eğlenmedikleri davranışlarda ısrarla kalmaya isteksizdirler veya kendilerini beceriksiz hissettirirler. Zayıf okuma yazma becerisine sahip ergenler, eksikliklerini gizlemek için bazen çok uzun sürecek; Bazıları geçmek için ya da mücadelelerinden dikkati dağıtmak için önemli miktarda enerji ayırırlar. Gerekli çaba, birçoğunun okuldan ayrılmasının önemli bir nedenidir (Sammuel, 2007).

Ancak okuyucular ve yazarlar için mücadele eden gençler ile yapılan tartışmalar, "okuma ve yazma becerisine sahip olmaktan gurur duyuyoruz" gibi inançları önermiyor. "Okulu yetersiz okur yazarlığı becerileri ile bırakmanın yaşam boyu sonuçları toplayıp yalnız bırakılmalıyız. Bu öğrencilerin çoğu zavallı okuma yazma becerilerinin onları ekonomik olarak, şahsen, mesleki olarak ve politik olarak ayrı bir dezavantaja düşüğünü anlamaktadır. Daha iyi okuyucu ve yazarlar olmak istiyorlar ancak zayıf okuma-yazma becerilerine ek olarak, diğer ciddi engeller de müdahale etmektedir (Roberts and John 2006).

Asgari ve sık sık uygunsuz yardım, Rahatsız okul ortamlarından yabancılaşıma ve hayatlarıyla ilgisi olmayan müfredatları ve hissedebildikleri hassasiyet seviyesini kabul etmek için kabul edilemez ortamlar. Motivasyon ve katılım, okur yazarlık geliştirme çabalarının "sıcak ve bulanık" ek bileşenini teşkil etmez. Bu birbiriyle ilişkili öğeler okur yazarlık geliştirmek için birincil bir araçtır. Orta ve lise eğitimcileri tüm engelleri ele almak için yoğun bir şekilde çalışıncaya ve öğrencileri okuma, yazma, öğrenme ile meşgul olmaya teşvik edene kadar, görüştüğümüz bir öğrencinin sözleriyle "Ben öyle olmayacaklarımı, Ne dediğimi anlıyor musun? "

2.5.4. Motivasyon, Katılım ve Başarı Arasındaki Bağlantı

Öğrencilerin orta ve lise dönemlerine gelindiğinde, birçoğu okuma yazma bilmeyenler olarak kendilerini en azından okulda görmektedirler. Öğretmenler, orta okul ve lise öğrencilerinin ödevleri yapamayacaklarını veya yapmayacaklarını bilmek genellikle zordur. Çoğu zaman bildikleri tek şey öğrencilerin yapmadığıdır. Öğretmenler ve yöneticiler için zorluklar şunlardır; orta ve lise öğrencilerini okuma yazma konusunda motive ederek okuma yazma görevlerine girmelerini ve talimi kabul etmeye ve geribildirim uygulamak, kabul etmek için fırsatlardan yararlanmaya istekli olmaları, böylece akademik okur yazarlıklarını geliştirmeleridir. Bu da içerik alanı öğrenimini ve başarısını artıracak becerilerdir (Roberts ve John, 2006).

Bu bir öneri değildir. Motivasyona dikkat edilmeyen talimat, özellikle ilk etapta okuma ve yazma konusunda isteksiz olan öğrenciler için yararlı değildir. Kamil (2003) belirttiği gibi, "Ergen okurları için motivasyon ve katılım önemlidir. Öğrenciler okumaya motive olmasa, araştırma, okuma talimatından fayda sağlamayacaklarını gösteriyor "(s.8). Başka bir deyişle, ergenler, ancak bunu yapmak için yeterince zorlayıcı nedenleri varsa daha iyi okuma (veya yazma) öğrenme görevi üstlenirler (Kamil, 2003).

Motivasyon angajmana götürür çünkü motivasyon, öğretmenlerin başlaması gereken yerdir. Okuma ve yazma, başka herhangi bir şey gibi, öğrencinin gelişmesi için bir yatırım gerektirir. İnsanlar olarak, ilgimizi çektiğinde ya da gerçek amaçlarımız olduğunda bunu yapmaya motive oluruz. Dolayısıyla, katılımı teşvik motivasyonu, okuma yazma alışkanlıklarını ve becerilerini geliştirme yolunda ilk adımdır. Adolescentlerin seçim, özerklik, amaç, ses, yeterlik, teşvik ve kabul etme

gereksinimlerini anlamak, öğrencileri akademik okur yazarlık görevlerine dahil etmek için gerekli koşulların bazılarını dair fikir verebilir. Ergenlerin en başarılı öğretmenleri, öğrencileriyle iyi iş ilişkileri geliştirirken bu ihtiyaçları karşılamanın önemli olduğunu kavrarlar (Kamil, 2003).

Öğrencileri motive etmek önemlidir. Öğretmenlerin giriş noktası yoktur. Fakat *angaje* olan bu kritiktir, çünkü zaman içindeki angajman seviyesi, sınıf öğretiminin öğrencinin sonuçlarını etkilediği araçtır. Örneğin, okumaya giriş doğrudan okuma başarısı ile ilgilidir (Guthrie, 2001; Guthrie and Wigfield, 2000). Nişan-spor, hobiler, çalışma veya okuma ile pratik yapma fırsatları. Uygulama, beceri kazanma ve güven kazanma fırsatı sağlar (Guthrie and Wigfield, 2000).

Bununla birlikte, geribildirim ve koçluk olmadan pratik yapmak genellikle zayıf alışkanlıklara yol açar. Koçluk ya da bu durumda açık öğretim, uygulamayı hassaslaştırmaya yardımcı olur, geri bildirim üretir, belirli ihtiyaçları hedef alan yapısal egzersizler oluşturur ve öğrenciyle ortaklık yoluyla teşvik ve yön verir (Senge, 2001).

Dolayısıyla, devam eden angajman, bu nedenle, iyi bir talime bağlıdır. İyi öğretim, stratejik okuma, yazılı veya sunum sırasında açık şekilde iletişim kurma ve içeriği eleştirme gibi önemli okuma yazma alışkanlıklarını ve becerilerini geliştirir ve inceler. Bu gelişmiş becerilerin kazanılması artan güven ve yetkinliğe yol açar. Daha fazla güven, öğrencileri gittikçe artan bir şekilde karmaşık içerik alanı okuma ve yazma görevlerini yürütmeye ve bunları başarıyla tamamlamaya teşvik eder ve bu olumlu deneyim, öğrencilerin öğrenmesini ve başarılmasını geliştirir (Guthrie ve Wigfield, 2000).

Bu nedenle, öğretmenlerin motivasyonsuz okuyucu ve yazarların okuma yazma becerilerini geliştirmeye çalışırken

1. Akademik okur yazarlık görevleriyle meşgul olmasını sağlamak
2. Akademik okuryazarlık görevlerini başarıyla tamamlayacaklarını öğretmek gibi öğretmenlerin öne çıkacak iki temel sorunu vardır. Yeterlilik, bir angajman ve öğretim döngüsüyle geliştirilir (Guthrie and Wigfield, 1997; Roe, 2001).

2.5.5. Öğrencilerin Başarısızlık Döngüsünü Değiştirmek

Okuyucuların ve yazarların uğradığı mücadelenin başarısızlık döngüsünü kırmak ve tüm öğrencileri kendi okuryazarlık gelişimlerine aktif olarak katılmaya davet etmek, sınıf ortamlarının kendilerinin müdahaleler olarak kullanılmasını gerektirir. Bazı durumlarda, isteksiz okuyucuları ve yazıcıları destekleyen sınıf kültürüdür. Bu tür sınıf ortamları, okumak için motivasyon, metinle meşgul olmak için birçok fırsat ve otantik nedenler ve katılma, risk alma ve hata yapma konusunda güvenli yollar sağlamaktadır. Bu sınıflarda, öğrenciler öğretmenin gerçekten kendileri ve öğrenmeleri için önemseydiğini hissetmektedirler. Aşağıdaki vinyet, bu tür bir sınıf bağlamının, bir öğrencinin okur yazarlığını ve öğrenimini teşvik etmek için nasıl çalıştığını göstermektedir (Skyttner, 2006).

“Carly 5. sınıfta lise okumaya geldi. Ortaokul döneminde, okul işleriyle ilgilenmeyen kaba bir kalabalığa karıştı ve kimsenin çok fazla ilgilenmediğini düşündü, neden denemeliydi? İlkokuldaki öğretmenlerin sesli okuduğu gerçek insanlar ve hikayeler hakkındaki kitapları severdi. İlkokulda oldukça iyi bir öğrenci olmuştu” (Skyttner, 2006).

“Yılın ortasında Bayan Warren, Carly'ye söyleyecek çok şey olduğunu söyledi ve o, okul edebiyat dergisi The Mag'e belirli bir makale göndermesini önerdi . Carly balk aldı, ancak Bayan Warren yine de gönderdi ve kabul edildi. Carly'nin bile bilmediği çocuklar ona geldi ve onlardan ne kadar hoşlandıklarını yorumladı. Mag'in düzenleme komitesinde olması istendiği zaman , şaşırdı. Belki de o kadar aptalca olmadığını ve cebir yardımı için Öğrenme Merkezi'ne gittiğini düşünmeye başladı. Notları iyileşmeye başladı” (Snoeck ve Monique 2014).

“Ertesi sene, Carly ne için fark yarattığını sorduğunda, derhal cevap verdi: "Bayan Warren, Tyanna ve o lanet olası parçaydı [Bayan. Warren] The Mag'e baş vurdu . Bir çeşit kombinasyon. Ben hala matematikte pekiyi değilim. Bazen tarih kitabımı okumakta zorlanıyorum ve biyolojiden nefret ediyorum- bu çok ağır. Ama şimdi akıllı olduğumu ve yaptığının önemli olduğunu biliyorum ve denemedim, kendimi ayağa fırlatıyorum. Daha önce hiç üniversite düşünmedim, ama şimdi sanırım gitmek istiyorum "dedi (Raton, 2015).

Orta okul ve lise liderleri, birçok öğrencinin okuryazarlık açısından zengin bir çevre yaratarak norm olarak tanımlanan sınıf ortamlarını oluşturarak ve tüm içerik tabanlı ders kitaplarını bekleyerek, alan öğretmenlerine içerik alanlarında okuryazarlık eğitimi vermeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Bayan Warren, okuma ve yazma becerilerini geliştirmek için iyi stratejilere sahip olsa da, çoğu

İngilizce öğretmeni de dahil olmak üzere birçok içerik alanı öğretmeni değildir. Okul liderleri, sık sık, yüksek kaliteli, mesleğe gömülü mesleki gelişim ve strateji paylaşımı, geri bildirim ve koçluk için fırsatlar sunarak içerik alanı okuma yazma eğitimi konusunda öğretmenin öğrenmesini destekleyebilir (Ovesleova, 2015).

Aynı şekilde, öğrencilerin, angajmana ilişkin bağlamlar ve eğitim desteği sağlanmadığında beceri geliştirmeleri beklenemez. Vignette'de anlatıldığı gibi Carly, okuldan kopmuş ve ilk önce kendi okuma yazma gelişimine katılmaya istekli değildi. Birinin ilgilendiği, okumak ve yazmak için otantik ve motive edici nedenlere ihtiyaç duyduğunu ve okuryazarlık becerilerini geliştirmeye yönelik desteğe ihtiyaç duyduğunu görmek istemektedir. Bunun hiçbirinin sihirli bir şekilde olması muhtemel değildir, çünkü okul sistemindeki eğitimciler tüm öğrenciler için yüksek standartlara inandıklarını açıkladılar. Ancak Bayan Warren, okuma yazma gelişimini destekleyen bir sınıf kültürünün nasıl oluşturulacağını bilmektedir (Alvermann, et.al, 2018).

2.5.6. Öğrencilerin Yaşamlarına Yönelik Bağlantı Kurmak

Motivasyonu teşvik eden sınıflarda, öğretmenler metinler ile öğrencilerin, filmlerin, diğer metinlerin, önceki okul tecrübelerinin ve eldeki konunun yaşam deneyimleri arasında sürekli bağlantı kurarlar. Okunacak bir metin parçası atamadan önce, öğretmenler öğrencilere okuma amacı sunar; bilinçli olarak öğrencilerin ön bilgilerini etkinleştirirler. Öğretmenler, öğrencilerin arka plan bilgisini oluşturmak ve öğrencilerden kendi yaşam deneyimleri ile metindeki içerikler arasında benzerlik ve tezat sunmalarını istemek için çeşitli yaklaşımlar, gösteri, film, saha gezileri ve resim kitapları, kullanmaktadır. Örneğin, öğrenciler, ilgili okuma ve yazmayı tamamlamadan önce aktif olarak tartışıp analiz ettikleri elle aktivitelere katılabilirler. Okuma yazma motivasyonu, yeni bilgi ve tecrübeleri ile okuma ve yazmadan önce gelen tartışmalarla geliştirilir.

Öğrenciler, yaşam tecrübeleri alakalı ve takdir edilmiş gibi hissederler ve metin ve içeriği anlamlandırmak için kendilerinin ve başkalarının deneyimlerini kullanmaları beklemektedirler. Öğrendikleri içeriği, anlamlı ve birbirine bağlı olarak, izole ve yabancı olarak görmezler. Okuma, tartışma, analiz etme ve metinler oluşturma, öğrenme ve ifade için birincil biçim haline gelir (Milsaps ve Harrington, 2017).

Okumaya yönelik bir amaç oluşturmak, aynı zamanda daha iyi anlaşılma ile ilgilidir. Öğrencilerin okuma amacına sahip olmaları, yeterli bilgi birikimine sahip olmaları ve okuduklarıyla kişisel bağlantı kurmaları durumunda, zorlu metinlerle ayakta kalabilirler. Öğrencilerin bağlantı kurmalarına yardımcı olmak öğrenci katılımının okuma kişisel amaçları, okunan belirli metinler ve metinler ile öğrencilerin kişisel koşulları arasındaki bağlar tarafından belirlendiği için önemlidir. Öğrencilerin kendi hedefleri ile metin seçimleri arasında bağlantı kurmalarına yardım etmek, öğrencilerin öğrenmek için metin kullanma becerisini geliştirmeleri açısından önemlidir (Milsaps and Harrington, 2017).

2.5.7. Motivasyon için Güvenli ve Duyarlı Sınıflar Oluşturma

Güvenli ve duyarlı dersliklerde, öğretmenler ergenlerin seçim ve esneklik gereksinimlerine yanıt verir ve daha yüksek başarı için net beklentiler ve destek sunar. Öğretmenler aynı zamanda farklı kültürel ve sosyo-ekonomik perspektiflere duyarlıdır; bu perspektifleri, tartışmayı kolaylaştırmak, edebiyatın seçimleri, görevlerin yapılandırılması ve değerlendirme stratejileri ile netleştirmelerini sağlarlar. Öğrencilerin sınıfa getirdiği çok yönlü edebiyatları başarıyla geliştiren öğretmenler, bu edebiyatları öğrenir ve öğrencilerin yaygın olarak okul dışında kullandıkları argümantasyon, sınıflandırma ve retorik biçimlerinin yaygın olarak karşılaşılanlardan nasıl farklı olduğunu anlamalarına yardımcı olur (Safa, 2018).

En önemlisi, öğretmenlerin katılımın pek çok öğrenci için yüksek bir risk gibi görüldüğünü anlamaları gerekir. Okuma yazma bilmeyen kendine güvenen kişiler için okuma ve yazma motivasyonu, öğretmenlerin vazgeçip bırakmayacaklarına ya da zaman ayırmaya ve teşvik etmeye değer olduğuna inanmalarına ilişkin kararlarına bağlıdır. Dirençli veya isteksiz öğrencilere ulaşmaya çalışan öğretmenler, tartışmalara katılmak için küçük katkıları değerlendirecek ve öğrencilerin kendi hızlarına katılmalarına izin vermek için davetiyeleri tekrarlamaya devam ediyor. Öğretmenler, öğrencilere, öğrenme ve okuma yazma becerilerinin geliştirilmesine ve bireylerin refahına önem verdiklerini açıkça belirtmelidir. Bu sınıflarda hata yapmakta fayda var - öğretmen, öğrenmenin süreklilik olduğu açık bir şekilde kabul görür ve bir öğrenme topluluğundaki öğrencilerin rolü kendi becerilerini geliştirmeye ve diğerlerini öğrenmelerine yardımcı olur. Mümkün olduğunca, öğretmenler, öğrencilerin ilgi alanlarına ve öğrenme stillerine uyum sağlamak için konu veya format seçimi ve bazen de okuma ve yazma görevlerine

yönelik hedef belirleme ve öz değerlendirme konularını içeriyor ve öğrencileri okuyucular ve yazarlar olarak yetkinliklerini geliştirmeye zorluyorlar (Safa, 2018).

Vinyette Kamal'ın grubu, sınıfın fikirleri öğrenmek, sorgulamak ve sunmak için güvenli bir ortam olduğunu açıkça hissetti. Ekip, seçimler yapmaya, soruşturma çizgisini takip etmeye ve çeşitli bilgi kaynakları kullanmaya teşvik edildi. Öğretmen, konuyu takip etmeyle ilgili kişisel bir nedeni doğruladı ve çeşitli ifade araçlarını teşvik etti. Kaynaklar sağlandı ve gerektiğinde öğrencilere yardımcı olmak için destek sağlandı.

2.5.8. Öğrencilerin Üst Bilişsel Becerilerini ve Kelime Bilgisini Geliştirme

Metabilişsel beceriler, öğrencilerin kendi kavrayışlarını etkin bir şekilde izlemelerine olanak tanır. Yani, öğrenciler ne zaman bir şey anlamadıklarını veya bir şeyin mantıklı olmadığını anlarlar. İyi bilişüstü becerisine sahip olan öğrenciler okuma veya dinleme sırasında, okuma veya dinleme sırasında, yeniden okuma, listeleme veya görselleştirme, metni sorgulama, içeriği kişisel arka planla ilişkilendirme veya anlama için yardımcı olmak için metin yardımları kullanma gibi çeşitli "düzeltme" stratejileri kullanabilir. Daha zayıf okuyucular, daha güçlü okuyucuların kullandığı üstbilişsel stratejileri öğrenebilir. Bu stratejiler, zayıf okuyucuların okuma anlama düzeylerini geliştirmelerine ve dolayısıyla içerik alanı öğrenmeyi geliştirmelerine yardımcı olur. Okuryazarlığı ve öğrenmeyi güçlendirmek ve derinleştirmek için metakognitif stratejileri bağımsız olarak bağımsız olarak kullanabilmek, "bağımsız bir öğrencinin fiili tanımıdır (Rhodes and Mart, 2004).

Kelime gelişimi, okuma anlama ve içerik alanı öğrenimi ile iç içedir. Öğrencilerin, çeşitli disiplinlerin çalışmasında karşılaştıkları birçok teknik terim, anahtar kavram ve akademik kelime öğrenmek ve bunları hatırlamak için kullanabilecekleri çeşitli stratejilere ihtiyaçları vardır. Ortaokul ve lise sınıflarında kelime öğrenmek için kullanılan en yaygın yaklaşım olan "atama, tanımlama ve test etme" nin öğrencilerin kelimeleri öğrenmelerinde etkili olduğunu gösteren hiçbir kanıt bulunmamaktadır. Allen'a (1999) göre, her içerik alanındaki öğretmenler, sözcük dağarcığına (Rhodes and Mart, 2004).

- Okuduğunu anlama,
- Yeni kavramlar hakkında bilgi sahibi olma,
- Yazılarda aralık ve özgüllüğü artırmak,

- Öğrencilerin daha etkili iletişim kurmalarına yardımcı olmak ve
- Öğrencilerin yalnızca nominal olarak tanıdıkları kelimeleri ve kavramları derinlemesine anlayış geliştirin.

Mücadele eden okuyucular ve yazarlar ve çoğu ELL öğrencisi de kelimelerin incelenmesine (kök kelimeler, ekler) ve akademik dilin geliştirilmesine (basılı talimatlarda, formlarda, ders kitaplarında, romanlarda ve diğer yayınlarda bulunan içeriğe özel olmayan kelimelere dikkat edilmesi gerekir. Literatür boyunca kelime bilgisi gelişimi okur yazarlıkta anahtar bir unsur olarak vurgulanmaktadır.

2.5.9. Öğrencilerin Sorgulama Yeteneği

Son olarak, öğrenciler iyi sorular üretmeyi öğrenmelidirler. Sorgulama, öğrencilere okuma amaçlı bir amaç getirdiğinden, öğrenilmesi gereken şeylere dikkat çeker, okurken aktif düşünce geliştirmeye yardımcı olur, anlama izlemeye yardımcı olur, içeriği gözden geçirmeye yardımcı olur ve öğrendiklerini şimdiden bilinen şeyle ilişkilendirdiğinden anlama geliştirmede etkilidir. Öğrencilerin bir metin hakkında kendi sorularını üretmelerinin okuduğunu anlama için etkili bir strateji olduğu da gösterilmiştir. Sorgulama, metnin kendi önceden bilgisine bağlanması için bir araç haline geldi (Armbruster, Lehr, and Osborn, 2001).

Sorgulama, diğer birkaç öğrenme stratejisinin bir parçasıdır. Örneğin, öğrenmeye yazma stratejileri, üst düzey düşünce sorularına yazılı yanıtlar, Sokratesli tartışmalara katılma, analitik grafik düzenleyicilerin kullanılması, araştırmaya dayalı öğrenme ve metin çalışması için işbirliğine dayalı rutinler, soruları sorma ve yanıtlamayı içerir; Tümü okuma anlama da dahil olmak üzere okuma yazma alışkanlıklarını ve becerilerini geliştirmede etkili olduğu kanıtlanmıştır. Üst bilişsel becerilerin geliştirilmesi, belirli bir metnin mantıklı olup olmadığını sorar; bunu yapmazsa neden olmasın sorusunu gerektirir. Edebiyatta öğrencileri metin ile bağlantı kurmanın ve okuduğunu anlama ve metin öğrenme becerisini geliştirmenin önemli bir yolu olarak tanımlanan ön bilginin etkinleştirilmesi, soru sormayı gerektirir. Yazı yazma sürecinin birçok aşaması, bir konuyu seçmekten ana hatları geliştirmeye, gözden geçirmeye, ve yayıncılık, aynı zamanda soru sorma yeteneğini gerektirir. Araştırmayı tamamlamak, kilit konuları tanımlamak ve soruşturmaya rehberlik etmek için iyi soruların çerçevelenmesine büyük ölçüde bağımlıdır. Yine öğrencilerin etkili soruları sorması için gereken öncül, pek çok orta ve lise sınıfında

bulunmayan bir konudur; burada genellikle, öğretmenin veya metnin istediği soruları cevaplamaya odaklanır (Pyster, 2012).

Öğrencilere bu okuma yazma alışkanlıklarını ve becerilerini açık bir şekilde öğretmek ve bunları içerik alanlarında uygulamak için birden fazla fırsat sunarak öğrencilerin bu üç alanda yeterli geliştirmelerini sağlayın. Örneğin, öğretmenler her bir çalışma birimi ile kelime dağarcığına odaklanabilir veya soruşturmaya odaklanarak araştırma bulgularını nasıl sunacaklarını ve araştırma bulgularını nasıl hazırlayacaklarını öğretebilir.

2.5.10. Öğrenmeyi Ergenlerin İhtiyaçlarına, İlgi Alanlarına ve Hükümlerine Bağlama

Ergenler, az becerileri olan pasif bilgi alıcıları değildir. Bunun yerine, aktif olarak meraklı, arka plan bilgisi olan gençler ve okulda kullanamayacakları ya da kullanamayacakları geniş bir okuma yazma becerileri yelpazesi içermektedirler. Becerilerinin geliştirilmesi, katılımlarını kazanmayı içerir. Bazen öğretmenler ve yöneticiler, okur-yazarlıklarını ve öğrenimlerini geliştirme hizmetinde yetenek ve becerilerini kullanmak yerine ergenlerlönemli ölçüde enerji mücadelesi geçirirler (Pyster, 2012).

Öğretmen olmanın en zor yönlerinden biri, öğrencilerinizi motive etmeyi öğrenmektir. Ayrıca en önemli kaynaklardan biridir. Motivasyona girmemiş öğrenciler etkin öğrenemezler. Bilgi saklamazlar. Bir öğrenci, çeşitli nedenlerden dolayı motivasyona kapılmış olabilir. Konuyla ilgileri olmadığını düşünebilir, öğretmenin yöntemlerini çekingen bulabilir veya dış kuvvetler tarafından dikkatini dağıtabilir. Hareketsiz görülen bir öğrencinin öğrenmede zorluk çektiğini ve özel dikkat gerektiren bir öğrencinin ortaya çıkabileceğini bile bilebilir (Özmen ve Yörük, 2005).

Motive öğrenciler zor bir görev olabilir, ödül buna değer daha fazladır. Motive edilmiş öğrenciler öğrenmek ve katılmaktan daha heyecanlıdır. Basitçe söylemek gerekirse, motive edilmiş öğrencilerin bulunduğu bir sınıf öğretmek öğretmen ve öğrenci için keyiflidir. Bazı öğrenciler, doğal bir öğrenme sevgisiyle kendinden motive olurlar. Fakat bu doğal sürücüye sahip olmayan öğrenciler bile, harika bir öğretmen öğrenmeyi eğlenceli hale getirebilir ve onlara tam potansiyeline ulaşmalarını teşvik edebilir (Özmen ve Yörük, 2005).

Öğrencilerinizi öğrenmeye heyecanlandırmanın beş etkili yolu:

1. Öğrencileri Teşvik Edin

Öğrenciler onaylara ve pozitif takviye için öğretmenlere bakarlar. Çalışmalarının tanınmış ve değerli olduğunu düşünüyor olsalar bile öğrenme konusunda heveslidirler. Öğrencilerinizle kendilerini önemli hissettirmek için açık iletişim ve özgür düşünmeyi teşvik etmelisiniz. Öğrencilerinize sıklıkla övgüler yağdırın. Onların katkılarından dolayı onları tanıyın. Sınıfınız öğrencilerin duydukları ve saygı duydukları samimi bir yerse, öğrenmek daha isteklidirler. "İyi bir iş" veya "güzel çalışma" uzun bir yol kat edebilir (Michael, 2006).

2. Onlara Katılın

Öğrencileri teşvik etmenin ve onlara sorumluluk bilincinin verilmesinin bir yolu sınıfta yer almaktır. Her öğrenciye bir iş yaparak katılımcı bir eğlenin. Öğrencilere sınıfta düzenli olarak düzenleme veya süsleme sorumluluğu verin. Öğrenciyi tahtayı silmeye veya materyalleri silmek üzere atayın. Sınıfta okumaya devam ediyorsanız, öğrencilerin bölümleri yüksek sesle okumaya başlamasını isteyin. Öğrencileri grup halinde çalışmaya ve her birine görev veya rol atamalarını sağlayın. Öğrencilere mülkiyet hissi vermek, kendilerini başarılı hissetmelerini sağlar ve sınıfa aktif katılımı teşvik eder (Miner, 2006).

3. Teklif Teşvikleri

Beklentileri belirlemek ve makul talebe girmek öğrencileri katılmaya teşvik eder, ancak bazen öğrencilerin doğru yönde ekstra bir itmeye ihtiyaçları vardır. Öğrencilere küçük teşvikler sunmak eğlenceli öğrenmeyi sağlar ve öğrencileri kendilerini zorlamaya teşvik eder. Teşvik araçları küçükten büyüğe, örnek bir öğrenciye, ortalama puanı yükselirse sınıf pizza partisine özel bir ayrıcalık kazandırabilir. Ödüller, öğrencilere bir başarı hissi verir ve onlara bir hedef düşünülerek çalışmayı teşvik eder.

4. Yaratıcı Olun

Sınıfınızın yapısını değiştirerek monotonluklardan kaçının. Dersler yerine oyunlar ve tartışmalar yoluyla öğretin, öğrencileri tartışmaya teşvik edin ve konuyu renkli çizelgeler, diyagramlar ve videolar gibi görsel araçlarla zenginleştirin. Hatta bir başlığı veya temayı etkili bir şekilde gösteren bir film gösterebilirsiniz. Fiziksel

sınıfınız asla sıkıcı olmamalıdır: Sınıfınızı süslemek için posterler, modeller, öğrenci projeleri ve mevsimlik temalar kullanın ve sıcak, uyarıcı bir ortam yaratın (Miner, 2006).

5. Gerçek Hayata Bağlantı Kurmak

"Ne zaman buna ihtiyacım olacak mıyım?" Sınıfta sıkça duyulan bu soru, bir öğrencinin nişanlı olmadığını gösterir. Bir öğrenci öğrendiklerinin önemli olduğuna inanmazsa, öğrenmek istemez, bu nedenle konunun kendisine nasıl ait olduğunu göstermek önemlidir. Cebir öğretiyorsanız, örneğin mühendislik uygulamalarında nasıl kullanıldığını araştırmak için biraz zaman ayırın ve bulgularınızı öğrencilerinizle paylaşın. Onları kariyerlerinde kullanabileceklerini söyleyerek onları gerçekten şaşırtın. Bir konunun "gerçek" insanlar tarafından her gün kullanıldığını göstererek yeni bir önem veriyor. Cebir konusunda asla heyecanlı olmayabilirler, ancak cebir için nasıl uygulandığını görürlerse, dikkatli bir şekilde öğrenmek için motive olabilirler (Miner, 2006).

2.6. Eğitimde Değişim ve Dönüşüm Süreçleri

Değişim yönetimi (bazen CM olarak kısaltılır), örgütsel değişiklik yapmak için bireyleri, ekipleri ve organizasyonları hazırlamak ve desteklemek için tüm yaklaşımlar için ortak bir terimdir. Bir şirket ya da kuruluşu önemli derecede değiştiren kaynakların, iş sürecinin, bütçe tahsisi ya da diğer operasyon yöntemlerinin yeniden yönlendirilmesi ya da yeniden tanımlanması yöntemleri içerir. Örgütsel değişim yönetimi (OCM) tam organizasyonu ve nelerin değiştirilmesi gerektiğini düşünür, değişim yönetimi yalnızca kişilerin ve ekiplerin bu gibi örgütsel geçişten nasıl etkilendiğine bakmak için kullanılabilir. Birçok farklı disiplinle ilgilenir, Davranışsal ve sosyal bilimlerden bilişim teknolojisine ve iş çözümlerine kadar uzanmaktadır (Michael, 2006).

Pek çok değişim yönetimi modelleri ve süreçleri, keder çalışmalarında kök salmaktadır. Danışmanlar, sağlıkla ilgili konulardan kurtulmak ve bir işyerinde çalışanların ve bölümlerin kaybedilmesinden dolayı çalışanların arasında yas tutmak arasında bir korelasyon gördüğünden, çalışanların mesleki geçişlerini yas tuttuğu için birçok erken değişim modeli insan duygularını ele geçirdi.

Üzerinde eserinde yeniliğin yayılımı, Everett Rogers değişim zamanında, iletişim kanalları bağlamında anlaşılabilir ve etkilenen tüm katılımcılar üzerindeki

etkisini gerektiğini öne sürdü. İnsanları değişim düşüncesinin özüne yerleştirmek, değişim yönetimi kavramını geliştirmeye katkıda bulundu. İnsanların değişime nasıl tepki verdiği konusunda tanımlayıcı benimseyen gruplar önerdi: Yenilikçiler, Erken Başvuranlar, Erken Çoğunluk, Geç Çoğunluk ve olumsuzluklar.

McKinsey ve Company danışmanı Julien Phillips 1982'de İnsan Kaynakları Yönetimi dergisinde bir değişim yönetimi modeli yayınladı, ancak değişim yönetimi eşleri onunla yetişmek için on yıl aldı.

Daryl Conner, değiştirme hızında yönettiği 1993 kitabında, 1988 Kuzey Denizi Piper Alfa yangın söndürme aletine dayalı " yanan platform " terimini üretti . 1994'te Conner Partners'ı kurmaya devam etti ve insanların performans ve evrim tekniklerine odaklanarak teknolojinin yeniliklerini absorbe etmeye ve olabildiğince iyi benimsemesine yardımcı olmaya çalıştı (Nikolaïdou ve Alexopoulou,2007).

Linda Ackerman Anderson içinde devletler Ötesinde Değişim Yönetimi 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında, üst düzey liderleri de, yaratma ve değişiklikleri uygulamak başarısızlıkları memnun büyüyen bu yukarıdan aşağıya moda, insan için sorumluluk almaya değişim lideri rolünü yarattı Değişimin tarafı. Değişim Yönetimi Endüstrisinin ilk raporu Şubat 1995'te Danışmanlar Haberi'nde yayımlandı (Nikolaïdou and Alexopoulou,2007).

Avustralya'da değişim yönetimi, Christina Dean'in Avustralya hükümeti ile birlikte ulusal yeterlilik standartlarını ve akademik programları diploma derecelerinden usta seviyelere çıkarmak için yaptığı resmi bir meslek olarak tanınmaktadır. Büyük çaplı plan temelli değişme programlarının başarısızlığının devam ettiği raporlarına yanıt olarak, yenilikçi değişim uygulayıcıları, Yalın ve Çevik ilkelerini değişim yönetimi alanına uygulayarak başarıyı rapor etmektedir (Yassine, 2007).

Değişim Yönetimi Uzmanları Derneği (ACMP), mesleği geliştirmek için yeni bir sertifika ilan etti: 2016 için planlanan Onaylı Değişim Yönetimi Uzmanı. Örgütsel değişim yönetimi, değişikliklerin sorunsuzca ve kalıcı faydalar elde etmek için başarıyla uygulanmasını sağlamak için yapılandırılmış bir yaklaşım benimsemektedir.

Küreselleşme ve teknolojinin sürekli yenilenmesi, sürekli gelişen bir iş ortamıyla sonuçlanır. Gibi Olayları sosyal medya ve mobil adaptasyon iş devrim ve bu etkisi değişikliği için giderek artan bir ihtiyaç olduğunu ve bu nedenle değişim yönetimi. Teknolojideki büyümenin, erişilebilirliği ve dolayısıyla bilginin hesap verebilirliğini arttırmanın ikincil bir etkisi vardır. Kolay erişilebilir bilgiler, hissedarlardan ve medyadan görülmemiş bir incelemeye ve yönetim baskısına neden olmuştur (Yassine, 2007).

İş ortamı bu kadar çok değişime uğradığında, organizasyonlar daha sonra değişimle rahat olmayı öğrenmelidir. Bu nedenle, örgütsel değişimi yönetme ve uyarılama yeteneği bugün işyerinde gerekli olan temel bir yetenektir. Bununla birlikte, örgütlerin yapısı, kültürü ve rutinleri, geçmiş dönemlerin radikal değişimlere karşı dirençli kalıcı ve çıkarılması zor bir "izi" yi yansıttığından, büyük ve hızlı organizasyonel değişim çok zor. Organizasyon hızla değişir (Wiley, 1999).

Modern organizasyonel değişim, teknolojinin büyümesinden ötürü büyük ölçüde iç faktörlerden ziyade dış yeniliklerle motive edilmiştir. Bu gelişmeler ortaya çıktığında, en hızlı adapte olan kuruluşlar kendileri için rekabet avantajı yaratırken, değiştirmeyi reddeden şirketler geride kalıyor. Bu, ciddi kâr ve / veya pazar payı kayıplarına neden olabilir.

Örgütsel değişim, tüm departmanları ve çalışanları doğrudan etkiler. Şirketin tamamı, kuruluştaki değişiklikleri nasıl gerçekleştireceğini öğrenmelidir. Değişim yönetiminin etkinliği, çalışanların moralinde güçlü bir olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olabilir.

2.6.1. Değişim Ve İyileştirme Çalışmaları İçin Eğitimsel Bir Süreç

Bir yönetim ekibi bir değişim ve iyileştirme planı oluşturduktan sonra, organizasyon içindeki herkesin neler olup bittiğini anlamasına yardımcı olacak birçok yol vardır. Bunlara birebir görüşmeler, grup sunumları, çalıştaylar veya seminerler, videolar, basılı materyaller ve benzerleri dahildir (Yassine, 2003).

En iyi yaklaşımlar kişisel ve interaktiftir. Değişiklikler veya iyileştirme planını sunmaktan ziyade, etkili eğitim ve iletişim, anlaşmayı derinleştiren ve geri bildirim, seçenekler ve iyileştirme çabalarına rehberlik eden ek fikirleri ekip üyelerine tartışmalara katılır. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin sunumlarını ve

tartışmalarını içeren atölye çalışmaları veya seminerler, iyileştirme sürecinde böylesine etkili bir eğitim aracıdır (Yolles, 2014).

Aşağıda, bir eğitim atölyesinde veya seminerde kabaca sıralamada kullanılacak önemli bileşenler var. Açıkçası izleyici kitlesinin, organizasyonun kültürünün ve yön yönetimi için en önemli olan bu noktalar, hareket etmeye, vurgulamaya veya vurgulanmaya ihtiyaç duyuyor. Neden Değiştirelim veya İyileştirmeliyiz? - Bu ilk ve en kritik adımdır. Arkasındaki sağlam nedenleri olmayan değişiklikler ve gelişmeler tuhaf görünüyor. Onlar karşılanacak ve karşılanacaktır. Bu sebepler izleyicinin çıkarları açısından konuşmalı (Yassine, 2003).

Liderlik, Yönetim ve Teknolojiyi Dengelemek - Herkesin bu kritik dengeyi anlaması gerekir. Yöneticiler, organizasyonun veya ekibin şu an nerede olduğunu ve daha iyi dengeye geçmek için nelerin değiştirilmesi gerektiğini tespit edebilirler. Kendi liderlik - Liderlik bir eylem değil, bir konum değildir. Örgütün "lider" olması gerekiyor. Günümüzün hızla değişen dünyasında, herkesin proaktif olması ve kendisini, ekiplerini ve organizasyonunu sürekli geliştirmesi için inisiyatif kullanmalarını istiyoruz.

Odak ve Bağlam - Ekip veya organizasyonun vizyonu, değerleri ve amacı açık ve zorlayıcı olmalıdır. Ayrıca, herkesin kişisel Odak ve Bağlamını geliştirmelerine yardımcı olabilir ve kendi takımlarını ve organizasyonun kendi odak ve bağlamlarıyla uyumlu hale getirme yollarını arayabiliriz (Öztürk ve Şahin, 2017).

Müşteriler / İş Ortakları - Çalıştığımız kitleyi büyük resmin ortasına bırakan bir müşteri-iş ortağı zincirini anlatın ve çizin (mevcutsa, performans açığı verileri ile birlikte). Örgütsel Öğrenme ve Yenilik - Kurumun daha derin gizli / karşılanmamış ihtiyaçları nasıl arıyor, yeni pazarlar keşfetmek, denemeler yapmak ve beceriksiz çabalardan öğrenmek hakkında genel bilgi vermek ve tartışmak. Ardından izleyici rolünü ve katılımını açıklığa kavuşturun (Öztürk ve Şahin, 2017).

Ekip ve Organizasyon Hedefleri ve Öncelikleri - Ekip ve / veya organizasyonun stratejik zorunluluklarını, iyileştirme hedeflerini ve kilit tedbirleri sunmak ve tartışmak. İzleyicilerin katılacağı devam eden gözden geçirme süreciyle birlikte basamaklardaki hedefleri ve hedefleri açıklayın ve tartışın.

İyileştirme Modeli, Planı ve Süreci - Kullanılan iyileştirme modelini ve nedenini tanıtmak, güncellemek veya açıklığa kavuşturmak. Bu planlama dönemi için geliştirilen (veya geliştirilmekte olan) tüm alt bileşenleri ve planları izleyin. Bunlar iyileştirme yapısı ve süreci, süreç yönetimi, ekipler, beceri geliştirme, ölçme ve geri bildirim, organizasyon yapısı ve sistemleri, sürekli eğitim ve iletişim stratejileri, ödül ve tanıma ve iyileştirme sürecinin düzenli gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi, kutlanması ve yeniden odaklanması için planlar içermelidir (Öztürk ve Şahin, 2017)

İyileştirme Araçları, Teknikleri, Prensipleri ve Uygulamaları - Ekibin ve / veya organizasyonun kullanacağı yöntemleri tanıtip gözden geçirin. Bu grubun nasıl eğitileceğini ve iyileştirme araçlarını ve yaklaşımlarını nasıl kullanması beklenir tartışın. Sonraki Adımlar - Bundan sonra neler olacağını ve izleyicilerin, iyileştirme çabalarına daha fazla dahil olmasını bekleyeceğini ve beklenileceğini açıklayınız.

2.6.2. Dünya Çapında Bir Değişim Lideri: Michael Fullan

Yalnızca karmaşık, hızla değişen bir çevreyi ele alacak şekilde donatılmış müdürler, öğrenci başarısında sürekli gelişme sağlayacak reformları uygulayabilir. Etkili okul liderleri büyük ölçekli ve sürdürülebilir eğitim reformunun anahtarıdır. Bir süre eğitimciler, sürdürülebilir yenilikler için gerekli etkili liderler olması durumunda, müdürlerin öğretim liderleri olması gerektiğine inanmaktadırlar. Örneğin, Newmann, King ve Youngs (2000) okul kapasitesinin öğretim kalitesi ve ilgili öğrenci başarısını etkileyen önemli değişken olduğunu bulmuştur. Okul kapasitesinin merkezinde, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, mesleki topluluk, program bütünlüğü ve teknik kaynaklar üzerinde odaklanan ilkeler bulunmaktadır (Michael, 2008).

Fink ve Resnick (2001), okul bölgelerinin, okuryazarlıkta ve aritmetik alanda büyük ölçekli bir dönüşümü başarabilecek öğretim liderlerine müfettişler geliştirme çabalarını inceledi. İçlerinde iç içe geçmiş öğrenme toplulukları, temel enstitüler, öğretim için liderlik, akran öğrenimi ve bireysel koçluk olmak üzere, beşinin birbirini takviye eden stratejik faaliyet kümelerini de içeren öğretim liderliği rolünü geliştiren temel stratejileri açıkladılar.

Öğretim liderliğinin müdürlerin merkezi rolü olarak nitelendirilmesi öğrenci öğreniminin artırılmasında önemli bir ilk adım olmuştur, ancak yeterince ilerlememektedir. Okuryazarlık ve matematik gelişmeler sadece başlangıçtır. Örneğin, problem çözmeyi ve düşünme becerilerini teşvik etmek, yüksek motivasyona sahip ve meşgul öğrenciler geliştirmek ve onları beslemek için daha derin öğrenmeyi sağlamak için öğretmenlerin enerji ve kapasitelerini harekete geçirmek gerekiyor. Buna karşılık, öğretmenleri harekete geçirmek için, öğretmenlerin çalışma koşullarını ve moralini geliştirmeliyiz. Bu nedenle, okulların öğrenim kültürlerinde ve öğretmenlik mesleğinin kendisinde temel bir dönüşüm oluşturabilen liderlere ihtiyacımız var. Öğretim lideri olarak müdürün rolü, geleceğe yönelik ihtiyaç duyduğumuz okulları yaratacak reform türlerinin ağırlığını taşımak için çok dar bir kavramdır (Michael, 2008).

2.6.3. Kültürel Değişime Yol Açan İlkeler ve Ahlak Amaçlı Bakış Açısı

Liderler, kuruluşlar üzerinde daha derin ve kalıcı bir etkiye sahiptirler ve odaklanmaları yüksek standartları korumanın ötesine geçiyorsa, daha kapsamlı liderlik sağlar. Collins (2001), her biri en az 15 yıl sürekli ekonomik performans gösteren 11 işyerini inceledi. Çalışma, performans standartlarının ötesine geçen ve "sürekli büyüklüğe kavuşan" yönetici liderin yanı sıra "zorlayıcı bir vizyona ve daha yüksek performans standartlarına bağlılığı katalize eden" etkili lideri tanımladı. Okul sisteminin başarısının en iyi örnekleri, etkili seviyede başarılar ve bunlara karşılık gelen sonuçlarla birlikte yüksek performans standartlarını temsil eder. Bu başarılar etkileyici olabilir, ancak "devam eden büyüklük" için şartları belirleyen yürütme liderlerinin uyguladığı derin ve kalıcı reformları temsil etmezler.

Hedef, bir bilgi toplumunda sürdürülebilir değişim olduğunda, iş dünyası ve eğitim liderleri giderek daha fazla ortak noktaya sahiptir. İş liderleri gibi, geleceğin müdürü (Kültür Değişim Yöneticisi), organizasyonu insanlar ve ekipler aracılığıyla dönüştüren gelişmiş bir kavramsal düşünür olan büyük resme uyarlanmalıdır (Fullan, 2001). Kültürel Değişim İlkeleri belirgin enerji, coşku ve umut verir. Buna ek olarak, beş temel bileşen, bilgi toplumundaki liderleri karakterize eder: ahlaki amaç, değişim süreci hakkında bir anlayış, ilişkileri geliştirme yeteneği, bilgi yaratma ve paylaşma ve tutarlılık.

Ahlaki amaç, başkalarına ve çevreye sosyal sorumluluktur. Ahlaki amaçları olan okul liderleri, öğrencilerin hayatlarında fark yaratmaya çalışmaktadırlar. Yüksek performanslı ve düşük performans gösteren okullar arasındaki uçurumu kapatmak ve yüksek performans gösteren ve düşük performans gösteren öğrencilerin başarısını artırmak ve kapatmaktan endişe ediyorlar. Kendi okullarında olumlu bir fark yaratmanın yanı sıra diğer ilçe okullarında çevreyi iyileştirme niyetiyle hareket ediyorlar (Michael, 2008).

Açıkça belirteyim: Amaç ilçedeki tüm okulları iyileştirmek için sistematik bir iyileşme ise - okul müdürleri kendi okullarıyla ilgili olduğu gibi ilçedeki diğer okulların başarısı konusunda neredeyse endişe duyacaklardır. Tüm sistem ilerlemedikçe, okulların sürekli geliştirilmesi mümkün değildir.

Öğrenci öğrenimi, Kültür Değiştirme Müdürü için çok önemlidir. Bu ilke öğretmenleri öğrencinin öğrenmesini açık şekilde izlemekle ilgilidir. Fakat Kültür Değiştirme Müdürü de daha büyük resimle ilgilenmekte ve sürekli sormaktadır. İlçedeki diğer okullar ne kadar iyi durumda? Devlet okullarının demokrasi üzerindeki rolü nedir? Bu okuldaki yüksek performanslı ve düşük performans gösteren öğrencilerin arasındaki boşluğu azaltmak mıyız? İlçe? belirtmek, bildirmek? ulus? Kültür Değiştirme Müdürü, öğrencileri, öğretmenleri, velileri ve okuldaki diğer kişileri iyi muamele eder. Böyle bir müdür, okuldan ayrıldıktan sonra reformu sürdürmek ve hatta ilerletmek için hazırlamak için okuldaki diğer liderleri de geliştirmeye çalışır. Kısacası Kültür Değiştirme Müdürü, açık, derin, kapsamlı ahlaki amaçları sergiliyor (Fullan, 2001).

2.6.4. Değişimi Anlamanın Amacı

Yenilikçi fikirlere sahip olmak ve değişim sürecini anlamak aynı şey değildir. Nitekim durum, kendi fikirlerine sıkı sıkıya bağlı olanların mutlaka iyi bir değişim ajanı olmasının mümkün olmadığı bir durumdur; çünkü bir değişim ajanı olmanın, birinin fikirlerini beğenmeyen diğerlerinden taahhüdünü almayı içerdiği anlamına gelir. Değişimi anlamak için aşağıdaki kuralları öneriyorum:

Amaç en yenilik yapmak değil. Tutarlılıkla seçici olarak yenilik yapmak daha iyidir. En iyi fikirlere sahip olmak yetmez. Liderler, başkalarının toplu anlam ve yeni yollarla bağlılığı değerlendirmesini ve bulmasını sağlar. Uygulama dipini takdir ediyorum. Liderler, yeni bir şey denemek için kaçınılmaz olan erken zorluklardan

kaçınamazlar. Örneğin, değişim için ne kadar çok plan yaptıklarına bakılmaksızın uygulamanın ilk altı ayı engebeli olacağını bilmeliler. Direnci yeniden tanımlayın. Başarılı liderler, gemiyi kaçırdıklarında sakıncası yoktur. Aslında şüphelilerin bazen önemli noktaları vardır. Liderler, bu endişeleri gidermek için yollar ararlar.

Reculturing oyunun adıdır. Çok değişim yapısal ve yüzeysel. Kültürü dönüştürmek-organizasyonun içindeki insanlara değer vermek ve bunu gerçekleştirmek için birlikte nasıl çalıştıklarını değiştirmek, derin ve kalıcı bir değişime neden olur. Asla bir kontrol listesi, her zaman karmaşıklık. Dönüşüm için adım adım kısa yol yok; Bu, reküptürasyonun zorlu, günlük işlerini içerir (Fullan, 2001).

Cultural Change Principal, belirli bir içerik yeniliğinde bir uzman olmak ile değişim sürecini yönetmede uzman olmak arasındaki farkı bilir. Bu müdür, en iyi fikirlerin güne taşınacağını varsaymakta hata yapmaz. Bunun yerine, Kültür Değiştirme Yöneticisi, yeni fikirler kullanan, sorularını ve hatta muhalefet eden siteleri ziyaret etme olanağı tanır ve uygulamanın ilk birkaç ayı boyunca uyum sürecinin başlamasını bekler. Bununla birlikte, böyle bir müdür gelecek için ileriye dönük ilerlemeyi ve bir yıl içinde ilerlemeyi beklediği için sonuçlarını daha sonra değil de daha erken sunacak koşulları besledi (Fullan, 2001).

2.6.5. İlişkinin Gelişim ve Bilgiyi Yaratma ve Paylaşma Süreci

Başarılı değişim için ortak olan tek faktör, ilişkilerin gelişmesidir. İlişkiler gelişirse, okullar iyileşir. İlişkiler değişmezse ya da kötüleşirse zemin kaybolur. Böylece liderler, farklı insanlar ve gruplarla, özellikle de farklı düşünen insanlarla ilişkiler kurarlar. Karmaşık zamanlarda, duygusal zeka şarttır. Duygusal akıllı liderler, kendi duygusal makyajlarının farkındalar ve başkalarına duyarlı ve ilham veren oldukları için ilişkiler kurabilirler (Goleman, Boyatzis and McKee, 2002).

Kültürel Değişim Müdürü bina ilişkileri ve ekiplerin hem iş hem de eğitim liderleri için en zor beceriyi bildiğini söylemektedir. Bu lider, duygusal zeka alanlarının tümünün, özellikle de duyguların kendi kendine yönetilmesini ve empatinin başkalarına karşı empati geliştirmesi için çok çalışıyor (Goleman ve diğerleri, 2002). İlişkilere odaklanmak, gelecek sene için başarı puanı artırmak değil, iki ve daha sonraki yıllara temel oluşturmaktır. Kültür Değişim Müfettişinin hoşnutsuz öğretmenleri motive etmek ve onları harekete geçirmek ve aksi takdirde

bağılantısız öğretmenler arasındaki ilişkileri geliştirme çabaları, örgütün genel iklimi üzerinde derin etkilere sahip olabilir. Köklü ilişkiler, vermeye devam eden kaynaktır (Consultants, 2000).

Bilgi oluşturma ve paylaşma etkili liderlik için merkezi bir noktadır. Verdiğimiz bir bilgi birikimi olan bilgi, yalnızca sosyal bir süreçle bilgi haline gelir. Bu nedenle ilişkiler ve mesleki öğrenme toplulukları önemlidir. Örgütler bilgi arzusunun yanı sıra verdiği bilgileri de geliştirmelidir. Bireylerin sürekli olarak bilgi tabanına eklemeleri gerektiğini söylediğimizde sürekli öğrenmeyi onaylıyoruz. Ancak insanlar paylaşmazlarsa, ekleyecek çok az şey olacaktır. Herkes için sürekli bir büyümenin anahtarı, birinin bilgisini başkalarıyla paylaşmanın bir normudur (Oliver, 2010).

Kültürel Değişim Müdürü, öğretimin hem entelektüel hem de ahlaki bir meslek olduğuna inanmaktadır. Bu müdür sürekli öğretmenlere öğretme tekniğini uygulamaya, incelemeye ve rafine ettiklerine dikkat çekiyor. Kültürel Değişim Principal personel arasında sorgulama grupları, o son zamanlarda ne okuduğu paylaşımı yapan ve eylem araştırmaları teşvik ve uygulayarak okul ve modelleri hayat boyu öğrenmeye kurşun öğrenen olduğunu. Kültürel Değişim Principal çalışmak öğretmenler, bilimsel keşif ve öğretim bilgi tabanına arıtma yapan biliyoruz. Kültür Değişim İlkeleri liderliğindeki okullarda bilgi üretme ve paylaşma yakıtları manevi amaçlar (Fullan, 2001).

2.6.6. Tutarlılık Sağlamanın İlkesi

Karmaşık toplumlar doğal olarak aşırı yük ve parçalanma meydana getirirler, etkili liderler tutarlılık üreticileri olmalıdır (Fullan, 2001). Değişim liderinin ahlaki amacı, değişme sürecini anlama, ilişkiler kurma yeteneği ve bilginin oluşturulması ve paylaşımı diğer özellikleri, etkileşiminde gömülü olan kontroller ve dengeler yoluyla tutarlılığı sağlamaya yardımcı olur. Ciddi ahlaki amaçları olan liderler rehberlik eder, ancak fikirleri değişimin dinamiği, ilişkilerin verilmesi ve alınması ve yeni bilgi ile üretilen fikirler yoluyla meydan okumaları durumunda görmezden gelebilirler. Tutarlılık, karmaşıklığın vazgeçilmez bir bileşenidir ve yine de tamamen elde edilemez.

Bir değişim kültürüne liderlik etmekle görevli olmayan ilkeler, dış yenilikler ararken ve çok fazla proje olarak hata yaparlar. Kültür Değiştirme İlkeleri aksine,

reformun merkezi odağı olarak öğrenci öğrenmesine odaklanır ve okulun düşünce ve vizyonunu daha ileri götüren dış fikirler için göz kulak olur. Aşırı yüklenme ve parçalanmanın karmaşık sistemlerin doğal eğilimleri olduğunun farkındalar. Farklı fikirlerin yaratıcı potansiyelini takdir ediyorlar, ancak enerjiyi yoğunlaştırmaya ve daha fazla uyum sağlamaya çalışıyorlar. Ayrıca geleceğe bakar ve günün çözümü için çözüm bulamama kapasitesine sahip bir kültür yaratmaya çalışırlar. Kültürel Değişim İlkeleri, çözülmesi güç problemlere değinen gerilimleri değerlendirebilir, çünkü bu en büyük başarıların bulunduğu yoldur (Fullan, 2001).

2.6.7. Sosyal Çevrenin Geliştirilmesinin Okul Sistemine Etkisi

Fiziksel çevrede kaynakların tükenmesinden endişe edenler, sürdürülebilirlik konusunu ilk önce tartışmışlardır. Kaygımız, kaynakların sosyal ve ahlaki ortamda tüketilmesidir (Hargreaves, basında). Okulun sosyal ve ahlaki ortamında, yüksek ve düşük performanslılar arasındaki başarı farkını kapatmak, sistemdeki tüm okulları geliştirmek ve okulları toplumdaki demokrasinin gücüne bağlamak için kaynaklarımız lazım. Dahası, okul liderleri, tüm ilçenin sosyal ve ahlaki çevrenin geliştirilmesi (kendi çevrenin kendi okulunda gelişmesine ek olarak) ile ilgilenmiyorsa, sadece okul sistemi bozulmakla kalmaz, sonunda kendi Okul da başarısız olacak (Peter, Jingyang and Matthews, 2016).

Bu bağlamda öğrenmenin incelenmesi üstün performans gösteren ilkeleri toplama ve iyi temel performansı ödüllendirme önemlidir. Ana eğitimi sağlamak da yararlıdır. Fakat Elmore (2000) belirttiği gibi,

Bu görüşte (yetenekli bireylere odaklanmanın) eksik olanı, iyileştirmenin işyerinizde doğru şeyi yapmayı öğrenmenin bir fonksiyonu vurgu olduğunun tanınmasıdır (Peter, Jingyang and Matthews, 2016).

İşyerinde öğrenme ve bağlam içinde öğrenme. Örneğin, müdürler bir bölgenin görüşme ekibinin üyeleridir. Bu ekip, gerçek sorunlarını ve kendi sistemlerinde çözdükleri çözümleri inceledikleri için bağlamdan öğrenme, müdürler bir atölye veya konferansa gidince gerçekleşir. Bu tür öğrenme daha fazla gelişme için değerli olabilir, ancak gerçekten fark yaratan türde bir uygulamalı öğrenme değildir.

Bağlamda öğrenme, daha spesifik, durumsal ve sosyal olduğu için paylaşılan ve kolektif bilgi ve taahhütleri geliştirmenin en büyük olası kazançtır. Bu tür

öğrenme, organizasyonu ve sosyal ve ahlaki bağlamını iyileştirmek için tasarlanmıştır. Bağlamda öğrenme aynı zamanda başkalarından iş öğrenme fırsatı, mevcut ve gelecekteki liderlerin günlük teşvik edilmesi, iyi fikirlerin ve en iyi uygulamaların seçici olarak tutulması ve performansın açıkça izlenmesi de dahil olmak üzere sürekli gelişim için uygun koşullar oluşturmaktadır (Oliver, 2010).

2.6.8. Liderliğin Sürdürülebilirliği ve Liderlerin Yetiştirme Düzeyleri

Kültür Değişim İlkelerini geliştirip desteklemek için, dikkatimizi sürdürülebilirliğe dönüştürmeliyiz. Genel sistemin kendisini iyileştirme şansına dönüştürme ihtimalidir. Sürdürülebilirliğin temel bileşenleri, sosyal çevreyi geliştirmek, bağlamda öğrenmek, liderleri birçok düzeyde yetiştirmek (ve liderliğin devamı sağlamak) ve öğretmenlik mesleğinin geliştirilmesidir (Peter, Jingyang and Matthews, 2016).

Bir örgüt, en başta yalnızca en üst düzey liderin eylemleri hakkında en azından uzun süre olmasa da gelişemez. Okullar ve ilçelerin birçok kademede birçok lider gerekir. Bağlamda öğrenmek, böyle liderler üretmeye yardımcı olur. Ayrıca, liderlerin karmaşık sorunları ele alabilmeleri için işte uzun yıllar boyunca tecrübe ve mesleki gelişimlerine ihtiyaç duyuyorlar. Belli ölçüde, bir okul liderinin sürdürülebilir bir değişim kültürü yaratma etkinliği, arkasında bıraktığı liderler tarafından belirlenecektir (Peter, Jingyang and Matthews, 2016).

Sürekli gelişme için de önemli olan, liderlerin etkin bir şekilde aralanmasıdır. Birçok seviyede pek çok lider varsa liderlik devri muhtemeldir. Örgütler, her seviyedeki sürekli iyileştirme konusundaki yerlerini belirlemelidir ve bu nedenle, sürdürülebilir bir yönde ilerleyen liderleri yetiştirmeli, yetiştirmeli ve atamalıdır (Oliver, 2010).

Çoğumuz için iyi bir haber, karizmatik liderlerin aslında sürekli gelişme için sorumluluk taşıdıklarıdır. Kısa vadede iyiden iyiye doğru kaymalar yapmış ancak kazançlarını sürdürmek için başarısız olan diğer şirketlerle uzun vadeli, olumlu finansal performans profillerine (en az 15 yıl üst üste) sahip 11 şirketle karşılaştı. Collins, kalıcı büyüklük inşa eden liderlerin, yüksek profilli, gösterişli sanatçılar değil, "aşırı kişisel alçak gönüllüyü yoğun profesyonel irade ile harmanlayan bireyler" olduğunu iddia ediyor. Sürdürülebilirlik birçok liderin sorumluluğundadır -

bu nedenle, liderliğin nitelikleri yalnızca birkaç değil, birçok kişi tarafından edinilebilir olmalıdır (Collins, 2001)

2.6.9. Öğretmen Mesleğinin Geliştirilmesi

Kaliteli öğretmenlerden oluşan büyük bir havuzumuz var olana kadar kaliteli müdürlerin büyük bir havuzuna sahip olmayacağız, çünkü nitelikli öğretmenler kalite temel boru hattının saflarını oluşturuyor. Bireysel stratejiler, ikramiye imzalama ve yürüyüş zamları, nitelikli öğretmenlerin saflarını yükseltmek için çalışmaz. Koşulları öğretmen çalışmalarının sürekli gelişimi ve gururlu başarı için elverişli olmalıdır.

PriceWaterhouseCoopers 2001'de İngiltere ve Galler'de yürüttükleri bir öğretmen iş yükü çalışmasının sonuçlarını yayınladı. Araştırmacılar, hükümetin öğretim gücünü değiştirmesi halinde öğretmenin iş yükünü azaltmak, öğretmenlerin sahiplenilmesini arttırmak ve gelecekte daha iyi bir okul ve öğrenci performansı için temel oluşturan, sürdürülebilir bir şekilde değişimi yönetme kapasitesini yaratmak için vazgeçilmez bir yol olacaktır (Collins, 2001).

Ana liderler, öğretmenlerin çalışma koşullarını değiştirmek için çalışmalıdır. Sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, müdürlüğün kendisi de bu gelişmiş koşullardan yararlanmaktadır: Kaliteli öğretmenlerimize kavuştuğumuz zaman kalite prensiplerine kavuşacağız.

Okul müdürümüzün öğretim liderliği rolü, bizi sürekli olarak okul gelişim arayışı içinde bulmuştur. Şimdi, manzaralarımızı yükseltip, bir değişim kültürünün liderleri olarak müdürlere odaklanmalıyız. Okul gelişimi, karmaşık ve hızla değişen bir toplumda sürdürülebilir eğitim reformu için gerekli şartları besleyen ilkelere bağlıdır. Değişim liderleri için zaman şu anki hızından daha önce hiç görmedi (Collins, 2001).

2.7. Stratejik Planlama ve Yönetimi

Stratejik teknik planlama (STP), kuruluşa gelecekteki amaç, hedeflerini ve organizasyon sürecine ilişkin bir değerlendirme imkanı verir. İşletmeye asimilasyon ve modernizasyon dengesini getirir. STP farklı bileşenlere sahiptir.

- Görev beyanı
- İhtiyaç analizi
- Teknoloji tanımları ve hedef bildirimi

- Donanım ve yazılım gereksinimi
- Bütçe planı
- İnsan kaynakları

2.7.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, formülasyonun uygulanması ve stratejinin uygulanması için bir araçtır. Stratejik planlama doğasında analitiktir ve strateji ile sonuçlanan verileri sentezleyen stratejik düşünme için girdi olarak kullanılan verileri ve analizleri üretmek için formüle edilmiş prosedürleri ifade eder. Stratejik planlama, stratejinin belirlenmesinin ardından uygulanması için kullanılan kontrol mekanizmalarına da işaret edebilir. Başka bir deyişle, stratejik planlama, strateji oluşturma sürecinin etrafında gerçekleşir.

Stratejik planlama bir organizasyonun sürecinin tanımlama stratejisinin veya yönünü ve yapım kararlarını bu stratejiyi takip etmek için kaynak ayrılmasını kapsamaktadır. Stratejinin uygulanmasına rehberlik etmek için kontrol mekanizmalarına da uzanabilir. Stratejik planlama 1960'lı yıllarda şirketlerde ön plana çıkmış ve stratejik yönetimin önemli bir unsuru olmaya devam etmektedir. Bu, organizasyonun analizinde ve rekabet ettiği çevreyle olan ilişkisinde birçok tarafı ve araştırma kaynağını içeren stratejik plancılar veya stratejistler tarafından yürütülür (Peter, 2010).

Stratejinin birçok tanımları vardır, ancak genellikle hedef belirleme, hedefleri gerçekleştirmek için eylemler belirleme ve eylemleri yürütmek için kaynakların harekete geçirilmesini içerir. Bir strateji, araçların kaynaklar bitişlerine hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıklar. Bir organizasyonun kıdemli liderliği genellikle stratejinin belirlenmesi ile görevlendirilir. Strateji, organizasyonun çevreye uyum sağlaması veya rekabet etmesi nedeniyle planlanabilir amaçlanmıştır ya da faaliyet örüntüsü olarak gözlemlenebilir (Peter, 2010).

Strateji formülasyon ve uygulama süreçlerini içerir; Stratejik planlama her ikisini de koordine eder. Bununla birlikte, stratejik planlama doğada analitiktir yani, "noktaların bulunmasını" içerir; Strateji oluşumunun kendisi, stratejik düşünme yoluyla sentez yani "noktaları birleştirmek" gerektirir. Bu nedenle, strateji oluşturma faaliyeti etrafında stratejik planlama yapılır (Jingyang, 2010).

Stratejik planlama bir süreçtir ve dolayısıyla etkinlik ve çıktıları vardır. Bu süreç, tüm süreçler gibi kısıtlamaları da vardır. Resmi veya gayriresmi olabilir ve süreç boyunca geribildirim döngüleri ile birlikte genellikle iteratiftir. Sürecin bazı unsurları sürekli olabilir ve diğerleri, bir dönem boyunca kesin bir başlangıç ve bitiş ile ayrı projeler halinde yürütülebilir. Stratejik planlama, gerçek strateji oluşumunu yönlendiren stratejik düşünce için girdi sağlar. Sonuçta, çevrenin ve rekabetçi durumun teşhisi, kuruluşun neleri amaçladığı konusunda yönlendirici bir politika ve rehberlik politikasına ulaşılmasına yönelik önemli inisiyatifler veya eylem planları da dahil olmak üzere kuruluş stratejisi yer alır.

Michael Porter 1980'de rekabet stratejisinin formülasyonunun dört temel unsurun dikkate alınmasını içerdiğini yazdı:

1. Şirketin güçlü ve zayıf yanları;
2. Temel uygulayıcıların kişisel değerleri (yönetim ve yönetim kurulu gibi);
3. Sektördeki fırsatlar ve tehditler; ve
4. Daha geniş toplumsal beklentiler.

İlk iki unsur şirketin içindeki faktörlerle ilişkiliyken, ikincisi şirketin dışındaki faktörlerle Dış çevre ilgilidir. Bu unsurlar, stratejik planlama süreci boyunca dikkate alınır (Jingyang, 2010).

2.7.2. Stratejik Yönetim Süreçleri ve Faaliyetleri

Stratejik planlama faaliyetleri arasında, rekabet ortamıyla ilgili ortak bir anlayış geliştirmek ve organizasyonun bu çevreye (stratejisi) ne olması gerektiğini belirlemek için örgüt liderleri ve personelleri arasındaki toplantılar ve diğer iletişimler yer alıyor. Stratejik planlama faaliyetlerinin bir parçası olarak çeşitli stratejik planlama araçları (aşağıdaki bölümde açıklanmıştır) tamamlanabilir.

Örgüt liderleri, stratejiyi formüle etmek ve girdileri toplamak için aşağıdaki gibi bir dizi soru yöneltebilirler (Peter, 2013)

- Kuruluşun işi veya ilgi alanı nedir?
- Müşteriye veya seçmenlere "değer" olarak nitelenen nedir?
- Hangi ürün ve hizmetler, teklif portföyüne dahil edilmeli veya hariç tutulmalıdır?
- Kuruluşun coğrafi kapsamı nedir?

- Müşterileri ve diğer menfaat sahipleri açısından organizasyonu rakiplerinden ayıran nedir?
- Kurulusta hangi beceriler ve kaynaklar geliştirilmelidir?

2.7.3. Stratejik Planlama Verilerinin Stratejisi

Stratejik planlamanın çıktısı, organizasyonun stratejisini ve nasıl uygulanacağı, bazen de stratejik plan olarak anılacak dokümantasyon ve iletişim içerir. Strateji, rekabetçi durumun teşhisini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirici bir politika ve uygulanması gereken belirli eylem planlarını içerebilir. Stratejik plan, çok yılları kapsayabilir ve periyodik olarak güncellenebilir (Peter, 2016).

Veriler, kilit yöneticilerle yapılan röportajlar, rekabet veya piyasa hakkında kamuya açık belgelerin gözden geçirilmesi, birincil araştırma (örneğin, rakiplerin çalışma yerlerini ziyaret etme ya da gözlemlene ya da fiyatları karşılaştırma), endüstri çalışmaları vb. gibi çeşitli kaynaklardan toplanmaktadır. Rekabetçi bir istihbarat programının parçası olabilir. Girişler, rekabet ortamı, fırsatları ve riskleri hakkında bir anlayışın desteklenmesine yardımcı olmak için toplanmıştır. Diğer girdilere, yönetim kurulu, hissedarlar ve üst düzey yönetim gibi kilit paydaşların değerlerini anlama dahildir. Bu değerler, bir kuruluşun vizyon ve misyon ifadelerinde uygulanabilir.

Kuruluş, dengeli bir puan kartı veya strateji haritası gibi, kurulan hedefler ve önlemlere yönelik ilerlemeyi ölçme ve izleme yöntemleri kullanabilir. Şirketler, hedef belirleme faaliyetinin bir parçası olarak, stratejik planlarını geliştirirken mali tablolarını bilançolar, gelir tabloları ve nakit akışları gibi birkaç yıl planlayabilirler. Operasyonel bütçe terimi, önümüzdeki yıl için bir kuruluşun beklenen mali performansını tanımlamak için sıklıkla kullanılır. Sermaye bütçeleri, özellikle Bilgi İletişim Teknolojisi (BİT) ile artan bir şekilde ilişkili olduğu için, stratejik planın belkemiğini oluşturur (Peter, 2016).

Stratejik hedeflerin Sonuçlarında, planlama süreci, yukarıda açıklandığı gibi çıktılar üretirken, stratejinin uygulanması ya da stratejik planın uygulanması çıktıları üretir. Bu sonuçlar her zaman stratejik hedeflerden farklı olacaktır. Stratejik hedeflerin ve vizyonun ne kadar yakın oldukları stratejik planın başarısını veya başarısızlığını belirleyecektir. Ayrıca, gerçek bir öğrenme süreci olarak, strateji geliştirme ve icraya katılan ve anlaşılan, istenmeyen Sonuçlar ortaya

çıkacaktır. Eylem planının ulaşacağı en yakın hedeflerden biri de organizasyonun yasal gerekliliklere uymasını sağlamaktır. Yasal gereklilikler çerçevesinde faaliyet gösteren bir ticaret organizasyonu asgari problemlerle çalışır; Bu şirketin hisse senedi piyasasını doğrudan arttırır. Kurumsal merdivene tırmanmak, organizasyonun gelir ve giderlerini arttırdığını görüyor (He, 2012).

Stratejik eylem planı tarafından karşılanması gereken diğer kısa vadeli hedef müşteri sadakatinin artmasını gerektirir. Müşteriler genelde iyi hizmetler sunan ve müşterinin ihtiyaçlarına saygı duyan ticari kuruluşlara çekilmektedir. Her bölüm başkanı kendi takımlarından sorumlu olacak. Her bir stratejik eylem için yürütülen faaliyetleri ve operasyonları izleyeceklerdir. Kuruluştaki çeşitli pazarlama stratejileri için farklı organizasyon ekipleri sorumlu olacaktır. Başarılı stratejistler, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışması için teşvik edilecek ve ödüllendirilecekler. Stratejik eylem planı tarafından karşılanması gereken diğer kısa vadeli hedef müşteri sadakatinin artmasını gerektirir (Peter and Jingyang, 2017).

Müşteriler genelde iyi hizmetler sunan ve müşterinin ihtiyaçlarına saygı duyan ticari kuruluşlara çekilmektedir. Her bölüm başkanı kendi takımlarından sorumlu olacak. Her bir stratejik eylem için yürütülen faaliyetleri ve operasyonları izleyeceklerdir. Kuruluştaki çeşitli pazarlama stratejileri için farklı organizasyon ekipleri sorumlu olacaktır. Başarılı stratejistler, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışması için teşvik edilecek ve ödüllendirilecekler. Stratejik eylem planı tarafından karşılanması gereken diğer kısa vadeli hedef müşteri sadakatinin artmasını gerektirir.

Müşteriler genelde iyi hizmetler sunan ve müşterinin ihtiyaçlarına saygı duyan ticari kuruluşlara çekilmektedir. Her bölüm başkanı kendi takımlarından sorumlu olacak. Her bir stratejik eylem için yürütülen faaliyetleri ve operasyonları izleyeceklerdir. Kuruluştaki çeşitli pazarlama stratejileri için farklı organizasyon ekipleri sorumlu olacaktır. Başarılı stratejistler, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışması için teşvik edilecek ve ödüllendirilecekler. Her bir stratejik eylem için yürütülen faaliyetleri ve operasyonları izleyeceklerdir. Kuruluştaki çeşitli pazarlama stratejileri için farklı organizasyon ekipleri sorumlu olacaktır. Başarılı stratejistler, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışması için teşvik edilecek ve

ödüllendirilecekler. Her bir stratejik eylem için yürütülen faaliyetleri ve operasyonları izleyeceklerdir. Kuruluştaki çeşitli pazarlama stratejileri için farklı organizasyon ekipleri sorumlu olacaktır. Başarılı stratejistler, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışması için teşvik edilecek ve ödüllendirilecekler (Peter and Jingyang, 2017).

2.7.4. Stratejik Planlamada Araçlar ve Yaklaşımlar

Stratejik planlamada çeşitli analitik araçlar ve teknikler kullanılır. Bunlar, şirketler ve yönetim danışmanlığı firmaları tarafından stratejik planlama için bir çerçeve oluşturmak üzere geliştirildi. Bu tür araçlar şunları içerir:

- PEST analizi böyle siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik olarak uzak dış ortam unsurları kapsar, (TOKMAK yasal / düzenleyici ve çevresel / ekolojik ekler);
- Başlangıçta orduda kullanılan ve yakın zamanda büyük şirketlerin gelecek senaryolarını analiz etmek için kullandığı senaryo planlaması;
- Alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücüyle ve ikame ürünlerin ve yeni pazara girenlerin tehdidiyle endüstri çekiciliğini ve rekabetini ele alan Porter beş kuvvet analizi;
- Dışsal fırsatlar ve tehditler karşısında iç güçlü ve zayıf yönleri belirleyen SWOT analizi;
- Hangi işletmelerin elden çıkarması veya yok edilmesi ile ilgili portföy kararlarını içeren Büyüme payı matrisi
- Stratejiyi ölçmek ve kontrol etmek için sistematik bir çerçeve oluşturan Balanced Scorecards ve strateji haritaları.
- Hedeflerin sonuçlarını belirlemek için yapılandırıcı bir değerlendirme yaklaşımını kullanan ve daha sonra gelecekteki stratejik planlama egzersizlerini destekleyen duyarlı değerlendirme .

2.7.5. Stratejik Planlama ve Finansal Planlama

Finansal tablo projeksiyonlarını, rekabet ortamını dikkate almadan geleceğe uzatmak, stratejik planlama değil, bir finansal planlama veya bütçeleme biçimidir. İşletmelerde, "finansal plan" terimi, gelecek dönemlerde bir kuruluşun beklenen finansal performansını tanımlamak için sıklıkla kullanılır. "Bütçe" terimi önümüzdeki yıl için bir mali plan için kullanılır. "Tahmin", genellikle, yılın geri

kalanı için beklenen performansa ve gerçek performansa göre gerçek bir performansın bir kombinasyonudur; bu nedenle, genellikle, plan veya bütçe ve önceki performans ile karşılaştırılır. Stratejik plana eşlik eden mali planlar, 3-5 yıllık öngörülen performansı içerebilir.

McKinsey ve Company , stratejik yönetim en üst sıralarda yer alan planlama süreçlerinin gelişmişliğini tanımlamak için 1970'lerde bir yeteneği olgunluk modeli geliştirdi. Dört aşamada şunlar bulunur:

1. Öncelikle yıllık bütçeler ve çevre için sınırlı bir fonksiyonel odağı olan finansal planlama;
2. Çok yıllık finansal planları ve işletme birimleri arasında daha sağlam sermaye tahsisi içeren tahmini temelli planlama;
3. Kapsamlı bir durum analizi ve rekabetçi değerlendirme yapıldığında, harici odaklı planlama;
4. Yaygın stratejik düşüncenin gerçekleştiği ve iyi tanımlanmış bir stratejik çerçeve kullanılan stratejik yönetim.

Kategoriler 3 ve 4, stratejik planlama iken, ilk iki kategori stratejik olmayan veya esasen finansal planlamadır. Her aşama önceki aşamalardan oluşur; Yani, evre 4 organizasyon dört kategorideki faaliyetleri tamamlar (Şan, 2014).

2.7.6. Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünce

Stratejik planlama, Henry Mintzberg'in sentezlediği ya da sistematikleştirilemeyen "noktaları birbirine bağlayan" özünde yaratıcı faaliyetler savunan stratejik düşünce ve strateji oluşumunu sistemleştirmeye teşebbüs etmek için eleştirildi. Mintzberg, stratejik planlamanın planlama çabalarını koordine etmeye ve stratejik hedefler üzerindeki ilerlemeyi ölçmesine yardımcı olabileceğini, ancak bunun içinde değil strateji oluşturma sürecinin "etrafında" gerçekleştiğini savunuyor. Ayrıca, "ön hatlardan" uzakta olan veya rekabet ortamıyla (yani, rekabetin etkisinin en belirgin olduğu müşteri ile karşılaşan işle) irtibat kuran stratejik planlama işlevleri, strateji çabalarını desteklemede etkili olmayabilir (Şan, 2014).

Stratejik yönetim, kaynakların değerlendirilmesi ve kuruluşun rekabet ettiği iç ve dış çevrelerin değerlendirilmesine dayalı olarak bir şirketin üst yönetimi

tarafından sahipler adına alınan büyük hedeflerin ve girişimlerin formülasyonu ve uygulanmasıdır.

Stratejik yönetim işletmelere genel bir yön verir ve kuruluşun hedeflerini belirtir, bu hedefleri gerçekleştirmek için planlanan politikalar ve planlar geliştirir ve ardından planları uygulamak için kaynak tahsis eder. Akademisyenler ve pratik yöneticiler, karmaşık ortamlar ve rekabetçi dinamikler bağlamında stratejik karar vermede yardımcı olmak için çok sayıda model ve çerçeve geliştirdiler. Stratejik yönetim doğada statik değildir; Modeller genellikle yürütmeyi izlemek ve sonraki planlama turunu bildirmek için bir geribildirim döngüsü içeriyor (JeongTai, 2014)

Michael Porter, strateji temelinde üç ilke belirlemektedir: "ne yapmamayı" seçerek "benzersiz ve değerli bir pazar konumu" yaratmak, takaslar yapmak ve seçilen stratejiyi desteklemek için şirket faaliyetlerini bir araya getirerek "uygun" hale getirmekDr. Vladimir Kvint , stratejiyi "sadakatle takip edildiğinde uzun vadeli başarı sağlayacak bir doktrin bulma, formüle etme ve geliştirme sistemi" olarak tanımlıyor (Şan, 2014).

Kurumsal strateji, bir portföy perspektifinden önemli bir sorunun yanıtlanmasını içerir: "Hangi işte olmalıyız?" İş stratejisi, "Bu işte nasıl rekabet ederiz?" Sorusunu cevaplamayı gerektirir. Yönetim teorisi ve uygulamasında, stratejik yönetim ile operasyonel yönetim arasında daha fazla bir ayrım yapılmaktadır. Operasyonel yönetim öncelikle verimliliğin artırılması ve maliyetlerin organizasyonun stratejisi tarafından belirlenen sınırlar dahilinde kontrol edilmesiyle ilgilidir.

2.7.7. Stratejik Yönetim Süreçleri ve Faaliyetleri

Stratejik yönetim, kaynakların değerlendirilmesi ve kuruluşun rekabet ettiği iç ve dış çevrelerin değerlendirilmesine dayanan bir şirketin üst düzey yönetimi tarafından sahipler adına alınan büyük hedef ve girişimlerin formülasyonunu ve uygulanmasını içerir. Strateji "bir teşebbüsün temel uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve eylem biçimlerinin benimsenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakların tahsisi" olarak tanımlanmaktadır. Strateji, yön belirlemek, çaba sarmak, organizasyonu tanımlamak veya netleştirmek ve çevreye tepki olarak tutarlılık veya rehberlik sağlamak için oluşturulmuştur.

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik düşünme ile ilgili kavramları içerir. Stratejik planlama doğasında analitiktir ve strateji ile sonuçlanan verileri sentezleyen stratejik düşünme için girdi olarak kullanılan verileri ve analizleri üretmek için formüle edilmiş prosedürleri ifade eder. Stratejik planlama, stratejinin belirlenmesinin ardından uygulanması için kullanılan kontrol mekanizmalarına da işaret edebilir. Başka bir deyişle, stratejik planlama, stratejik düşünme veya strateji oluşturma faaliyeti etrafında gerçekleşir.

Formülasyon stratejisinin ardından örgüt yarışacak nasıl stratejik bir dizi karar verme, organizasyon faaliyet gösterdiği çevrenin analiz edilmesini kapsar. Formülasyon, organizasyonun izlemesi gereken bir dizi amaç veya hedef ve önlem ile sona eriyor. Çevresel analiz şunları içerir:

- Siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel manzarayı da içeren uzak dış ortam (BİBER);
- Rakip organizasyonların rekabetçi davranışı, alıcıların/müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni girenlerin endüstriye yönelik tehditler ve alıcıların ürünlerin yerini alabilme yeteneği gibi endüstri ortamı
- Kurum kaynaklarının (insan, süreç ve BT sistemleri) güçlü ve zayıf yanları ile ilgili olarak iç ortam.

Stratejik kararlar, çevresel değerlendirmeden edinilen bilgilere dayanır ve organizasyonun nasıl rekabet edeceğine ilişkin stratejik sorulara verilen yanıtlardır; örneğin:

- Kuruluşun işi nedir?
- Kuruluşun ürünleri ve hizmetleri için hedef müşteri kimdir?
- Müşteriler nerede ve nasıl satın alıyorlar? Müşteriye "değer" olarak nitelenen nedir?
- Hangi işletmeler, ürünler ve hizmetler teklif portföyüne dahil edilmeli veya hariç tutulmalı?
- İşletmenin coğrafi kapsamı nedir?
- Müşterileri ve diğer menfaat sahipleri açısından şirket ile rakiplerini ayıran nedir?
- Firma içinde hangi beceriler ve yetenekler geliştirilmelidir?

- Kuruluş için önemli fırsatlar ve riskler nelerdir?
- Firma, hem temel işi hem de yeni işi yoluyla nasıl büyüyebilir?
- Firma yatırımcılara daha fazla değer katabilir mi? (Jim, 2002).

Bunlara ve diğer birçok stratejik sorunun cevabı, organizasyonun stratejisine ve belirli kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler ve hedefler ile ilgili tedbirlerin bir sonucudur.

Stratejik yönetimin ikinci önemli süreci, kuruluşun kaynaklarının (yani, kişi, süreç ve BT sistemleri) hedeflere nasıl hizalanacağı ve harekete geçirileceği ile ilgili kararları içeren *uygulama* şeklindedir. Uygulama, organizasyonun kaynaklarının diğerlerine göre (örneğin, ürün veya hizmet veya coğrafya ile) yapılandırıldığı, liderlik düzenlemeleri, iletişim, teşvikler ve hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemek için izleme mekanizmaları ile sonuçlanır (Jim, 2002).

İşletmenin günlük operasyonlarının yürütülmesi, genellikle "operasyon yönetimi" ya da stratejik yönetim kararlarının uygulanmasını bir yere devralan "lojistik yönetimi" ya da "pazarlama yönetimi" gibi kilit bölüm veya işlevler için özel terimler olarak adlandırılır.

2.7.8. Strateji Çeşitleri

1988'de Henry Mintzberg , hem akademik araştırmalarda hem de uygulamada yansıtılan stratejiyle ilgili birçok farklı tanım ve perspektifi açıkladı. Stratejik süreci inceledi ve insanların sandığından çok daha akışkan ve öngörülemeyen bir sonuç aldı. Bu nedenle, stratejik planlama olarak adlandırılan bir işleme işaret edemedi. Bunun yerine Mintzberg, beş çeşit strateji olduğuna karar verir (Şişman, 2010).

- Plan olarak strateji - amaçlanan amaçlar dizisine ulaşmak için yönlendirilmiş bir eylem dizisi; Stratejik planlama konseptine benzer;
- Model olarak strateji - planlanmış ya da amaçlanandan ziyade zaman içinde gerçekleştirilen bir strateji ile tutarlı bir geçmiş davranış kalıbı. Gerçekleşen desen niyetten farklı olduğunda, stratejiyi acil olarak çağırdı;
- Pozisyon olarak strateji - tüketicilerin veya diğer paydaşların kavramsal çerçevesine dayalı olarak piyasadaki markaları, ürünleri veya şirketleri

bulmak; Öncelikle firma dışı faktörler tarafından belirlenen bir strateji (Şişman, 2010)

- Hareket olarak strateji - rakibinden bir şey çıkarmaya yönelik özel bir manevra; ve
- Perspektif olarak strateji - "iş teorisi" ya da organizasyonun zihniyet ya da ideolojik perspektifinin doğal genişlemesi üzerine kurulu strateji.

1998'de Mintzberg, bu beş çeşit yönetim stratejisini 10 "düşünce okullarına" dönüştürdü ve onları üç kategoriye ayırdı. Birinci grup normatiftir. Gayri resmi tasarım ve kavrama, resmi planlama ve analitik konumlandırma okullarından oluşur. Altı okuldan oluşan ikinci grup, en uygun planları veya pozisyonları reçete etmek yerine stratejik yönetimin gerçekten nasıl yapıldığı ile daha ilgilidir. Altı okul, girişimci, vizyon sahibi, bilişsel, öğrenme / uyarlanabilir / acil, müzakere, kurumsal kültür ve iş ortamıdır. Üçüncü ve son grup, bir okul, yapılandırma ya da dönüşüm okulu, diğer okulların aşamalı olarak düzenlenmiş bir karması, örgütsel yaşam döngüleri ya da "bölüm" lerden oluşur.

Karmaşıklık teorisyenleri, stratejiyi, sosyo-ekonomik bağlamda eylemler ile sonuçlanan organizasyonun iç ve dış yönlerinin ortaya çıktığı şeklinde tanımlar.

2.7.9. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi ve Niteliği

Stratejik yönetim disiplini, 1950'lerden 1960'lı yıllara dayanıyordu. Çok sayıda erken katkıda bulunan kişiler arasında en etkili olanlar Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff ve Bruce Henderson idi. Disiplin, daha önceki düşünce ve "strateji" üzerine binlerce yıl öncesine ait metinlerden yola çıkmaktadır. 1960'dan önce, "strateji" terimi öncelikli olarak iş değil, savaş ve siyaset için kullanıldı. Birçok şirket, 1960'lı yıllarda formülasyon ve uygulama süreçlerini geliştirmek ve uygulamak için stratejik planlama işlevleri kurdu.

Peter Drucker verimli bir yönetim teorisyeni ve onlarca yönetim kitabı yazarıydı ve kariyerleri beş yıl sürdü. 1954 tarihli "*Yönetim Pratiği*" kitabında temel stratejik soruları ele aldı: "üst yönetimin ilk sorumluluğu" işimiz nedir "sorusunu sormaktır. Ve dikkatlice incelendiğinden ve doğru cevaplandığından emin olmak için. "Cevap, müşteri tarafından belirlendiğini yazdı. Pazarın duruşu, yenilikçilik, üretkenlik, fiziksel ve finansal kaynaklar, işçi performansı ve tutumu, karlılık,

yönetici performansı ve gelişimi ve kamu sorumluluğu gibi hedeflerin belirlenmesi gereken sekiz alan önerdi (Tulgar, 2016).

1957'de Philip Selznick, başlangıçta, Donanmanın kendisini diğer servislerden ayırmaya çalıştığı için "ayırıcı yetki" terimini kullandı. Ayrıca kuruluşun iç faktörlerini dış çevresel koşullarla eşleştirme fikrini resmileştirdi. Bu temel fikir, 1963 yılında Kenneth R Andrews tarafından daha da geliştirilmiş olup, şu anda SWOT analizi olarak adlandırılmaktadır; burada şirketin güçlü ve zayıf yanları, iş ortamındaki fırsatlar ve tehditler ışığında değerlendirilmektedir (Tulgar, 2016).

Alfred Chandler , yönetim faaliyetini koordine ederek tümü kapsayan bir stratejinin önemini kabul etti. Fonksiyonlar arasındaki etkileşimler tipik olarak departmanlar arasında ileri geri bilgi aktaran yöneticiler tarafından ele alındı. Chandler, geleceğe bakarken uzun vadeli bir bakış açısının önemini vurguladı. *Stratejisi ve Yapısı* adlı 1962 tarihli temel çalışmasında Chandler, bir şirket yapısı, yönü ve odak sağlamak için uzun vadeli bir koordine stratejinin gerekli olduğunu gösterdi. Kısaca şöyle diyor: " strüktür strateji izliyor ." Chandler şunu yazdı:

" Strateji, bir kuruluşun temel uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve eylem kurslarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi " şeklinde konuştu (Tulgar, 2016).

Igor Ansoff , kavramlar ekleyerek ve bir kelime icat ederek Chandler'in çalışmalarını inşa etti. Pazar penetrasyonu, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve yatay ve düşey entegrasyon ve çeşitlendirme stratejilerini karşılaştıran bir tablo geliştirdi. Yönetimin sistematik olarak geleceğe hazırlanmak için şebekeyi kullanabileceğini düşünüyordu. 1965 klasik *Kurumsal Stratejisinde*, mevcut gerçeklik ve hedefler arasındaki boşluğu aydınlatmak ve "boşluk azaltma eylemleri" olarak adlandırdıklarını geliştirmek için boşluk analizi geliştirdi. Ansoff, stratejik yönetimin üç bölümden oluştuğunu yazdı: stratejik planlama; Bir firmanın planlarını gerçeğe dönüştürme becerisi; Ve bir firmanın değişime kendi iç direncini yönetme becerisi (Timothy, 2007).

Boston Consulting Group'un kurucusu Bruce Henderson , 1965 yılında başlatılan ilk çalışmaları takiben 1968'de deneyim eğrisi kavramı hakkında yazdı. Tecrübe eğrisi, birikimli üretim iki katına çıktığında birim üretim

maliyetlerinin% 20-30 oranında düştüğü hipotezini belirtti. Bu, daha yüksek pazar payı ve ölçek ekonomisi sağlama argümanını destekledi.

Porter, 1980'de şirketlerin kapsamı ve elde etmeyi istedikleri rekabet avantajı türü hakkında daha düşük maliyet veya farklılaşma yönünden seçimler yapmak zorunda kaldıklarını yazdı. Belirli endüstrileri ve müşterileri (diğer bir deyişle rekabetçi konumlarını) farklılaştırılmış bir teklifle hedefleyen strateji fikri, daha büyük ölçekli ve daha düşük maliyetli olan strateji paradigmasını etkileyen deneyim eğrisinden ayrıldı. Porter, 1985 yılında strateji paradigmasını yeniden gözden geçirerek , değer zincirinin bir parçası olarak kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen süreçlerin ve faaliyetlerin üstün performansını, stratejinin süreç görünümünü özetleyen rekabet avantajının temelidir (Timothy, 2007).

Jim Collins referans stratejik çerçeve odaklanarak genişletilir 1997 yılında yazdığı *neden* bir şirket yerine var *neyi* yapar. 2001'de örgütlerin kendilerini üç kilit soru üzerine tanımlamalarını önerdi:

- Ne hakkında tutkumuz var?
- Dünyada en iyisi ne olabilir?
- Ekonomik motoru ne kullanıyor?

1985'de Profesör Ellen Earle-Chaffee, stratejik yönetim teorisinin temel unsurları olduğunu düşündüklerini özetledi; fikir birliğinin genellikle 1970'li yıllardan beri var olduğu ve stratejik yönetimi yazdığı:

- Örgütü iş ortamına uyarlamak;
- Akıcı ve karmaşıktır. Değişim, yapılandırılmamış tekrarlamayan tepkiler gerektiren yeni koşul kombinasyonlarını yaratır;
- Yön vermek suretiyle tüm organizasyona etki eder;
- Hem strateji formülasyon süreçlerini hem de strateji içeriğini uygulamayı içerir;
- Planlanabilir (planlanan) ve plansız olabilir (ortaya çıkan);
- Çeşitli seviyelerde yapılır: genel kurumsal strateji ve bireysel iş stratejileri; ve
- Hem kavramsal hem de analitik düşünce süreçlerini içerir.

Chaffee ayrıca, bu noktaya kadar olan araştırmanın, karşılıklı olarak birbirinden farklı olmayan üç strateji modelini kapsadığını yazdı (Timothy, 2007).

1. Doğrusal strateji: Yukarıdaki Chandler tanımında belirtilen hedeflerin, inisiyatiflerin ve kaynak tahsisinde planlı bir belirleme. Bu, stratejik planlama yaklaşımlarıyla tutarlıdır ve uzun bir planlama ufku olabilir. Strateji uzmanı çevre ile "ilgileniyor", fakat bu merkezi bir endişe değil.
2. Uyarlamalı strateji: Bu modelde, organizasyonun hedefleri ve faaliyetleri öncelikle biyolojik bir organizma benzeri çevreye adaptasyon ile ilgilidir. Sürekli adaptasyon ihtiyacı planlama penceresini azaltır veya ortadan kaldırır. Amaçlardan ziyade (hedefler) araçlarla (çevreyi ele alan kaynak seferberliği) daha fazla odaklanılmaktadır. Strateji, doğrusal modelden daha merkezi değildir.
3. Yorumlayıcı strateji: Doğrusal ve uyarlamalı modellerden daha yeni ve daha az gelişmiş bir model olan yorumlayıcı strateji, "bireysel tutumları ya da örgütlü katılımcıları kavramsallaştırma ve yönlendirmek amacıyla yapılandırılmış metaforlar" ile ilgilidir. Yorumlayıcı stratejinin amacı paydaşların zihninde meşruiyet veya güvenilirliktir. Kuruluşun fiziksel ürünü yerine, müşterilerin zihnlerini etkilemek için sembollere ve dile vurgu yapar (Timothy, 2007).

1960'dan bu yana stratejinin ilerleyişi, yönetim danışmanları ve akademisyenler tarafından getirilen çeşitli çerçeveler ve kavramlarla çizilebilir. Bunlar, maliyet, rekabet ve müşterilere yönelik artan bir odağı yansıtmaktadır. Bu "3 C", endüstriler ve organizasyonlar rekabet avantajı kaynakları aramak için iş birimlerine, faaliyetlerine, süreçlerine ve bireylere ayrıldığından daha ayrıntılı ayrıntılarla çok daha sağlam ampirik analizlerle aydınlatıldı (Vallet, 2015).

Gary Hamel ve CK Prahalad fikrini tarif çekirdek yetkinlik , 1990 yılında her bir örgüt öne çıkmaktadır ki bazı kabiliyetine sahiptir. Ayrıca, müşterilere değer sunmak için kullanılan çeşitli fonksiyonel alanlardaki veya süreçlerdeki insanların beceri ve koordinasyonunu içerdiğinden temel yetkinliklerin kopyalanması zordur. Dış kaynak kullanımı ile şirketler, değer zinciri kavramını, varlığın bazı unsurları ve diğer unsurları olmaksızın genişlettiler. Temel yetkinlik, şirketin *kaynak tabanlı görünümü* adı verilen bir strateji dalı parçasıdır , Faaliyetlerin değer zinciri tarafından belirtildiği gibi stratejik olması durumunda organizasyonun yeteneklerini ve öğrenme veya uyarlama yeteneğini stratejik olarak öngörür (Vallet, 2015).

İş teorisi varsayımlarına bakıldığında, Peter Drucker 1994'de bir firmanın stratejisinin altında yatan temel varsayımları temsil eden "Theory of Business" hakkında yazdı. Bu varsayımlar üç kategoridedir:

- a) toplum, pazar, müşteri ve teknoloji dahil olmak üzere dış çevre;
- b) kuruluşun misyonu
- c) görevi gerçekleştirmek için gerekli temel yeterlilikler. İşletmenin geçerli bir teorisinin dört spesifikasyona sahip olduğuna dikkat çekti:
 - 1) Çevre, misyon ve temel yeterlilikler hakkındaki varsayımlar gerçeğe uymalıdır;
 - 2) Her üç alanda da varsayımların birbirine uyması gerekir;
 - 3) İşletme teorisi örgüt içerisinde bilinmeli ve anlaşılmalıdır; ve
 - 4) İş teorisi sürekli test edilmelidir.

İşletme teorisini temsil eden varsayımların artık gerçeklere uymaması durumunda örgütlerin belaya girdiğini yazdı. Perakende mağazalarının bir örneğini kullandı; burada iş teorisi, alışveriş merkezlerinde alışveriş yapmaya gücü yeten kişilerin bunu yapacaklarını düşünüyordu. Bununla birlikte, birçok alışveriş perakende mağazalardan (genellikle alışveriş merkezlerinin dışında yer alan) lehine alışveriş merkezlerinden terkedildi, çünkü zaman gelir yerine alışveriş yerine birincil faktör haline geldi (Vallet, 2015).

Drucker, iş teorisini "hipotez" ve "disiplin" olarak tanımladı. Sistemik teşhis konusundaki inşasını, rekabet teorisini gözetken işletme teorisini içeren varsayımların izlenmesini ve test edilmesini savundu.

2.7.10. Stratejik Düşünce ve Çevresel Analizi

Stratejik düşünme, bir firma veya kuruluş için rekabet avantajı yaratma amacına yönelik fırsatlara benzersiz iş anlayışlarının oluşturulması ve uygulanmasını içerir. Örgütün strateji ve değer teklifinin altında yatan varsayımlara meydan okumayı içerir. Mintzberg, 1994'te analizden çok "sentezi" (yani "noktaları birleştirmek") olduğunu yazmıştı (ör. "Noktaları bulmak"). Bu, "yöneticinin tüm kaynaklardan öğrendiklerini yakalamak (hem kişisel deneyimlerinden, hem de organizasyon içindeki başkalarının deneyimlerinden gelen yumuşak içgörülerden ve pazar araştırmasından ve benzeri veriden elde edilen sabit verilerin) alınması ve daha sonra bu öğrenmeyi bir vizyona sentezlenmesi ile ilgilidir. İşin takip etmesi gereken

yönü "belirledi. Mintzberg, stratejik düşüncenin, stratejik planlama egzersizlerinden çok, stratejiyi formüle etmenin kritik parçası olduğunu savundu (Vallet, 2016).

General Andre Beaufre 1963 yılında stratejik düşüncüyü "psikolojik ve maddi verileri sentezleyebilen, soyut ve rasyonel olan, zihinsel bir süreçtir" diye yazmıştır. Stratejist hem analiz hem de sentez için büyük bir kapasiteye sahip olmalıdır; Bu veriden tanıyı kendisi üretmek için teşhis, sentez yaptığı verileri bir araya getirin ve teşhis aslında alternatif eylem biçimleri arasında seçim anlamına gelir "dedi (Vallet, 2016).

Porter, 1980 yılında rekabet stratejisinin formülasyonunun dört temel unsurun dikkate alınmasını içerdiğini yazdı:

1. Şirketin güçlü ve zayıf yanları;
2. Kilit uygulayıcıların kişisel değerleri (yönetim ve yönetim kurulu gibi)
3. Sektördeki fırsatlar ve tehditler; ve
4. Daha geniş toplumsal beklentiler.

İlk iki unsur şirketin içindeki faktörlerle ilişkiliyken, ikincisi şirketin dışındaki faktörlerle ilgilidir. (İç ve Dış Çevre farkları)

Stratejik planlama sürecini organize etmeye çalışan birçok analitik çerçeve vardır. Yukarıda açıklanan dört öğeyi ele alan çerçeve örnekleri arasında şunlar bulunur:

- Dış Ortam: BARIŞ analizi veya STEEP analizi , politikayı ekonomik, sosyal / demografik ve teknolojik gibi organizasyonu etkileyebilecek uzak dış çevresel faktörleri incelemek için kullanılan bir çerçevedir. Ortak varyasyonlar arasında, SLEPT, PESTLE, STEEPLE ve STEER analizi bulunur; bunların her biri biraz farklı vurgular içermektedir.
- Sanayi ortamı: Porter Beş Kuvvetler Analizi çerçevesi, rekabetçi rekabeti ve dolayısıyla bir pazarın cazibesini belirlemeye yardımcı olur. Bu, kuruluşun sağlayacağı tekliflerin portföyünü ve pazarlarını belirlemenize yardımcı olmak için kullanılır.
- İç ve dış çevre ilişkisi: SWOT analizi Organizasyon-iki iç ince elemanları en basit ve en yaygın olarak kullanılan çerçevelerin biridir S trengths ve W

eaknesses-ve dış öğeleri- O pportunities ve T hreats. Kuruluşun kaynaklarını çevre bağlamında incelemeye yardımcı olur.

Senaryo planlama tekniği, bir takım stratejistler, değişimle uğraşmak için senaryo planlama teknikleri kullanır. Yolu Peter Schwartz , 1991 yılında koymak rekabet avantajı kaynakları önceden belirlenmiş edilemez böylece stratejik sonuçlar önceden bilinemez olmasıdır. Hızlı değişen iş ortamı, mükemmellik veya rekabet avantajı formüllerinde sürdürülebilir değeri bulmak için çok belirsiz. Bunun yerine, senaryo planlaması, birden fazla sonucun geliştirilebileceği, etkilerinin değerlendirildiği ve olumluluk ihtimalinin değerlendirildiği bir tekniktir. Pierre Wack'e göre , senaryo planlaması, resmi analiz ve rakamlarla değil, içgörü, karmaşıklık ve incelikle ilgilidir (Turanlı, 2000).

Bazı iş planlamacıları, karmaşıklık teorisi yaklaşımını strateji için kullanmaya başlıyor . Karmaşıklık, düzensiz bir kaos olarak düşünülebilir. Kaos teorisi hızla düzensizleşen çalkantılı sistemleri ele alır. Karmaşıklık bu kadar öngörülebilir değildir. Birden çok yapının, bir yapı görünümü ortaya çıkacak şekilde etkileşimini gerektirir.

2.7.11. Stratejiyi Uygulama, Ölçme, Kontrol Etme, Değerlendirme ve Sınırlandırma

Strateji belirlendikten sonra, organizasyon için bir rotanın grafiğini çizmek, performansı ölçmek ve stratejinin uygulanmasını kontrol etmek için çeşitli hedefler ve önlemler oluşturulabilir. Dengeli puan kartı ve strateji haritaları gibi araçlar, başarının ve performansın ana önlemlerini stratejiyle ilişkilendirerek stratejiyi kristalleştirmeye yardımcı olur. Bu araçlar, dengeli bir perspektif elde etmek için finansal , pazarlama , üretim , örgütsel gelişme ve yenilik önlemlerini ölçmektedir. Bilgi teknolojisindeki ve veri erişilebilirliğindeki gelişmeler, performansla ilgili daha fazla bilgi toplanmasını mümkün kılar ve yöneticilerin işlerini daha önce olduğundan daha analitik bir şekilde görmelerini sağlar (Turanlı, 2000).

Strateji, her biri bir veya daha fazla projeden oluşan bir dizi "girişim" veya "program" olarak organize edilebilir. Uygulamayı kontrol etmek için bölümsel ve kurumsal yönetim arasındaki düzenli toplantılar gibi çeşitli izleme ve geri bildirim mekanizmaları da kurulabilir.

Planlama yapılırken göz ardı edilen stratejik yönetim için kilit bir bileşen. Stratejik öncelikler ve planlara uyulup uyulmadığını değerlendirebilmek için birçok yol var, böyle bir yöntem Robert Stake'in Duyarlı Değerlendirmesi. Duyarlı değerlendirme , program değerlendirmesinde doğalcı ve hümanistik bir yaklaşım sağlar. Hedef odaklı veya ön-değerlendirme değerlendirme tasarımının ötesine geçerek, duyarlı değerlendirme programın geçmişini (geçmişi), koşulları ve paydaşlar arasındaki işlemleri dikkate alır. Büyük ölçüde ortaya çıkıyor, tasarım, paydaşlar ile iletişim kurulduğunda ortaya çıkıyor (Turanlı, 2000).

Yön belirlemek, çaba harcamak, organizasyonu tanımlamak veya netleştirmek ve çevreye tepki olarak tutarlılık veya rehberlik sağlamak için stratejiler oluşturulmuş olsa da, bu unsurlar aynı zamanda bazı sinyallerin dikkate alınmadığı veya vurgulanmadığı anlamına gelir. Mintzberg 1987'de şunları yazdı: "Strateji, gelen uyarılara emir verilebilecek ve gönderilebilecek bir kategori düzenidir." Bir strateji kuruluşu belirli bir şekilde veya yöne yönlendirdiğinden, bu yön, başlangıçta (kötü bir strateji varsa) koşullar değiştikçe zamanla çevreyle uyuşmayabilir. Mintzberg, "Bir zamanlar kurulan strateji, değişime direnen, onu cesaretlendirmeyen bir güçtür" diye devam etti (Wiley, 1999).

Bu nedenle, stratejik yönetimin eleştirisi, dinamik bir ortamda idari takdiri aşırı derecede kısıtlayabilmesidir. "Bireyler, kuruluşlar ve toplumlar yetersiz olarak başa çıkabilirler yetersiz anlayışa dayalı olarak başlatılan eylemlerin önemli bir pişmanlığa neden olabileceği gerçeği göz önüne alındığında, tam olarak anlaşılamayacak kadar karmaşık konular nasıl olabilir?" Bazı teorisyenler, sırayla hedefler, uygulama ve kaynaklar göz önüne alındığında, tekrarlayıcı bir yaklaşım üzerinde ısrarcıdır. Yani, "... açıkça tanımlanmış bir son hedefe doğru doğrusal bir ilerleme yerine, tekrarlayan öğrenme döngüsü". Stratejiler, uygulama esnasında ayarlanabilmelidir; çünkü "insanlar, deneyimden öğrenmek dışında nadiren tatminkar bir şekilde ilerleyebilir;

2000'de Gary Hamel, rakipleri tarafından çok farklı koşullarda kullanılan stratejilerin sınırlı kapsamını açıklamak için stratejik yakınsaklık terimini yarattı. Başarılı stratejilerin, bir stratejinin çalışması için her bir durumun özelliklerini hesaba katması gerektiğini anlamayan firmalar tarafından taklit edildiğini söyledi. Woodhouse ve Collingridge, "stratejik" olmanın özünün, çok iyi bilenmiş stratejik planlara sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine , "akılcı deneme-

yanılma" bir kapasitede olduğunu iddia etmektedir. Strateji, kesin adımlar yerine genel hatları ortaya koymak olarak görülmelidir. Vasıtaları belirlemek için amaçlar bittiği için araçları belirleme olasılığı daha yüksektir. Bir örgütün takip etmek istediği hedefler uygulanabilir uygun yaklaşımların kapsamı ile sınırlıdır. (Teknik olarak ve idari açıdan mümkün olmayacak, aynı zamanda örgütsel paydaşların tümü için tatmin edici olacak az sayıda yaklaşım olacaktır.) Buna karşılık uygulanabilir uygulama yelpazesi, kaynakların bulunabilirliğine göre belirlenir (Wiley, 1999).

Endüstrilerde (temalar) kullanılan çeşitli stratejik yaklaşımlar yıllar boyunca ortaya çıkmıştır. Bunlar, ürün odaklı talepten müşteri ya da pazarlamaya dayalı talebe (yukarıda tarif edildiği gibi), daha düşük maliyetle self servis yaklaşımların artan kullanımına, küreselleşmeden dolayı değer zincirinde veya şirket yapısındaki değişikliklere (ör. Üretim ve montajın kıyılanması) ve internet.

2.7.12. Değişimde Uyum Stratejisi

1969'da Peter Drucker , değişimin yaşı kesintiye uğratan şekillerini tanımlamak için Süreksizlik Çağı ifadesini icat etti . Süreklilik çağında geçmişten dışa vurarak geleceği önceden tahmin etme girişimleri doğru olabilir. Fakat Drucker'e göre, artık süreksizlik yaşıyoruz ve ekstrapolasyon etkisiz. Süreksizliğin dört kaynağını belirtir: yeni teknolojiler , küreselleşme , kültürel çoğulculuk ve bilgi sermayesi.

1970 yılında, Alvin Toffler içinde *Future Shock* değişim oranları hızlandırılması yönünde bir eğilim tanımladı. sosyal ve teknik olguların her kuşaktan daha kısa yaşam ömrüne sahip olduğunu ve topluluğun ortaya çıkan kargaşa ve buna bağlı endişe ile baş edebilme becerisini sorguladı. Geçmiş dönemlerde değişim dönemleri her zaman istikrar süreleri ile noktalandı. Bu, topluluğun bir sonraki değişiklik başlamadan önce değişimi özümlemesine izin verdi. Fakat bu istikrar dönemleri 20. yüzyılın sonuna kadar kayboldu. 1980'de *Üçüncü Dalga'da*, Toffler, bu değişimi medeniyetin üçüncü evresinin tanımlayıcı özelliği olarak acımasız değişime ayırdı (ilk iki safha tarımsal ve endüstriyel dalgalar).

1978'de "stratejik pencereleri" tanımladı ve herhangi bir stratejinin zamanlaması (giriş ve çıkış) önemini vurguladı. Bu, bazı stratejik planlamacıların stratejilerine planlı eskime inşa etmelerine yol açtı (Abell, 1978).

1983'te Noel Tichy , hepimiz alışkanlık halindeyiz çünkü rahat olduğumuz şeyleri tekrar etmeye eğilimliyiz. Bunun, yaratıcılığımızı kısıtlayan, yeni fikirler keşfetmemizi engelleyen ve yeni konuların tam karmaşıklığıyla baş etmeyi engelleyen bir tuzak olduğunu yazdı. Teknik ve üretim, siyasi ve kaynak tahsisi ve kurumsal kültür olmak üzere , yeni bir konuyu üç açıdan inceleyen, değişimle uğraşan sistematik bir yöntem geliştirdi .

1989'da Charles Handy iki tür değişiklik tespit etmiştir. "Stratejik sürüklenme", çok geç olmadan fark edilmediği kadar ufak bir şekilde ortaya çıkan kademeli bir değişimdir. Buna karşılık, "dönüşümsel değişim" ani ve radikal. Genellikle iş ortamındaki süreksizlikler (veya eksojen şoklar) sebep olur. Yeni bir trendin başlatıldığı noktaya Andy Grove tarafından "stratejik kıvılcım noktası" denir. Eğilme noktaları ince veya radikal olabilir (Abell,1978).

Richard Pascale, 1990'da acımasız bir değişimin, işletmelerin kendilerini sürekli olarak yeniden icat etmesini gerektirdiğini yazdı. Dün bir güç olduğu şey bugün zayıflığın kökeni haline geldiği anlamına gelen "Hiçbir şey başarılı olamaz"dır. İşe bağımlı olma eğilimindeyiz ve bizim için çok iyi çalışan şeylerden vazgeçmeyi reddediyoruz. Hakim olan stratejiler kendiliğinden onaylanır. Bu tuzaktan kaçınmak için işletmeler, bir soruşturma ruhu ve sağlıklı tartışmalar başlatmalıdır. Yapıcı çatışmaya dayalı yaratıcı bir kendini yenileme sürecini teşvik etmelidirler.

1996'da Adrian Slywotzky , iş ortamındaki değişikliklerin endüstriler arası, şirketler arası ve şirketler içindeki değer değişimlerine nasıl yansımaları gösterdi. Kaotik değişim dünyasını anlamak istiyorsak bu değer göçlerinin ardındaki kalıpların tanınmasının gerekli olduğunu iddia etti. "Kar Kalıpları" nda (1999), işletmelerin ortaya çıkmakta olan kalıpları belirlemeye çalışırken stratejik öneme sahip bir devlet olarak tanımladı . Slywotsky ve ekibi endüstriden sonra sanayiye dönüştüren 30 desen tespit etti.

1999'da Constantinos Markides stratejik planlamanın doğasını yeniden inceledi. Strateji oluşumu ve uygulanmasını, sürekli yeniden değerlendirme ve yeniden değerlendirme gerektiren sürekli, hiç bitmeyen, entegre bir süreç olarak nitelendirdi. Stratejik yönetim planlanmış ve ortaya çıkmış, dinamik ve etkileşimli.

J. Moncrieff (1999) strateji dinamikleri üzerinde durdu . O stratejinin kısmen kasıtlı ve kısmen plansız olduğunu iddia etti. Plansız eleman ortamında ve "eylem stratejileri" (Kurumdaki geçici eylemler) den fırsatlar ve tehditler ortaya çıkması sonucu acil stratejiler gelir.

David Teece kaynak tabanlı stratejik yönetim ve "hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yeterlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği" olarak tanımlanan dinamik yetenekperspektifine öncülük etti. 1997 gazetesinde (Gary Pisano ve Amy Shuen) "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" 1995 ve 2005 yılları arasındaki dönemde ekonomi ve iş dünyasında en fazla atıfta bulunulan kağıt oldu.

2000'de Gary Hamel stratejik bozulmayı, her stratejinin değerinin ne kadar parlak olursa olsun, zamanla bozulduğunu tartıştı.

2.7.13. Yeniden Yapılanmanın Uygulama Alanları

Michael Hammer ve James Champy bu kaynakların yeniden yapılandırılması gerektiğini düşünüyorlardı. Yeniden yapılanma olarak adlandırdıkları bir süreçte , firma varlıklarını görev yerine bütün süreçler etrafında yeniden düzenledi. Bu şekilde bir grup insan, başlangıçtan bitime kadar bir proje gördü. Bu, izole edilmiş bölümlerin nadiren birbirleriyle konuştuğu işlevsel silolardan kaçınılmaktadır. Ayrıca, işlevsel çakışmalar ve bölümler arası iletişimler nedeniyle atıkları da ortadan kaldırdı (Abell, 1978).

1989'da Richard Lester ve MIT Endüstriyel Performans Merkezi'ndeki araştırmacılar, en iyi yedi en iyi uygulamayı tespit etti ve firmaların, düşük maliyetli, standartlaştırılmış ürünlerin seri üretimlerinden kaymaları hızlandırmaları gerektiğini kararlaştırdı. En iyi uygulamanın yedi alanı şunlardı:

- Maliyet, kalite, hizmet ve ürün yeniliğinde eşzamanlı sürekli gelişme
- Bölümler arasındaki örgütsel engellerin ortadan kaldırılması
- Düz örgütsel hiyerarşiler yaratan yönetim katmanlarının ortadan kaldırılması.
- Müşteriler ve tedarikçilerle daha yakın ilişkiler
- Yeni teknolojinin akıllı kullanımı
- Küresel odaklanma
- İnsan kaynakları becerilerinin geliştirilmesi

En iyi uygulamaların araştırılmasına benchmarking denir . Burada, iyileşmeniz gereken yeri belirlemek, bu alandaki olağanüstü bir organizasyon bulmak, ardından şirketin eğitimini ve en iyi uygulamalarını firmanıza uygulamak gerekir (Hollnagel, 2006).

2.7.14. Strateji Hakkında Diğer Perspektifler

- **Sorun Çözme Stratejisi**

Profesör Richard P. Rumelt, stratejiyi 2011 yılında bir problem çözme türü olarak nitelendirdi. İyi bir stratejinin çekirdek adı verilen temel bir yapıya sahip olduğunu yazdı. Çekirdek üç kısma ayrılır:

- 1) Meydan okumanın doğasını tanımlayan veya açıklayan bir teşhis;
- 2) Meydan okuma ile başa çıkmak için rehberlik politikası ;
- 3) Yönlendirme politikasını yürütecek şekilde tutarlı eylemler . Başkan Kennedy , stratejinin bu üç unsurunu 22 Ekim 1962 tarihindeki Küba Füze Krizi Adresinde şöyle özetledi:

1. Teşhis: "Sözü edilen bu hükümet, Sovyet ordusunun Küba'daki birikimine en yakın gözetimini sürdürdü. İşe yaramayan kanıtlar, şu anda bir dizi saldırı füze alanının bu hapsedilmiş insanlara hazırlandığı gerçeğini ortaya koydu. Bu üslerin amacı, Batı Yarımküre'ye nükleer saldırı yeteneği sağlamaktan başka bir şey değildir "dedi.
2. Rehberlik Politikası: "Dolayısıyla, bu felaketlerin bu veya başka herhangi bir ülkede kullanılmasını engellemek ve Batı Yarımküre'den çekilmek ya da ortadan kaldırmak için gayretli hedefimiz olmalıdır."
3. Eylem Planları: Yedi basamaklı adımdan birincisi şu oldu: "Bu saldırı düzenini durdurmak için, Küba'ya gönderilen tüm saldıran askeri teçhizata yönelik sıkı bir karantina başlatılıyor. Her tür gemi, her ulus veya limandan, Saldırı silahlarının yükünü içerdiği tespit edildiğinde, geri çevrilmelidir. " (Hollnagel, 2006).

Aktif stratejik yönetim aktif bilgi toplama ve etkin problem çözme gerektiriyordu. Hewlett-Packard'ın (HP) ilk günlerinde Dave Packard ve Bill Hewlett , *dolaşarak yönetim* (MBWA) olarak adlandırdıkları etkin bir yönetim tarzı

geliştirdiler . Kıdemli HP yöneticileri nadiren masalarındaydılar. Günlerinin çoğunu çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri ziyaret ederek geçirdiler.

- **Organizasyonun Stratejik Olmayan Yönetimi**

Chester Barnard'ın 1938'de yaptığı bir tez yazımı, bir iş idarecisi olarak kendi deneyimlerine dayanılarak süreci gayriresmi, sezgisel, rutinleştirilmemiş ve öncelikle sözlü, iki yönlü iletişim içeren süreç olarak tanımladı. Bernard "Organizasyonun bir bütün olarak algılanması ve bununla ilgili toplam durum var" dedi. Bernard, "Sadece entelektüel yöntemlerin kapasitesini ve durum faktörlerini ayıran teknikleri aşıyor" dedi. " Yargı, duyu, orantı, denge, uygunluk, bilimden ziyade sanat meselesidir"(Hollnagel, 2006).

1973 yılında, Mintzberg onlar strateji böylece üst düzey yöneticilerin genellikle öngörülemez durumlar bulundu. "Canlı somut durumu tercih eden uyarlanabilir bilgi manipülatörleri ürettiyor, müdür uyarıcı-tepki ortamında çalışıyor ve çalışmalarında canlı eylem için net bir tercih geliştiriyor" diye yazmaktadır.

1982'de John Kotter, 15 yöneticinin günlük faaliyetlerini inceledi ve zamanlarının büyük bölümünü, stratejik kararlar için genel bilgiler ve özel ayrıntılar sağlayan ilişkiler ağını geliştirdi ve çalıştıracağına karar verdiler. Sistematiğe planlama teknikleri yerine zihinsel yol haritaları kullanmaya yöneldiler (White, 2006).

Daniel Isenberg'in üst düzey yöneticilere ilişkin 1984 yılındaki çalışması, kararlarının son derece sezgisel olduğunu tespit etti. Yöneticiler genellikle nedenini açıklamadan önce ne yapacaklarını anlamıştı. 1986'da bunun nedenlerinden birinin stratejik kararların karmaşıklığı ve ortaya çıkan bilgi belirsizliğinin olduğunu iddia etti (White, 2006).

Zuboff, bilgi teknolojisinin (tipik olarak stratejik kararlar alan) üst düzey yöneticiler ile (genellikle rutin kararlar alan) operasyonel düzey yöneticileri arasındaki bölünmeyi genişlettiğini iddia etti. Bilgisayar sistemlerinin yaygın kullanılmasından önce yöneticiler, hatta en üst düzeydeki yöneticiler hem stratejik kararlar hem de rutin yönetimle uğraşıyorlardı, ancak bilgisayarlar kolaylaştırdıysa ("işe yaradı" diye seslendi) rutin süreçlerde bu faaliyetler daha da ileriye taşındığını iddia etti. Hiyerarşinin altına düşmek, üst düzey yöneticileri stratejik karar verme için özgür bırakmak.

1977'de İbrahim Zaleznik liderleri yöneticilerden ayırdı. Yöneticileri ilham veren vizyonerler olarak tanımlarken, yöneticiler süreci önemser. Yöneticilerin yükselişinin, 1970'li ve 1980'li yıllarda Amerikan ticaretinin gerilemesinin başlıca nedeni olduğunu iddia etti. Liderlik eksikliği, tüm bir organizasyonu felç edebilecek stratejik yönetim düzeyinde en çok zararlıdır (White, 2006).

Dr Maretha Prinsloo Elliott Jacques'ın çalışmasından Bilişsel Süreç Profilini (CPP) psikometrik geliştirdi. CPP, bir kişinin stratejik düşünme kapasitesini profilleyen, bilgisayara dayalı bir psikometriktir. Stratejik roller için insanları seçmek ve geliştirmek için dünya çapında kullanılır (White, 2006).

Corner, Kinichi ve Keats'e göre örgütlerde stratejik karar verme iki düzeyde gerçekleşir: bireysel ve toplu. Paralel stratejik karar verme modeli geliştirdiler. Model dikkat, bilgi kodlama, bilgi depolama, bilgi alma, stratejik seçim, stratejik sonuç ve geri bildirim gibi iki paralel süreci tanımlar. Bireysel ve organizasyon süreçleri her aşamada etkileşir. Örneğin, rekabet odaklı hedefler, pazar payı gibi rakip firmaların bilgilerine dayanmaktadır.

• **Bilgi ve Teknolojiye Dayalı Yönetim**

Yüksek bilgi bileşenine sahip pek çok sanayi dönüştürülmektedir. Örneğin Encarta Encyclopædia Britannica'yı yaktı (satışları 1990'da 650 milyon doları aştığından beri% 80'e düştü) önce Wikipedia gibi ortak ansiklopediler tarafından gölgede bırakıldı. Müzik endüstrisi benzer şekilde bozuldu. Teknoloji sektörü doğrudan bazı stratejiler sağlamıştır. Örneğin, yazılım geliştirme endüstrisinden çevik yazılım geliştirme , paylaşılan geliştirme süreçleri için bir model sağlar (Vallet, 2016).

Peter Drucker , "bilgi çalışanı" nı 1950'lerde düşünmüştü. Ne kadar az işçinin fiziksel emek yapacağını ve daha fazla zihinlerini uygulayacağını anlattı. 1984'te John Naisbitt , geleceğin büyük oranda bilgi yoluyla yönlendirileceğini teorileştirdi: bilgileri iyi idare eden şirketler bir avantaj elde edebilir, ancak "bilgi akış yüzdesi" (şirketin sahip olduğu ve diğerlerinin istediği bilgi) karlılığı ortadan kaybolacaktı Ucuz bilgisayarlar bilgiyi erişilebilir hale getirdi (Vallet, 2016).

Daniel Bell (1985) bilgi teknolojisinin sosyolojik sonuçlarını inceledi; Gloria Schuck ve Shoshana Zuboff psikolojik faktörlere baktı. Zuboff, "teknolojileri

otomasyon" ile "bilgi teknolojileri" arasında ayrım yapıyordu. Her ikisinin de işçiler, yöneticiler ve organizasyon yapıları üzerindeki etkisini inceledi. Drucker'ın esnek merkezsizleşmiş yapının, çalışma takımlarının, bilgi paylaşımının ve bilgi çalışanının merkezi rolünün önemi hakkındaki tahminlerini büyük oranda doğruladı. Zuboff ayrıca, "katılımcı yönetim" dediği bilgiye dayanan (Drucker tarafından da öngörülmüş olan) yönetim yetkisine yeni bir temel tespit etti (Vallet, 2016).

- **Planlama Sürecinin Olgunluğu**

McKinsey ve Company , stratejik yönetim en üst sıralarda yer alan planlama süreçlerinin gelişmişliğini tanımlamak için 1970'lerde bir yeteneği olgunluk modeli geliştirdi . Dört aşamada şunlar bulunur:

1. Öncelikle yıllık bütçeler ve çevre için sınırlı bir fonksiyonel odağı olan finansal planlama;
2. Çok yıllık bütçeleri ve iş birimleri arasında daha sağlam sermaye tahsisini içeren tahmine dayalı planlama;
3. Kapsamlı bir durum analizi ve rekabetçi değerlendirme yapıldığında, harici odaklı planlama;
4. Yaygın stratejik düşüncenin gerçekleştiği ve iyi tanımlanmış bir stratejik çerçeve kullanılan stratejik yönetim.

2.8. Sınıf Yönetimi

Sınıf yönetimi, bir terimdir. Öğretmenler bu sınıf sağlanması sürecini tarif etmek için kullandıkları dersleri rağmen sorunsuz yıkıcı davranış tarafından öğrencilere. Terim aynı zamanda yıkıcı davranışların önlenmesini ima eder. Birçok öğretmen için öğretmenin zor bir yönü var. Bu alandaki sorunlar, bazılarının öğretmeyi bırakmasına neden oluyor. 1981'de ABD Ulusal Eğitim Kurumu , öğretmenlerin% 36'sının tekrar karar vermek zorunda kalacakları takdirde muhtemelen öğretime gitmeyeceğini söylediğini bildirdi. Bunun en büyük nedeni olumsuz öğrenci tutum ve disipliniydi. Sınıf yönetimi dersliklerde çok önemlidir, çünkü müfredatın geliştirilmesine uygun yürütülmesini destekler, en iyi öğretim yöntemlerini geliştirir, Ve onları harekete geçirmek. Sınıf yönetimi, öğretmenlerin başarılı bir öğrenme ortamı oluşturmak için kullandıkları eylemler ve yönler olarak açıklanabilir; Gerçekten de öğrencilerin verilen öğrenme gereksinimlerini ve hedeflerini (Soheili, Alizadeh, Murphy, Bajestani, Ferguson ve Dreikur) başarması

konusunda olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Tüm öğrencilerin en iyi eğitimi almalarını sağlamak için, eğitimciler için eğitimcilerin ve öğretmenlerin sınıf yönetimine hakim olmasında daha fazla zaman ve çaba sarf etmeleri faydalı olacaktır. Öğretmenler sınıf yönetimini öğrenmeye odaklanmaz, çünkü yüksek öğretim programları sınıf yönetimine erişen öğretmene önem vermez; Gerçekten de odak öğrenci için elverişli bir öğrenme ortamı yaratmaktır (Eisenman, Edwards ve Cushman). Bu araçlar, öğretmenlerin yaklaşan kuşakları doğru bir şekilde ve başarılı bir şekilde yetiştirmek için kaynakları temin edebilmesini ve bir ulus olarak gelecekteki başarıların sağlanmasını sağlar.

(Moskowitz ve Hayman'a 1976) göre, bir öğretmen sınıfının kontrolünü kaybedince, kontrolün yeniden kazanılması gittikçe zorlaşıyor.

Ayrıca, Berliner (1988) ve Brophy ve Good (1986) araştırmaları, sınıf yönetiminin kötü becerilerinden kaynaklanan hatalı davranışı düzeltmek için bir öğretmenin ne zaman yerine getireceğini göstermektedir ve sınıfta akademik katılım oranı düşüktür. Öğrencinin bakış açısıyla etkili sınıf yönetimi, davranışsal ve akademik beklentilerin yanı sıra kooperatif öğrenme ortamı hakkında açık bir şekilde iletişim kurmayı gerektirir.

Douglas Brooks (1985), okul aktivitesi seçiminin ilk günü ve acemi orta öğretmen adaylarının deneyimli ve başarılı sınıf yöneticileri ile karşılaştırıldığı seminal araştırmayı rapor etmektedir. Brooks, etkili sınıf yöneticilerinin etkinliklerini okulun ilk gününde öğrencilerin ortaya çıkmakta olan ihtiyaçlarıyla uyumlu bir şekilde organize ettiklerini bildiriyor. Bu ortaokul öğrencilerinin ihtiyaçları şunlardı:

1. Hoş geldiniz
2. Bugün ne yapacağız?
3. Ben doğru odada mıyım?
4. Öğretmen beni ilgilendiriyor mu?
5. Bu sınıfta kurallar nelerdir?
6. Sınıfın amaçları, öğretim yöntemleri ve değerlendirme sistemleri nelerdir?
7. Öğretmen en iyi nasıl öğrendiğimi merak ediyor mu?
8. Öğretmenin, ilgilenebileceğim ne gibi menfaatleri var?
9. Yarın için ne yapmamız bekleniyor?

10. Öğretmen ders sonrası sahip olduğum bir soruyu cevaplayacak mı?

Bu ortaya çıkan ve ardışık öğrenci ihtiyaçlarına yanıt olarak, ortaokul öğretmenleri ilk gün etkinliklerini aşağıdaki sırayla organize eder:

1. Şahsen öğrencileri selamlayın
2. Zil toplantısı için önceden organizatör
3. Rulo ve oturma
4. Öğrenci bilgi kartları
5. 5 çekirdek kural (giriş, dinleme, el kaldırma, diğer eşyalarını yalnız bırakma ve sonunda sınıftan ayrılma) sunma
6. Sınıf hedeflerini, öğretim yöntemlerini ve derecelendirme sistemini açıklayabilecektir.
7. Tercih edilen öğrenme stillerini değerlendirin
8. kendini açma
9. Bir sonraki oturumun önizlemesi
10. Sınıftan sonra giriş.

Bu 10 öğrencinin ihtiyaçlarını belirli etkinliklerle karşılayan ortaokul öğretmenleri yetkinlik ve davranışsal ve akademik beklentileri etkili bir şekilde iletme eğilimindedir.

Sınıf yönetimi, motivasyon , disiplin ve saygınlık konularıyla yakından bağlantılıdır. Metodolojiler öğretmenler arasında tutkulu bir tartışma konusu olmaya devam etmektedir; Yaklaşımlar öğretmenin eğitim psikolojisi ile ilgili inançlarına bağlı olarak değişir. Birçok öğretmen davranışsal yaklaşımları tek başına aşırı basit olarak görse de, geleneksel sınıf yönetiminin büyük bir kısmı davranış değişiklikleri içermektedir. Çoğu öğretmen , okul yılı başında kurallar ve prosedürler oluşturur .

Gootman'a (2008) göre, kurallar öğrencilere beklentimizin gerçek olmasını sağlamak için somut bir yön vermiştir.

Ayrıca, bu kuralları ve prosedürleri uygulamakta tutarlı olmaya çalışmaktadırlar. Pek çok kişi, kurallara uyulduğunda olumlu sonuçlar doğuracağını ve kurallar bozulduğunda olumsuz sonuçlar doğuracağını iddia eder. Bütünsel olmaya çalışan sınıf yönetimi konusunda yeni perspektifler var. Buna bir örnek, öğrencilerin başarısızlıklarını, sınıfta emeklerinin nasıl harcandığını görmelerine yardımcı olarak

onlara yardımcı olmayı amaçlayan onaylama öğretmendir. Öğrencilerin kendi çabalarının bir sonucu olarak başarılı oldukları bir ortam yaratmaya dayanır. Bu tür bir ortam yaratarak, öğrencilerin daha iyi yapmak istedikleri görülür. İdeal olarak, bu sınıfı, iyi davranılmış ve kendi kendine yönlendiren öğrenciler topluluğuna dönüştürür (Vallet, 2016).

2.8.1. Sınıf Yönetimi Teknikleri

- **Hat Disiplini**

"Hatlar" olarak da bilinen rota disiplini davranış yönetimi için kullanılan olumsuz bir yaptırımdır. Düzensiz öğrenci cümleleri veya tekrar tekrar yazmak için sınıf kuralları atamayı içerir. Birçok sınıf yönetimi yaklaşımları arasında çok yaygın olarak kullanılır (Zhou, 2015).

- **Sınıf Yönetiminin Önleyici Teknikleri**

Sınıf yönetimine yönelik önleyici yaklaşımlar, öğretmen ve öğrenci arasında karşılıklı saygı ile olumlu bir sınıf topluluğu yaratmayı içerir. Koruyucu yaklaşımı kullanan öğretmenler, bir öğrencinin davranışına değil, koşulsuz olarak sıcaklık, kabul ve destek sunar. Adil kurallar ve sonuçlar belirlenir ve öğrencilere davranışlarıyla ilgili sık ve tutarlı geri bildirimler yapılır. Bu tür sınıf ortamını kurmanın bir yolu, bir sınıf sözleşmesinin geliştirilmesi ve kullanılmasıdır.

Sözleşme hem öğrenciler hem de öğretmen tarafından oluşturulmalıdır. Sözleşmede, öğrenciler ve öğretmenler sınıfta birbirlerine nasıl davranacaklarına karar verirler ve kabul ederler. Grup ayrıca, birinin sözleşmeyi ihlal etmesi durumunda grubun ne yapacağına karar verir ve bunları kabul eder. Bir sonuçtan ziyade, önleyici teknikler aynı zamanda, övgü ve ödüllerin, öğrencilerin davranışlarını kontrol etmenin bir yolu olarak değil, davranışları hakkında bilgilendirilmesi için stratejik kullanımı da içerir. Öğrencileri davranışlarıyla ilgili bilgilendirmek için ödülleri kullanmak için, öğretmenler ödüllendirilen davranışın değerini vurgulamalı ve ödül kazanmak için gösterdikleri spesifik becerileri öğrencilere açıklamak zorundadır. Öğretmenler, ödülleri seçmek ve ödül kazanan uygun davranışları tanımlamak için öğrencilerin işbirliğini de teşvik etmelidir (Zhou, 2015).

- **İyi Öğretmen – Öğrenci İlişkileri**

Sınıfta iyi bir öğretmen-öğrenci ilişkisine sahip olmanın bazı özellikleri, yüksek ihtiyaç sahibi öğrencilerin hakimiyeti, işbirliği ve farkındalık düzeyini gerektirir. Hakimiyet, öğretmenin, öğrenci davranışları ve akademisyenleriyle ilgili net bir amaç ve rehberlik yeteneği olarak tanımlanır. Öğrenci davranışları için net beklenti ve sonuçlar üretip bunları vererek etkili ilişkiler kurar. Bu tür beklentiler, sınıf görgü kurallarını ve davranışlarını, grup çalışmasını, oturma düzenlemelerini, ekipman ve malzemelerin kullanımını ve sınıfsal aksaklıkları kapsayabilir. Tutumlu öğretmen davranışı, düşüncelerin ve mesajların etkili bir şekilde öğrenciye aktarılmasını sağlar. Tutumluluk davranışı, dik duruş, mevcut duruma bağlı olarak uygun ses tonu, Ve harekete geçerek uygunsuz davranışları görmezden gelmemeye dikkat ederek (Matthews, 2013).

2.8.2. Sınıf Yönetimi Sistemik Yaklaşımları

- **Kültürel Açıdan Duyarlı Sınıf Yönetimi**

Kültürel açıdan duyarlı sınıf yönetimi (CRCM), tüm çocukları (yalnızca ırksal / etnik azınlık çocuklarını değil) içeren dersliklerin kültüre duyarlı bir şekilde çalışmasına yönelik bir yaklaşımdır. Bir dizi strateji veya uygulamanın ötesinde, CRCM öğretmenlerin yaptığı yönetim kararlarını yönlendiren bir pedagojik yaklaşımdır. Kültürel açıdan duyarlı öğretimin, öğrencilerin geçmişi, sosyal deneyimleri oluşturma, önceden bilgi verme ve günlük derslerde öğrenme stillerini kullanması doğal bir uzantısıdır. Kültürel açıdan duyarlı sınıf yöneticileri olan öğretmenler, önyargılarını ve değerlerini tanır ve bunların davranış ve öğrenciyle etkileşimleri için beklentilerini nasıl etkilediğine ve öğrenmenin nasıl görüldüğü üzerine düşünürler. Geleneksel sınıf yönetimi ve davranış sorunlarıyla nasıl başa çıkılacağına dair çok sayıda kaynak hakkında kapsamlı bir araştırma var. Buna karşılık, kültürel yetkinliği olmayan öğretmenlerin sıklıkla bu alanda sorun yaşadığı gerçeğine rağmen, CRCM konusunda çok az araştırma vardır (Zhou, 2015).

- **İyi Davranış Oyunu**

İyi Davranış Oyunu (GBG), ilk olarak 1969'da Barrish, Saunders ve Wolf tarafından kullanılan "sınıf düzeyinde davranış yönetimi yaklaşımı" dır. Oyun, sınıfın tüm üyelerinin bazı davranış tarzlarına girdiği (veya belirli bir miktarı istenmeyen davranışları aşmadığı) sınıfı bir ödülün kazanılmasını veya ödülünü kaybetmesini

gerektirir. GBG istenen davranışları (örneğin, soru sorma) artırmak veya istenmeyen davranışları azaltmak için kullanılabilir (örneğin, koltuk dışı davranış). GBG, ergenlerin yanı sıra anaokulu öğrencileri ile birlikte kullanılmaktadır, ancak çoğu uygulama tipik olarak gelişmekte olan öğrencilerle (yani, gelişimsel engelli olmayanlar) kullanılmıştır. Buna ek olarak, Oyun "genellikle popülerdir ve öğrenciler ve öğretmenler tarafından kabul edilebilir" (Matthews, 2013).

- **Olumlu Sınıflar**

Robert DiGiulio , " olumlu sınıflar " dediği şeyi geliştirdi. DiGiulio'nun dört faktörün sonucu olarak pozitif Sınıf yönetimini görüyor: Öğretmenler onlar içeriği (öğretim boyut) öğretmek nasıl ustaca sınıf ortamı (fiziki boyut), nasıl oluşturduğuna öğrencilerini (ruhsal boyut) kabul, ve ne kadar öğrenci hitap nasıl Davranış (yönetim boyutu). Olumlu sınıfta öğrenci katılımı ve işbirliği, oluşturulmuş güvenli bir ortamda teşvik edilir. Olumlu bir sınıf ortamı, beklentilerle tutarlı olması, öğrencilerin adlarını kullanması, mümkün olduğunca seçenekler sunması ve öğrencilere genel bir güven duymasıyla teşvik edilebilir (Carey, 2000).

- **İddialı Disiplin**

Assertive discipline , sınıf yönetiminin bir diğer sistematik yaklaşımıdır. Lee ve Marlene Canter, bu yaklaşımın arkasındaki fikirleri birkaç yayınlanmış kitapta tartışıyorlar.

- **Stres Disiplin, Cezalar veya Ödüller**

Stres Disiplin (DWS), 2001 tarihli " Stres, Cezalar veya Ödüller olmadan Disiplin" kitabında tanımlanan Marvin Marshall tarafından geliştirilen bir K-12 disiplini ve öğrenme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, gençleri iç motivasyonun değeri konusunda eğitmek için tasarlanmıştır. Niyet, gençler arasında sorumlu ve öz disiplin sahibi olmak ve öğrenmek için çaba göstermek arzusunu uyandırmak ve geliştirmektir. DWS'nin en önemli özellikleri, tamamen hoşgörüsüz olması ancak izin vermemesi ve takviye için harici kaynaklara dayanan Skinnerian davranışcılığına karşıt yaklaşım getirmesidir (Carey, 2000).

Sınıf Yönetimi El Kitabı: Araştırma Uygulama ve Güncel Olaylar (2006),Evertson ve Weinstein desteklemekte ve akademik ve sosyal-duygusal öğrenmeyi kolaylaştıran bir ortam oluşturmak için yapılan işlemler olarak Sınıf yönetimini karakterize etmektedir. Bu amaca yönelik olarak, öğretmenler

- (1) öğrencilerle ve öğrencilerle bakım ve destekleyici ilişkiler geliştirmelidir;
- (2) öğrencilerin öğrenime erişimini en iyi hale getirecek biçimde öğretim düzenleyin ve uygulayın;
- (3) öğrencilerin akademik görevlerine katılımını teşvik eden grup yönetim yöntemlerini kullanmak;
- (4) öğrencilerin sosyal becerilerinin geliştirilmesini ve özdenetimini teşvik etmek;
- (5) davranış problemleri ile öğrencilere yardımcı olmak için uygun müdahaleleri kullanın.

Tracey Garrett derslik yönetimini, öğretmenlerin öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamak için gerçekleştirmeleri gereken önemli görevlerin bir süreci olarak da açıklar. Bu görevler şunları içerir:

- Fiziksel çevrenin düzenlenmesi
- Kuralların ve rutinin kurulması
- Bakımcı ilişkilerin geliştirilmesi
- İlgi çekici talimatın uygulanması
- Disiplin problemlerini önleme ve bunlara cevap verme

Tracey Garrett tarafından yaratılan Sınıf Yönetim Esasları , öğretmenleri sınıf yönetimi görevlerine yönlendiren iPad, iPhone ve iPod touch için sınıf yönetimi uygulamasıdır (Carey, 2000).

- **Zaman Yönetimi**

Öğretim hakkındaki giriş metinlerinde Kauchak, D. ve Eggen, P. (2008). Öğretime Giriş: Profesyonel olma Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, sınıf yönetimini zaman yönetimi açısından açıklar. Kauchak ve Eggen'e sınıf yönetiminin amacı, sadece düzeni sağlamakla kalmayıp aynı zamanda öğrencinin öğrenmesini optimize etmektir. Sınıf saatini, ayırma süresi, öğretim süresi, katılım zamanı ve akademik öğrenme süresi olmak üzere ç örtüşen kategoriye bölerler.

- **Sınıf İşlemleri ve Öğretim Süresi**

Tahsis edilen saat, öğretim, öğrenme ve katılım ve duyurular gibi rutin sınıf işlemleri için tahsis edilen toplam süredir. Tahsis edilen zaman aynı zamanda bir öğrencinin programında görünen şeydir, örneğin "Giriş Cebri: 9: 50-10: 30 am" veya "Güzel Sanatlar 1: 15-2: 00 pm"

Öğretim süresi, rutin sınıf işlemleri tamamlandıktan sonra geriye kalan şeydir. Yani ders zamanı öğretme ve öğrenmenin gerçekte gerçekleştiği zamandır. Öğretmenler örneğin talimatları başlamadan önce iki veya üç dakika boyunca devam ederek vakit geçirebilirler. Öğretmenin rutin görevleri yerine getirmesi için gereken zaman sınıfta öğretimi ciddi derecede sınırlandırabilir. Öğretmenler sınıf yönetiminin etkili olabilmesi için bir yönetime başvurmalıdır (Eggen, 2008).

- **Akademik Öğrenme Süresi ve Yaygın Hatalar**

Akademik öğrenme süresi öğrencilerin

- 1) aktif olarak katılması
- 2) öğrenme faaliyetlerinde başarılı olmasıdır. Etkili sınıf yönetimi, akademik öğrenme süresini en üst düzeye çıkarır.

Sınıfta düzen sağlamak için bazen öğretmenler problemleri daha da kötüleştirebilirler. Bu nedenle, sınıf davranış yönetimi stratejilerini uygularken yaygın olarak yapılan bazı temel hataları göz önüne almak önemlidir. Örneğin, öğretmenlerin ortak bir hata yaptığı problem davranışını, işlevini dikkate almadan nasıl görüldüğü ile tanımlamaktır (Eggen, 2008).

Müdahaleler, sorun davranışının spesifik işlevine hitap etmek için bireyselleştirildiklerinde etkili olmaya daha yatkındır. Benzer görünümlü yanlış davranış olan iki öğrenci, davranışlar farklı işlevlere hizmet ediyorsa, tamamen farklı müdahale stratejileri gerektirebilir. Öğretmenler, çocuklar değiştikçe, şeyleri yıldan yıla değiştirebilmeleri gerektiğini anlamalıdır. Her yaklaşım her çocuğa uygun değildir. Öğretmenlerin esnek olmayı öğrenmeleri gerekir. Bir diğer yaygın hata, bir yaklaşımın çalışmaması durumunda öğretmenin giderek sinir bozucu olması ve olumsuz olmasıdır (Eggen, 2008). Öğretmen, yaklaşımı güçlendirmek için sesini yükseltebilir veya olumsuz sonuçlarını artırabilir. Bu tür etkileşim, öğretmen-öğrenci

ilişkisini bozabilir. Bunun olmasına izin vermek yerine, yalnızca yeni bir yaklaşım denemek daha iyidir.

Beklentilerdeki ve sonuçtaki tutarsızlık, sınıfta işlev bozukluğuna neden olabilecek ek bir hatadır. Öğretmenler, öğrencilerin kuralların uygulanacağını anlamalarını sağlamaya yardımcı olması için beklentilerinde ve sonuçlarında tutarlı olmalıdır. Bunu önlemek için, öğretmenler öğrencilere beklentileri açıkça ifade etmeli ve sürekli olarak onları uygulamak için sınıf yönetimi prosedürlerine yeterince bağlı olmalıdırlar.

"Yoksayma ve onaylama" etkili bir sınıf yönetimi stratejisidir. Bu, istenmeyen davranışlarda bulunduklarında öğrencileri görmezden gelmeyi ve davranışlarını istenen hallerde onaylamayı içerir. Öğrenciler iyi davranışlarından ötürü övüldükleri halde kötü davranışlarından dolayı görmezden gelinirse, iyi davranış sıklığını artırabilir ve kötü davranışları azaltabilir. Öğrenci davranışları dikkatle korunabilir. Öğrencilerin yanlış davranışlardan sonra dikkat çekme geçmişleri varsa, dikkatini çekmeye devam ettiği sürece bu davranışa devam edebilirler. Öğrencilerin yanlış davranışı göz ardı edilirse, ancak iyi davranış dikkat çekiyorsa, öğrenciler dikkat çekmek için uygun davranabilirler (Eggen, 2008).

2.9. İlgili Araştırmalar

2.9.1. Örgüt Kültürü hakkında yapılan çalışmalar:

Alanyazında eğitim yönetimi ve okul yönetimi ifadeleri yanlış biçimde bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır. Eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifade olup bir insan bilimi olarak yarım yüzyılı geride bırakan, sosyal bilimdeki diğer gelişmelerden de etkilenen disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünüyle ilgilidir. Eğitim sistemi, okulları da kapsayana bir üst sistem konumundadır. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar (Taymaz, 2003).

Ross (2005)'a göre günümüzde çocukları en iyi bilen, tanıyan insanlar olarak ailelerin ve öğretmenlerin okullardaki değişimi etkileme güçleri çok azdır. Öğretilecek içerik ve öğrenci çıktıları daha önceden ve açıkça belirlendikten sonra, standartlara dayalı ders kitapları ve testlerin hazırlanmasıyla, geriye çok az şey kalmaktadır. Standartları temel alan reformlar, öğretmenleri ve okulları, daha önceden merkezi müfredatlar yoluyla belirlenmiş olan bilginin aktarılmasında araç olarak kullanılmaktadır. Bu dönemde artık “uzmanlar” tarafından genel çıkarlarımız ve bu çıkarları gerçekleştirmek için yapılması gerekenler planlanır olmuş, geriye kalanlar ise katılımcı olmaktan ziyade izleyici olmaktadır (Ross, 2015).

Eğitimin örgütsel biçimi okullarda somutlaşmaktadır. Okul, önceden belirlenmiş amaçlara göre öğrencileri eğitime tabi tutmaktadır. Bu çerçevede okuldan bireyi toplumsallaştırarak topluma bir yarar sağlaması beklenmektedir. Okulun çevreyle ilişkisi farklı boyutlar üzerinden gerçekleşmektedir. Bunlardan biri aile katılımıdır. Aile katılımı daha çok ailelerin çocuklarına ve okula karşı görevleri ile ilişkilendirilmektedir. Aile katılımının başka bir boyutunu okul aile işbirliği oluşturmaktadır. Günümüzde okul aile işbirliği pedagojik bir ilişkiden ziyade okulun piyasaya taşınması ile birlikte parasal bir ilişki üzerinden kurulmaya başlamaktadır. Ancak bu durum okul kültürünü oluşturan öğrenci aileleri boyutunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu boyutun örgüte katkı sağlaması ve örgütün amaçları doğrultusunda işlemesine yardımcı olması gerekmektedir. Veliler eğitim örgütlerinin dış parçası değil katılımcısı olarak süreç içerisinde öğretmen, yönetici ve öğrenci ile birlikte yer almalıdır (Gulcan ve Cemaloglu, 2017)

2.9.2. Okul Yönetimi hakkında yapılan çalışmalar:

Teknolojinin günümüzde eğitimin her alanına bütünleştirilmesiyle birlikte okul yöneticilerininde okulların yönetimde teknolojiyi kullanmaları, kullandırmaları ve uygulamalarda liderlik rolü üstlenmeleri beklenmektedir.

Eğitim, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okulun (eğitimin) yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi toplumsal sorunların eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır (Aydın, 2005).

Teknolojinin öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilemesi birçok ülke yönetiminin okullarda teknoloji entegrasyonunu sağlaması için yeni projeler üretmesine yol açmaktadır (Çakır ve Yıldırım, 2009). Buna en güzel örnek ise ABD'nin, okul yönetimlerinin 2003–2004 öğretim yılı içerisinde teknoloji entegrasyonu için 8 milyar dolar harcamasıdır (Quality Education Data, 2004).

Bursalıoğlu,1998 yaptığı araştırmasında Okullar eğitim sisteminin alt sistemleri olarak düşünüldüğünde, okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak ele alınabilir. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır (Bursalıoğlu,1998).

Öznacar ve Dericioglu' nun (2016) yaptıkları araştırma sonucunda okullardaki risk faktörlerinin en iyi şekilde tespit edilip o risk faktörlerine karşı önlemlerin alınması ve doğabilecek olan yeni risklere karşı hazırlıklı olunması gerektiğidir. Eğitimin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi adına motivasyon, örgüt normları, işbirliği ve bağlılık gibi boyutların örgüt içerisinde iletilmesi ve gelişmesini sağlamak gerekmektedir. Bunları engelleyecek olan risklere karşı her zaman hazırlıklı olunmalıdır (Öznacar ve Dericioglu, 2016).

Akbaba ve Altun (2004)'un araştırmasında, öğretmenler, müdürlerin onları inceleme ve araştırmaya yönlendiren bir teknoloji vizyonuna sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Okul yöneticilerin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanım düzeylerinin belirlenmesi için bilgisayar kaygısını belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin teknoloji liderliklerini

özellikle öğretmen görüşlerine göre değerlendirilen bazı çalışmalarda yöneticilerin orta ve düşük düzeyde yeterliklere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Çevik ve Baloglu, 2007).

Okul içinde bulunduğu bölgenin gereksinimlerini de dikkate alarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş yönetici, öğretmen, öğrenci, diğer personel ve araç gereçlerden oluşan bir örüntü olarak tanımlanmaktadır. Okullar, kitlesel eğitimin yapıldığı yerler olarak modernleşme ve sanayileşme süreciyle birlikte gelişmeye başlamıştır. Okulun görevleri aslında eğitiminde görevleridir. Geleneksel anlamda okul denilince akla gelen ilk şey, bilgi ve bunun aktarıldığı yer olmasıdır. Ancak, günümüzde eğitime ilişkin yapılan tartışmalar, eğitimin tanımına ve işlevlerine yeni bakış açılarını ortaya çıkarmıştır (Kiraz, 2010).

Görünen o ki, gerek eğitim sisteminin geneline ilişkin gerekse eğitim sisteminin denetimine ilişkin sorunlar devam edecektir. Daha az sorunun gündeme gelmesi için, daha iyi işleyen bir eğitim sistemi için öncelikle yasal düzenlemeler söz konusu olmadan önce doğrudan o kesimle ilgili çalışanların görüşlerini, önerilerini ortaya koyacak bilimsel araştırmalar yürütmek ve bunların sonuçlarından da ciddi biçimde yararlanmak önemli görünmektedir. Eğitim sistemini ilgilendiren hemen her konu ile ilgili bir Milli Eğitim Şurası gerçekleştirilmiş olmasına ve birçok çözüm yolu ortaya konulmuş olmasına rağmen, sorunlara çözüm aranırken sıfırdan başlamak, öncekileri yok saymak belki de en önemli yanlışlardan biridir. Denetim yapısı, eğitim sisteminin ürününün kalitesini belirlemek ve bu yönde doğru yol almak açısından çok önemli olduğu için belki de Milli Eğitim Sisteminde denetimin doğrudan bu alan çalışanlarının ve akademik çevrenin katılımıyla yeniden ele alınması ve düzenlenmesi yararlı olacaktır.

2.9.3. Eğitimde Değişim ve Yönetim

Kurum olarak eğitim; toplumu, ekonomiyi, değerleri değiştiren etken olarak görülmektedir. Değişik alanlarda değişim önemli ölçüde eğitime bırakılmaktadır. Siyasal anlayışta yeni değerler, ekonomide yeni işleyişler, endüstride yeni çalışma biçimleri için eğitim değiştirici kurum olarak görülmektedir. Nitekim bir eğitim ekolü olan yeniden kurmacılık düşüncesine göre eğitimin başta gelen amacı toplumu yeniden düzenlemektir (Öznacar ve Mumtazoglu, 2017).

Eğitim sisteminde özellikle son yıllarda yönetim, özel okulların yaygınlaştırılması, dersin geçilmesi, kredilendirme sistemine geçiş, sekiz yıllık zorunlu eğitim ve kayıt oranlarının artırılması gibi yeni görevler gündeme gelmektedir. Sistemdeki yapısal değişikliklere yol açabilecek bu görevlerin tamamı etkin bir şekilde yönetilmesi gereken değişim girişimleri olarak görülmelidir. Gelecekte, değişen koşullara uyum sağlamak için benzer değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, değişimin okullarda nasıl yönetileceğini araştırmak ve formüle etmek gerekmektedir.

Bunun en önemli nedenlerinden biri değişim çabalarının etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceği konusunda hissedilen bilgi ve deneyim eksikliğidir. Bu açıdan bakıldığında eğitimde değişimin nasıl yönetileceği hakkında bilgi ve deneyim birikimine ihtiyaç duyulmaktadır (Öznacar ve Dericioglu, 2016).

2.9.4. Okul İklimi hakkında yapılan çalışmalar:

İhtiyaroğlu (2014)'de "Okul ikliminin öğretmen etkililiği ve öğrenci okul bağlılığı ile ilişkisinin incelenmesi" isimli doktora tezinin amacı, ortaöğretim okullarında eğitim gören öğrenci görüşlerine göre okul ikliminin öğretmen etkililiği ve öğrenci okul bağlılığı üzerindeki yordayıcılık düzeyinin belirlenmesi için 1062 lise öğrencisine "Okul İklim Ölçeği", "Öğretmen Etkililiği Değerlendirme Ölçeği" ve "Okul Bağlılığı Ölçeği" uygulanmıştır. Okul iklimi ve öğretmen etkililiği birlikte öğrencilerin okul bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (İhtiyaroğlu, 2014).

Doğan (2011) de "Genel lise öğrencilerinin algılarına göre okul tahripçiliği ile okul iklimi arasındaki ilişki" konulu doktora tezinin temel amacı, genel lise öğrencilerinin algılarına göre okul iklimi ile okul tahripçiliği arasındaki ilişkileri belirlemek için Sincan İlçesi'ndeki altı genel lisenin tümünde 1228 öğrencilere "Okul İklimi Anketi" uygulanmıştır. Elde edilen anket sonuçlarına göre okul bileşenlerine eğitim öğretim ortamlarında ortaya çıkan tahripçilik davranışının önlenmesinde büyük sorumluluklar düştüğü ve bu sorumlulukların geliştirilen sağlıklı bir okul iklimi ile düzenlenebileceği veya önlenebileceği ortaya çıkmıştır (Doğan, 2011).

Aksu (1994)'de "Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi" başlıklı doktora araştırmasında WPEI ve OCDQ anketlerini kullanarak 17 okuldan 338 öğretmene

uygulanarak okul müdürlerinin genel kavram, insan ilişkileri ve teknik yeterlilikleri, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algıları okulların iklim boyutu ile bazı değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığı, okul müdürlerinin etkililik puanları ile okul ikliminin boyutları arasındaki ilişkiler, okulların iklim tipleri ve okulların iklim tipinin, okul müdürlerinin etkililiklerine göre değişip, değişmediği yukarıda verilen alt problemlere göre incelenmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek ulaşılan bulgulara göre anlamlı farklar görülmektedir (Aksu, 1994).

2.9.5. Yönetim Süreçleri ve Risk Yönetimi hakkında yapılan çalışmalar:

Okullarda eğitim bakımından karar verme; değişim, çatışma, yanılma ve hesap verme riski, pek çok gerçek ya da alternatifle başa etme zorunluluğundan dolayı pek de kolay olmayan bir süreçtir. Hedef belirleme, bu hedeflere ulaşma veya örgütteki işlerin düzenli bir şekilde organize edilmesi ve yerine getirilmesi, istenmeyen durumların önlenmesi gibi süreçlerin hepsi örgütün karar verme ve kararları eyleme dönüştürebilme becerisine bağlıdır (Morris ve Wilson, 2004).

Sengül, 2007 yapmış olduğu çalışmasında, yönetim sürecini sistemli bir şekilde inceleyerek özel ve kamu yönetimlerine yol gösterici bir yönetim anlayışı ortaya koymaktadır. Fayol'un kendi dönemine kadar ihmal edilen yönetim gerçeğini fonksiyonlarına ayırarak incelemesi onun düşüncesini özgün kılan temel faktördür. Fayol'un yönetimi, öngörme, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beşli bir fonksiyonel ayrıma tabi tutması örgütlerin işleyiş ve evrimlerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Günümüz açısından bakıldığında çağdaş yönetim tekniklerinin örgütlere uyarlanması Fayol'un yönetim anlayışının izlerini görmek mümkündür (Sengül, 2007).

Bilimsel yönetim yaklaşımıyla neredeyse aynı dönemlerde gelişmiş olan bir diğer yaklaşım yönetim süreçleri yaklaşımıdır. Henry Fayol ve Luther Gulick Yönetim Süreçleri kuramının gelişmesine öncülük eden isimlerdir. Yönetim süreçleri bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanmış, ekonomik etkinlik ve usallık fikri ele alınmıştır (Karip, 2005). Bu kuram Bilimsel yaklaşımın tamamlayıcı bütün örgütlerde geçerli olacak yönetim ilkelerinin kuramsal çerçevesini çizmeye çalışmıştır (Scott, 1998).

2.9.6 Stratejik Planlama ve Yönetimi hakkında yapılan çalışmalar:

Stratejik yönetim, değişim yaratarak hem çevreye hem de organizasyona adapte olmayı ve algılamayı gerektirir. Organizasyon aynı zamanda geleceği anlamanın yanı sıra rekabetçi bir gelecek yaratmaya ve yaratmaya yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetimin amacı gittikçe değişkenlik gösteren özellikleri yerine getirmektir. Çevresel koşullara uygunluğun sağlanması; stratejik yönetim, işletmelerin çevresini hedef alan değişkenlerle birlikte düşünmek ve muhtemel çevresel değişikliklerle ilgili yönetsel kararları incelemek ile mümkün olmaktadır. Stratejik yönetimde önemli olan geçmişte başarıları tekrarlamak değil, beklenmedik durumların üstesinden gelmek ve çevre sorunlarıyla mücadele etmektir (Fahey and Randall, 2011).

Küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümektedir. Bununla birlikte daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992).

Stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya, sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1996). Başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir. Stratejik yönetim, hem kamusal örgütlere, hem özel örgütlere, hem gönüllü teşekküllere ve hem de hayır kurumlarına kendine özgü modellerle uygulanabilmektedir (Byars, 1992).

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından en kilit kavramlardan birisi stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyonun örgütlerde işlevsel ve/veya yapısal anlamda insan kaynakları birimleri ile stratejik planlama birimleri arasında gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, uzun dönemli örgütsel hedeflere

ulaşmak için insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkının belirlenmesi ve sözü edilen birimler arası eşgüdümlemiş iş stratejilerinin uygulamaya konulması önem kazanmaktadır.

2.9.7. Öğrenci Motivasyonu hakkında yapılan araştırmalar:

Johnstone ve Biggs (2011), Probleme Dayalı Öğrenme uygulamaları sonunda yaptığı değerlendirmelerinden öğrencilerinin uygulamalar sırasında çok zevk aldıklarını, geleneksel öğretim sürecinde çok sıkıldıklarını, derse olan tutumlarının olumlu yönde gelişmesine katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Öğrenme sürecinde eğitim yönlendiricilerinin süreç hakkında deneyimli olması oturumlar için kaçınılmazdır. Oturumlara hazırlıklı gelen eğitim yönlendiricileri öğrencilerin öğrenme hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle eğitim yönlendiricileri için hizmet öncesi eğitim ve uygulama destekli olmalıdırlar. Bu tarz eğitimler eğitim yönlendiricilerini sürece katmada çok yararlı olmaktadır. Çünkü eğitim yönlendiricileri bu yöntemi derslerinde nasıl kullanacaklarını bilememektedirler. Bu süreç öncesinde alınan eğitim eğitim yönlendiricileri öğretme aşamasında deneyim kazandırmaktadır (Roth McDuffie and Mather, 2006). Deneyim kazanan eğitim yönlendiricileri öğrencilerine motivasyon sağlamada daha etkili olmaktadır.

Öğrencilerin motivasyonu ne kadar yüksek olursa, performans o kadar yüksek olur. Sınıfta etkili ve verimli bir öğretmenlik öğrenme sürecini gerçekleştirmek için planlanmış ve programlanmış öğretmenlere ve çevreyle ilgili teknikler, araçlar ve materyalleri etkili bir biçimde kullanmaya ihtiyaç duyulsa da, öğrencilerin motive olmaları ve motivasyonlarını ders boyunca sürdürmeleri önemlidir. İyi motive edilmiş öğrencilerden oluşan sınıfların varlığı, sınıfta istenmeyen davranışları azaltır, öğrencilerin öğretim-öğrenme faaliyetlerini kolaylaştırır ve böylece sınıf yönetimini kolaylaştırır. Öğrenme motivasyonunu etkileyen iç ve dış faktörler vardır. Ekstrinsik faktörler çok çeşitli ve çeşitlidir. Ailenin tutumu, sorunları, öğretmenin dış görünüşü, öğretim teknikleri, öğrencilerin davranışları, sınıfın özellikleri gibi pek çok faktör vardır. İç faktörler olmadan, harici faktörler genellikle motivasyon sağlamazlar. Öğrencilere öğrenmek istemezlerse öğretmek zor olacaktır (Ünal ve Ada, 2003).

Öğretmenler ve öğrenciler birbirlerine güvenmelidir. Karşılıklı güven, sevgi ve karşılıklı güven ortamında yaratılmış olan anlayış ve işbirliği temelinde öğrenciler okul ve öğrenmeyle ilgili olumlu duygulara sahip olacaklar ve öğrenme motivasyonları artacaktır. Ödül ve ceza, motivasyonu etkiler. Övgüye değer, ödüllendirilmiş öğrenciler daha kolay öğrenirler. Öğrencilerin yaptıkları doğru veya yanlış şeyler onlara açıklanmalıdır. Olumlu motivasyon ve güven başarıya ve olumsuz duygulara ve güvensizliğin başarısızlığa götürmesine neden olur. Öğrenme sürecinde, öğrencilerin bir şeyler yapabileceklerini ve takdir gördüklerini gözlemleyerek etkinlikleri, öğrenme motivasyonunu artırır. Öğretmen, öğretim deneyimine göre farklı yöntemler seçmeli, öğretim görsel-işitsel yardımlarla yapılmalıdır. Zenginleştirilmiş ortamda ders vermek motivasyon sağlar. Sınıfta fiziksel çevreye yönelik bazı küçük değişiklikler motivasyonu da etkiliyor. Öğrencilerin aktif katılımı sağlanmalı, fikir ve önerileri göz önüne alınmalı ve yaratıcı önerileri kullanılmalıdır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni ve Yaklaşımı

Bu araştırmada karma (nitel ve nicel) araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Nicel araştırma ise, gözlemlenebilir verilerin istatistiksel, matematiksel ya da sayısal tekniklerle sistematik ampirik araştırılmasıdır. Nicel araştırmalarda ölçümler gerektiğinde yeniden yapılabilir, herkesçe kabul gören biçimlerde yapıldığından ve matematiksel tabana aktarılabilirdiğinden bu yöntem “quantitative” (nicel) araştırma yöntemi olarak da adlandırılır (Arslan, 2014).

Nitel araştırma doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veri olmak üzere yedi temel özelliği olan ve gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma; algıların, tutumların ve süreçlerindaha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamasıdır (Ersoy ve Yalçınoglu, 2014). Nitel araştırmalarda ise esas olan derine giderek yüzeyin altındakini ortaya çıkarmaktır (Kus, 2009). Nitel araştırmalar belirli bir olgu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak için yapılan ve kapsamlı anlatı ve görsel verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasını süreçlerini içeren bir araştırma türüdür (Gay, Mills, and Airasian, 2012). Nitel kelimesi genel olarak betimsel veri üreten araştırmaların tümünü temsil etmektedir (Taylor, Bogdan, and DeVault, 2016).

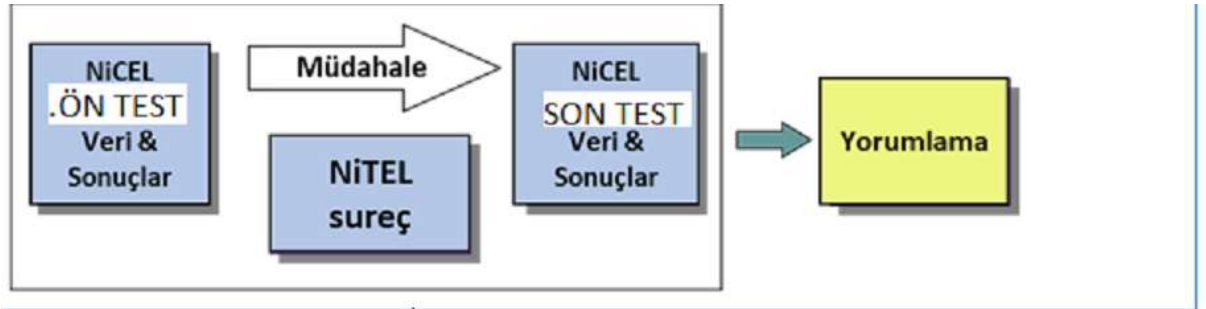
Günümüzde kullanılan bilgi üretme yollarından biri de nitel araştırma yöntemleridir. İnsanlar için hep merak konusu olan sırların çözülmesi ve sonradan insanlar tarafından oluşturulan ve şekillendirilen sosyal yaşam sistemlerinin tümüyle incelenmesi adına kullanılabilecek bilimsel araştırma yöntemlerinden biri de nitel araştırma yöntemleridir (Özdemir, 2010).

Bu araştırmada stem modelinin okul yönetimi’ne etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmada nitel desenlerden eylem araştırması kullanılmıştır.

Uygulayıcının doğrudan kendisinin ya da bir araştırmacı ile birlikte gerçekleştirdiği ve uygulama sürecine ilişkin sorunların ortaya çıkarılması ya da hali hazırda ortaya çıkmış bir sorunu anlama ve çözmeye yönelik veri toplama ve analiz etmeyi içeren bir araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.2. Nicel Yöntem

Çalışmada, veri üçlemesi ile karışık yöntem gömülü tasarım uygulanmıştır. Gömülü Tasarım, bir veri setinin, esas olarak diğer veri tipine dayanan bir çalışmada destekleyici, ikincil bir rol sağladığı karışık bir yöntem tasarımıdır (Creswell, Plano Clark ve diğerleri, 2003). Bu tasarım, bir araştırmacının deneysel veya ilişkisel bir tasarımda olduğu gibi niceliksel bir tasarım içinde nitelleyici bir bileşeni yerleştirmesi gerektiğinde özellikle yararlıdır.



Şekil 1: Çalışmanın Tasarım Modeli

Seminerlerin etkilerini belirlemek için tek grup ön test ve son test modeli uygulanmıştır.

Araştırmanın nitel yönüne gelince, alandaki üç uzman, matematik bölümünde bir uzman ve eğitim teknolojisinde bir uzman akademisyen ve fen eğitimi bölümünden bir uzman görüşü alınarak seminerler verildi. Seminerler 4 gün ve günde 5 saat Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik konuları ile ilgili yapıldı.

Kantitatif bölüm dahil, seminerlerin etkinliğini test etmek için üç ölçek kullanılmıştır. Kuzey Kıbrıs'ta 4 farklı ortaokulda çalışan yöneticilere ve öğretmenlere üç farklı ölçek uygulanmıştır.

Ersoy ve Başer (2013) tarafından geliştirilen “Matematiksel Düşünme Ölçeği” (EK-1) kullanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipine uygun olarak geliştirilmiştir. Araştırmacılar ölçeğin KMO değerini .759 olarak hesaplamış ve Barlett küresellik

testi anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliği .78 olarak hesaplanmıştır. Ölçek toplam 4 alt boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenirlik değeri .84 olarak hesaplanmıştır.

Özgen ve Bindak (2008) tarafından geliştirilen “Matematik okuryazarlığı öz-yeterlilik ölçeği” (EK-2) kullanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipine uygun olarak geliştirilmiştir. Araştırmacılar ölçeğin KMO değerini .92 olarak buldular. Ölçeğin Barlett testi anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliği .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçek bir boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenirlik değeri .90 olarak hesaplanmıştır.

Nicel verileri toplamak için kullanılan ölçeklerin güvenirliği ayrı ayrı incelenmiş ve hepsinin değeri .70'den yüksek bulunmuştur. Bu, bu ölçeklerin araştırmada kullanılabileceğini gösterir.

Isleem (2006) tarafından geliştirilen “Teknoloji Kullanım Düzeyi Ölçeği” (EK-3) kullanılmıştır.

Orijinali İngilizce olan “Teknoloji Kullanım Düzeyi Ölçeği”nin Kıbrıs'ta uygulanabilmesi maksadıyla istatistik ve akademik araştırma yöntemlerine uygun olarak işlemler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, “Isleem” tarafından geliştirilen bu ölçeğin, Türk diline çevirisi yapılmış, daha sonra içerik, dil, ölçme ve değerlendirme gibi alanlarda beş farklı uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Önerilerine sunulan uzmanların incelemeleri neticesinde ölçek üzerinde bazı değişiklikler yapıldıktan sonra Türkçe metin, Geri-Çeviri Yöntemiyle (Back-Translation Method) tekrar İngilizceye çevrilerek çeviriden kaynaklanabilecek anlam kaymaları ortadan kaldırılmıştır. Bu süreçte KKTC'de görev yapan beş bağımsız çevirmen (hem eğitim yönetimi ve denetimi hem de İngilizce dil uzmanı) tarafından çeviri ve geri çeviri işlemleri gerçekleştirilmiş ve dört dil eğitimi alan uzmanın değerlendirilmesi sonucunda Türkçe metine ulaşılmıştır. Bu araştırmanın konusu dahilinde ise bazı sorular üzerinde değişiklikler yapılmıştır.

Bu işlemlerin sonucunda ölçeğin orijinal haliyle Türkçeleştirilmiş hali arasındaki tutarlığı sağlamak üzere dilsel eşdeğerlik çalışması gerçekleştirilmiştir (Hambleton and Bollwark, 1991).

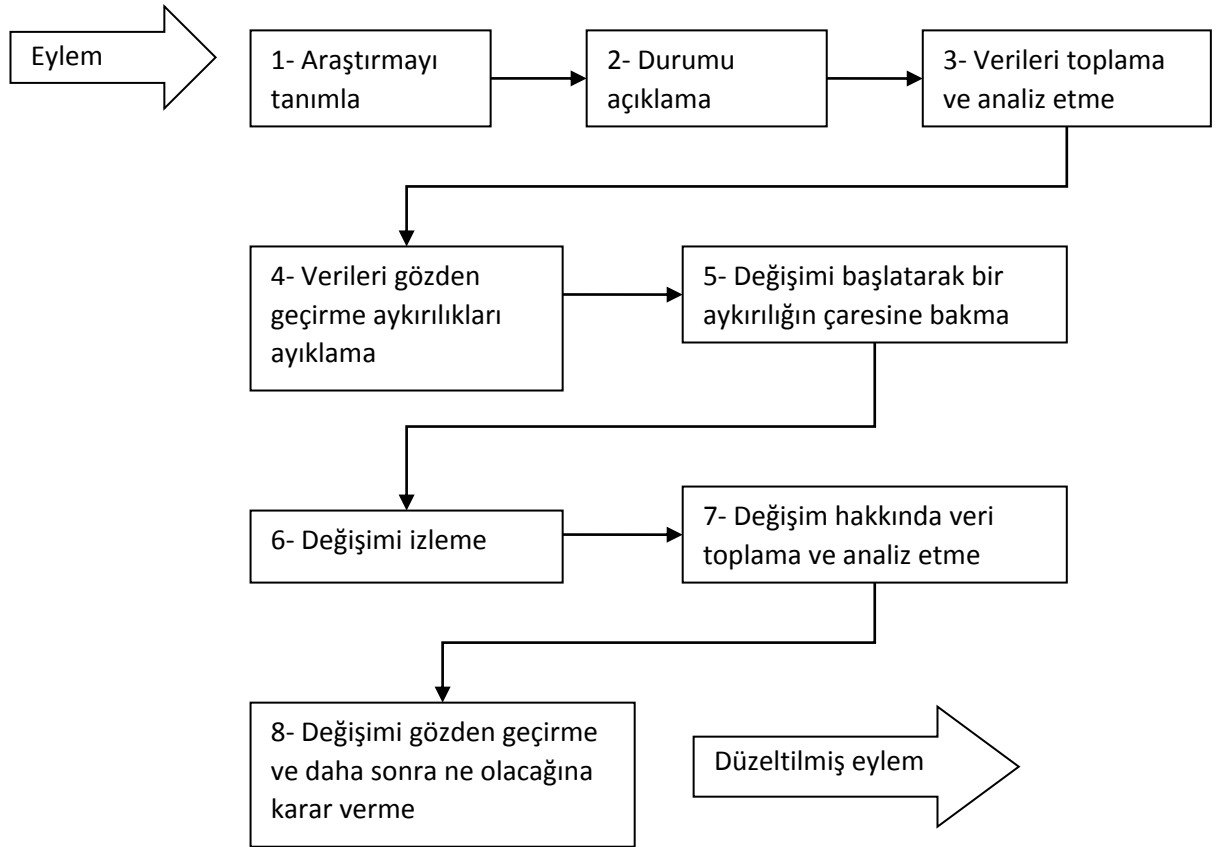
Dilsel eşdeğerlik çalışması kapsamında, Girne ilçesinde ilk öğretim okullarında görevli bulunan 18 İngilizce öğretmenine, 15 gün ara olacak şekilde ilk olarak ölçeğin orijinal hali olan İngilizce, daha sonra da Türk diline çevrilmiş şekli uygulanmış, aradaki puanların tutarlığı test edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin her iki uygulamadan aldıkları puanlar arasındaki tutarlılığı test etmek için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısına bakılmıştır. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30- 0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2014). Bu bilgiler ışığında İngilizce ve Türkçe ölçekler arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,91$; $p= 0,000$). Ölçeğin Türkçeleştirilmiş haliyle orijinal hali arasındaki yüksek korelasyon, çevirinin dilsel eşdeğerliğinin sağlandığı yönünde bir kanaate varılmıştır. Dilsel eşdeğerliği sağlanan ölçek, daha sonra KKTC’de görevli 55 öğretmen ve 5 yöneticiye uygulanmıştır.

Ölçeğin uygulanması neticesinde elde edilen verilerin analizi SPSS istatistik paket programı ile yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için faktör analizi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Nitel Yöntem

Eylem araştırması, okulun iyileştirilmesi için kullanılan ve okulda özellikle idari görevi bulunan öğretmenler tarafında başlatılan bir araştırma biçimidir. Bassey (1988) eylem araştırmasını üç anahtar soruya dayalı sekiz aşamaya ayırmıştır (Köklü, 2001). Aşağıda sırasıyla bu üç anahtar soruya yer verilmiş, aşamalar şekillendirilmiş ve kısaca açıklanmıştır.

1. Eğitim durumumuzda şimdi ne oluyor? (Aşama 1’den 4’e)
2. Hangi değişiklikleri öne süreceğiz/başlatacağız? (Aşama 5)
3. Değişiklikleri yaptığımız zaman ne olacak? (Aşama 6’dan 8’e)



Şekil 2. Eylem Araştırmasında sekiz basamak (Köklü, 2001).

Aşama 1. Araştırmayı tanımlama. İlgilenilen konu nedir? Araştırma sorularımız nelerdir? Kimlerle ilgili olacak?, Nerede ve ne zaman olacak?

Aşama 2. Eğitim durumunu açıklama. Burada ne yapmaya ihtiyacımız var?, Burada ne yapmaya çalışıyoruz?, Ne yaptığımızı hangi düşünce destekler?

Aşama 3. Verileri toplama ve onu analiz etme. Çeşitli katılımcılar tarafından anlaşıldığı gibi şimdi eğitim durumumuzda ne oluyor? Araştırma yöntemlerini kullanarak onun hakkında neler öğrenebiliriz?

Aşama 4. Verileri gözden geçirme ve aykırılıkları arama. Olmasını istediğimiz ile olmuş görünen arasında hangi aykırılıklar var?

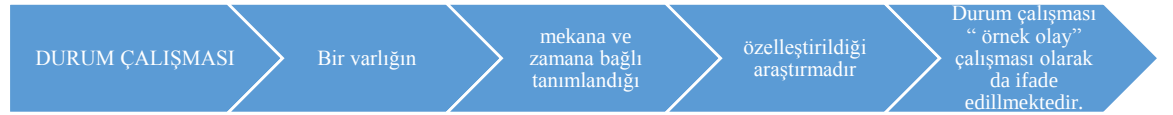
Aşama 5. Değişimi başlatarak bir aykırılığın çaresine bakma. Yaratıcı ve kritik olarak yansıtarak, aykırılıklar üzerinde yararlı olacağını düşündüğümüz hangi değişiklikleri başlatacağız?

Aşama 6. Değişimi izleme. Değişim başladığından itibaren günden güne ne oluyor?

Aşama 7. Değişim hakkında değerlendirilen verileri analiz etme. Değişimin bir sonucu olarak katılımcılar tarafından anlaşıldığı gibi şimdi bu eğitim durumunda ne oluyor?

Aşama 8. Değişimi gözden geçirme ve daha sonra ne olacağına karar verme. Değişim faydalı mıydı? Gelecekte ona devam edecek miyiz? Daha sonra ne yapacağız? Değişim yeterli mi? Bu araştırma sonuçları hakkında kime ne söyleyeceğiz?

Bilimsel araştırmalarda araştırılacak konulara cevap aramak için kullanılan ayırt edici bir yaklaşımdır. Durum çalışmalarını derinlemesine incelendiği yöntem olarak tanımlamaktadır.



Araştırmalarda durum çalışmaları

- Bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek.
- Bir olaya ilişkin olası açıklamaları geliştirmek.
- Bir olayı değerlendirmek amacı ile kullanılır.

Müdahaleli (intervention) araştırmalarda belirli bir yöntem ve uygulamanın bir yada daha fazla sonucu etkilemesi beklenir.

Bu tür araştırmalar araştırmacının;

- Öğretim yöntemlerinin
- Öğretim programlarının
- Sınıf düzenlemesinin etkililiğini
- Kişi veya grupların özelliklerini
- Kuramsal tahminleri

Etkilemeye yönelik çabalarının değerlendirebilmesini sağlar.Durum çalışmasında;

- Araştırmanın her aşaması dikkatlice desenlenmelidir
- Sağlam gerekçelere dayandırılmalıdır
- Teknik araştırma bilgisi gerektirmektedir
- Araştırmacının amacı “analitik genellemeler” yapmak, kuram oluşturmak veya kuramsal önermelerde bulunmaktır.
- Durum çalışması planlanırken desenini (araştırma sorularını, verilerini, araştırma sonucunun bulgularını,birbirine bağlayan mantıksal kurguyu) iyi belirlemek gerekir.

Durum çalışması yaparken, temel olarak aşağıdaki basamaklar izlenir (Şimşek ve Yıldırım, 2003):

1. Araştırma sorularının geliştirilmesi
2. Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi
3. Analiz biriminin saptanması
4. Çalışılacak durumun belirlenmesi
5. Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi
6. Verinin toplanması ve toplanan verinin önermelerle veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi
7. Verinin analiz edilmesi ve yorumlanması
8. Durum çalışmasının raporlaştırılması

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi olan görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğinin belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle görüşülenlerin anlam dünyalarını, duygularını, düşüncelerini anlamak ve görüşmelerden derin bilgi edinmek esastır (Kuş, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve belirlen sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar, 1998). Bu yöntem tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmadığı gibi yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek değildir; ikisi arasında yer almaktadır. Araştırmacıya esneklik sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Dağlı, 2009).

3.4.Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu belirlenirken K.K.T.C’ de bulunan bir ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin sistem mühendisliği modelinin okul yönetimi’ne etkisinin değerlendirilmesi için verilen seminerlerin (örgüt kültürü, öğrenci motivasyonu, eğitimde değişim ve yönetim süreçleri, stratejik planlama ve yönetimi, yönetim süreçleri ve risk yönetimi) sunulması sonucunda konu ile alakalı olarak neler düşündükleri ve seminerlerin onlara neler katdığını anlayabilmek adına görüşmeler düzenlenmiştir. Alanda bu şekilde bir çalışma grubu ve bu konuda herhangi benzer bir çalışma yapılmadığından dolayı bu çalışma bir örnek teşkil edebilmesi amacı ile bu çalışma grubu ile birlikte yapılmıştır. Araştırmaya 40 kişi katılmıştır. Bunlardan 36 kişi öğretmen, 4 kişi ise yöneticidir.

Görüşmeler çeşitli kural ve prosedürleri içermektedir. Araştırmacı katılımcı ile temasa geçip iletişim kuran, katılımcı (görüşülen) ise gönüllü olan kişidir. Görüşmelerde katılımcının gönüllü olması esastır. Araştırmacı ve katılımcı görüşme sırasında konuşulacak konu hakkında genel bilgi sahibi olmalıdır. Araştırmacı görüşmelerde veri toplanması amacıyla soru soran, katılımcı ise cevaplamak için gönüllü olmalıdır (Tavakoli, 2012). Bu kurallara ve prosedürlere yapılan görüşmelerde uyulmuştur.

3.5.Nitel Araştırma Kapsamında Veri Toplama Teknikleri

Görüşme, nitel araştırmalarında başlıca veri toplama aracıdır. Görüşmenin yapılma amacı, iletişim kurulan bireyin araştırılan konu hakkında duygu ve düşüncelerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, görüşme insanların gerçeğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yolu ve empati için en güçlü yöntemlerden biridir (Punch, 2005).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma kapsamına uygun olduğundan, yapı bakımından standartlaştırılmış açık uçlu sorulardan meydana getirilmiş görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada katılımcıların yönelik görüşlerine başvurmak için yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda öncelikle görüşülen bireye güven kazandırmayı hedefleyen ifadeler yer alacak, araştırmaya uygun giriş hazırlanmıştır, giriş kısmını görüşülen kişinin bireysel bilgilerinin yazıldığı kısa cevaplı sorular

takip etmiştir. Daha sonra araştırmanın amacına göre hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulara geçilmiştir. Veri toplama aracı hazırlanmadan önce bu tekniğin uygun olup olmadığı konusunda uzmanlarla fikir danışında bulunulmuş ve bu tekniğin uygun olacağı kanısına varılmıştır.

Bu kapsamda Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için görüşme formu iki uzmana verilecek ve incelenmesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. Pilot görüşme yapıldıktan sonra soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi amacıyla, alınan yanıtların dökümü ve sorular her bir seminer yönelik olarak alan uzmanlarına gösterilerek incelenmiştir.

Standartlaştırılmış açık uçlu görüşmede aynı katılımcılara aynı tür sorular sorularak araştırmacının araştırmaya etkisini azaltmak esas amaç olarak görülmüştür. Sorular açıkça belirtilmiş olmasına rağmen araştırmacı cevapların ötesinde soruları derinleştirmek için ek sorular sorma hakkına sahiptir (Yıldırım ve Şimsek, 2013).

Araştırmada, K.K.T.C’ de bulunan bir ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin sistem mühendisliği modelinin okul yönetimi’ne etkisinin değerlendirilmesine ilişkin görüşleri almak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan

- Sistem mühendisliği modelinin eğitimde dijitalleşme ve yönetim süreçlerinin okul -yönetimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşlerin değerlendirmesi
- Sistem mühendisliği modelinin uygulanması sonucunda öğrenci motivasyonu ve örgütsel verimliliğin hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşlerin değerlendirmesi
- Sistem mühendisliği modelinin uygulanması halinde stratejik planlama ve yönetim hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşlerin değerlendirmesi
- Sistem mühendisliği modelinin okul iklimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşlerin değerlendirmesi
- Sistem mühendisliği modelinin risk yönetimi hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşlerin değerlendirmesi

- Sistem mühendisliği modelinin örgüt kültürü hakkındaki yönetici, öğretmen, çalışanların (sekreter ve hizmetliler) görüşlerin değerlendirmesi da verilmiştir.

Bu formlar geliştirilirken daha önce alanda veya başka alanlarda yapılmış olan benzer çalışmalar incelenmiş ve bu araştırmanın konusuna, önemine ve amacına uygun olarak düzenlenerek kaydedilmesi, konuşmaların analiz edilmesine imkan tanınmıştır.

Araştırmada kullanılan görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Veri toplamak amacı ile araştırmaya katılan katılımcılar ile görüşmeler yapılmıştır. Eylem araştırmasında veri toplanması genelde mülakatlar ile yapılmakta (Creswell, 2016) ve araştırmacı sorduğu sorular ile katılımcıların deneyimledikleri deneyimlerini anlatması yolu ile veri toplamaktadır (Christensen, Johnson, and Turner, 2015).

Veri toplama aşaması öncesinde görüşme sürecinde uyulması gereken çeşitli prensipler belirlenmiştir. Bu prensipler (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, and Demirel, 2016) şu şekildedir:

- Görüşmecinin tutarlılığı için tasarım
- Görüşmenin önceden hazırlanıp denenmesi
- Gizliliğin temin edilmesi ve görüşmenin kesintiye uğramamasının sağlanması
- Görüşme yapılan kişinin rahatlığının sağlanması
- Görüşme yapılan kişi ile dostça ilişkilerin kurulması
- Görüşme sırasında kontrolün araştırmacıda olması
- Kişisel yönlendirmelerden kaçınma
- Araştırmacının yansız olması
- Her soru için mümkün olan en iyi cevabın alınması
- Duyarlı olunması

Belirlenen bu prensipler ile araştırmanın veri toplama bölümünün bilimsel etiğe uygun bir şekilde tamamlanması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine etki edecek olası durumlardan kaçınılması sağlanmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2008), tarafından bahsedildiği üzere araştırmacıyla katılımcı arasında güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oldukça önemlidir. Böyle bir ortam sayesinde bireyler kendilerinin bile daha önce fark etmedikleri ya da

üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışı vurabilmektedirler. Bu yüzden katılımcılara özel kişisel ve mesleki bilgilerinin saklı tutulacağı, görüşme süresince belirtecekleri görüş veya önerilerden yapılacak olan alıntılar kodlanarak verileceği belirtilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bire bir alıntılar yapılırken bir kodlama sistemi kullanılmıştır. Bu kodlama sisteminde Ö; öğretmen, Y; Yönetici, D: Diğer (çalışan-hizmetli) olarak ifade edilecektir. Örneğin (Ö4) kodu katılımcının dördüncü, öğretmen olduğunu ifade edilmiştir.

3.6. Veri Analizi

Bu araştırmada çalışma grubu belirlenirken K.K.T.C’de bulunan bir ortaokulda görev yapan okul yöneticileri, öğretmenler ve çalışanlardan seçilmiştir. Bu araştırmada temel olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma deseni eylem araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı hazırlanmadan önce bu tekniğin uygun olup olmadığı konusunda uzmanlarla fikir danışında bulunulmuş ve bu tekniğin uygun olacağı kanısına varılmıştır. Veri toplamak için katılımcılara bir takım sunumlar gerçekleştirilmiştir. Soru cevap şeklinde veriler elde edilmiştir. Buna ek olarak verilerin kontrolü adına ön test ve son test yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Gökçe (2006)’nin yapmış olduğu çalışmasına göre veri toplama aracıyla yöneticilerden toplanan veriler “içerik analizine” tabi tutulmuştur. İçerik analizi, bir arama ve tarama stratejisi olan araştırmacı tarafından tanımlanmış araştırma sorusu açısından önem arz etmektedir. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması sonrasında ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın, verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi sürecidir (Patton, 1990 ve Bell, 1999). İçerik analizi yaklaşımı, nitel görüşme verilerinin ve açık uçlu soruların analizinde oldukça sık kullanılmaktadır (Robson, 2001; Bell, 1999). Bu araştırmada verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Miles ve Huberman, 1994; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşme esnasında alınan yazılı kayıtlar görüşme sonrasında araştırmacı tarafından metin editörü yazılımlarından Microsoft Office Word 2016 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin araştırmacı tarafından

bilgisayar ortamına aktarılması süreci, araştırmacı tarafından kavramsal çerçevenin iyice netleşmesi gibi olumlu sonuçlara da yol açmıştır.

Üç okul yöneticisi, iki öğretme ve bir çalışan seçilerek pilot görüşme yapılmıştır. Böylece soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi sağlanmıştır. Bu amaçla görüşme esnasında kaydedilen seslerin bilgisayara ortamında oluşturulan görüşme döküm formu yazılı biçime dönüştürülmüştür. Daha sonra iki başka uzmandan dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek kontrol etmeleri istenmiştir. Bu iki uzmanın % 90 oranında görüş birliği içerisinde oldukları görülmüştür.

Bu çalışmanın sonunda soru maddelerinin geçerliliği saptanmıştır. Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, bir arama ve tarama stratejisi olan, araştırmacı tarafından tanımlanmış araştırma sorusu açısından önem arz etmektedir. Amacı metin içeriklerinin ortak yönlerini ortaya koymaktır (Früh, 2001).

Çözümlerin kategoriler şeklinde gruplandırılması, eylem temelli durum çalışması yönteminde araştırmacının çalışmaya katılan bireylerin ifadeleri arasındaki benzerlik ve farklılıklardan yola çıkarak elde edilen verilerin analiz edilmesiyle oluşturulur. Her bir kategori farklı bireylerin farklı kavramları nasıl algıladıkları ve tecrübe ettiklerini ortaya koyar. Bu yöntemde esas alınan, her bir kavram için sınırlı sayıda kategorinin elde edileceği ve bu kategorilerin çalışmada toplanan verilerin analiz edilmesiyle oluşturulacağıdır (Didiş, Özcan ve Abak, 2008).

Araştırmada içerik analizi türlerinden ‘kategorisel analiz’ kullanılmıştır. Bu analiz, genel olarak belirli bir mesajın öncelikle birimlere bölünmesi daha sonrasında bu birimlerin önceden tespit edilmiş ölçütlere göre kategoriler şeklinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Çözümlerin kodlanması ve kategorilerin saptanmasında etkili olan durum ilgili alan yazının yanı sıra bulgulara ortaya çıkan kavramlardır. Kodlama, veri çözümlemesini başlatan ve çözümleme aşamasında süre gelen belirli bir etiketleme faaliyetidir. Başlangıç kodlaması, betimleyici ve oldukça kısıtlı çıkarım gerektirirken

sonraki kodlama daha üst düzey kavramlar kullanarak verileri bütünleştirmek anlamına gelmektedir (Punch, 2005; Robson, 2001).

Araştırmada elde edilen verilerin kategoriler halinde gruplandırılması ve kodlanması işlemlerinde NVIVO 11.0 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. NVIVO 11.0 programı ile çok geniş kapsamlı içerikler kolaylıkla kodlanabilmiş, karmaşık bilgiler basitçe düzenlenmiş ve böylelikle verilerin bütününe hâkim olunması sağlanmıştır. NVIVO 11.0 programı kodlamalar yapılırken hızlı geri çağırma ve daha sonra analiz yapmaya fırsat vermiştir. Bu yazılım aynı soruya verilen cevaplar arasında ortak ifadeleri bulmada çok büyük kolaylık sağlamıştır.

Veri analizlerinin eylem araştırmasının yöneldiği konular, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla yapılan içerik analizinde amaç, verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılmasıdır. Betimsel bir anlatım yoluyla sonuçlar sunulur ve sürekli olarak doğrudan alıntılara yer verilir. Bununla birlikte, ortaya çıkan temalar ve örüntüler sınırlarında elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada, belirlenen amaçlar ışığında ulaşılan verilerin sayısallaştırılarak yorumlanması tercih edilmiştir. Nitel verinin nicelleştirilmesi, verilerin belli süreçlerden geçirilerek rakamlara dökülmesidir. Bu süreçler; görüşme, gözlem veya doküman incelenmesi yoluyla elde edilmiş yazılı biçimdeki verinin sayılara dönüştürülmesini kapsamaktadır. Nicel araştırma türleri gibi nitel araştırmalarda da veriler belirli bir düzeyde sayılara indirgenebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada ulaşılan verilerin sayısallaştırılmasında basit yüzde hesaplamalar ve frekans analizi kullanılmıştır. Frekans analizi birimlerin nicel olarak görülme sıklığını ortaya koymaktadır. Sıklığa dayalı bir sınıflama frekans analizi vasıtasıyla yapılabilmekte ve öğelerin önem ve etki dereceleri hususunda yorum yapılabilmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Sayılaştırma yöntemi ile nitel verilerin güvenilirliği artırılmış olup yanlılık azaltılmakta ve veriler arası kıyaslama imkânı sağlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırmada nitel verilerin sayısallaştırılması, NVIVO 11.0 nitel veri analizi yazılımı ile istatistiksel hesaplamalar yapılarak sağlanmıştır.

İçerik analizinde belirli bir işlem sırası takip edilmesi önerilir (Kishore, Agrawal ve Rao, 2005). Araştırmanın verilerinin analizinde takip edilmesi gereken sıra aşağıdaki gibidir:

1. Verilerin bilgisayar ortamına aktarılması,
2. Aktarılan verilerin düzenlenmesi,
3. Düzenlenen verilerin kodlanması,
4. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi,
5. Ortaya çıkan kodların, temaların düzenlenmesi ve temalar arası ilişkilerin saptanması,
6. Kodlara ve temalara göre verilerin görsel hale getirilmesi, yorumlanması, alıntılara yer verilmesi, örneklendirilmesi ve açıklanması.

Elde edilen veriler ışığında kodlar ve onları tanımlayan genel kategoriler belirlenmiş olup yazılı kayıtlar, kodlar ve kategoriler dikkate alınarak çözümlenmiştir. Ardından sonuçların değerlendirildiği araştırma raporu yazılarak ilgili literatür ışığında yorumlanmıştır.

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ve araştırmacının araştırdığı olguyu objektif bir şekilde yorumlaması anlamına gelmektedir, gerçeklik için önem arz eden husus, görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer verilerek elde edilen sonuçları açıklamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Veri analizinin geçerlilik çalışması yapılırken araştırmada kodların ve kategorilerin elde edildiği yönetici görüşlerinden birebir alıntı yapılmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği verilere eleştirel bir gözle bakıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığının kontrol edilmesi, ham verilerin ve analizlerinin uzmanlar tarafından incelenip geri bildirim alınması ile sağlanmıştır. Ayrıca toplanan veriler kaynak doğrulamasına sunulmuştur. Dış geçerliliği doğrudan alıntılara yer verilmesi ve amaçlı örneklemenin kullanılması ile sağlanmıştır.

Güvenilirlik, olayların farklı gözlemciler tarafından aynı kategoriye bağlanması veya aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda aynı kategori ile ilişkilendirilmesiyle oluşturulur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım,

2005). İç güvenilirlik yani tutarlılık; verilerin benzer şekilde toplanması, verilerin kodlanmasında tutarlı olunması, verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulması ile sağlanmıştır. Dış güvenilirlik yani teyit edilebilirlik; dışarıdan bir uzmanın araştırmada ulaşılan yargı, yorum ve önerileri ham verilerle karşılaştırıp teyit etmesi ile sağlanmıştır.

Görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde anlamlı bütünler oluşturan bu bölümler isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuş ve bu verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür.

Daha sonra kodlama anahtarları ve görüşme dökümleri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı okunarak “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler hesaplanmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre verilerin bir kısmı başka bir araştırmacıya temaları oluşturması için verilmiştir. Bu araştırmacı verilere dayanarak temalar oluşturmuş ve bu temalar esas temalar ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu iki tema gurubu arasındaki benzerlik %92 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzdelik literatürde öngörülen %70 benzerlik barajının üstünde olduğundan dolayı temaların teyit edilebilirliği ispatlanmış ve güvenilir kabul edilmiştir (Emmons, 2011).

Veri analizinin son aşamasında ise bulguların yorumlanması yapılmıştır. Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların yorumlanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

4.1. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir. Aşağıda araştırma kapsamında farklı konularda yapılan seminerlerde uygulanan ön test ve son test sonuçları ayrı ayrı olarak tablolar şeklinde ifade edilmiştirler.

1. Kişisel Bilgiler

A. Nicel Veri Analizi:

Tablo 1.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadınlar	40	67
	Erkek	20	33
	Toplam	60	100

Tablo 1'de katılımcıların cinsiyet dağılımı (% 67) erkek, on bir tanesi (% 33) kadındı.

Tablo 2.

Katılımcıların Medeni Durumu

		f	%
Medeni Durum	Evli	50	84,4
	Bekâr	10	16,6
	Toplam	60	100

Tablo 2'de cevaplayan kişilerin% 84,4'ünün evli, onunun (% 16,6) bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 3.

Katılımcıların pozisyonu

		f	%
Pozisyon	Yönetici	5	9,4
	Öğretmen	55	91,6
	Toplam	60	100

Tablo 3'te görüldüğü gibi; Araştırmaya katılan kişilerin beşi (% 9,4) yönetici, 55 (% 91,6) öğretmen idi.

B. Nitel Veri Analizi:

Tablo 4.

Cinsiyete göre frekans dağılımı

		f	%
Cinsiyetiniz	Erkek	16	40
	Kadın	24	60
		40	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımına göre kadınlar 16 kişi (%40) erkekler ise, 24 kişi (%60) olmak üzere dağılmıştır.

Tablo 5.

İlişki durumuna göre frekans dağılımı

		f	%
Medeni Hal	Evli	36	67,5
	Bekar	4	32,5
	Toplam	40	100

Tablo 5’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin %67.5’ i (27) evli, %32.5’i ise (13) bekar medeni durumuna sahip şekilde dağılmıştır.

Tablo 6.

Görev durumuna göre frekans dağılımı

		f	%
Görev	Yönetici	4	37,5
	Öğretmen	31	50
	Diğer	5	12,5
	Toplam	40	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin %37.5’ i (15) yönetici, %50’ si (20) öğretmen ve %12.5 tanesi de (5) diğer durumuna sahip olacak şekilde dağılım göstermektedir.

Tablo 7.

Alanlarına göre frekans dağılımı

		f	%
Alan (Branş)	Sözel	17	42,5
	Sayısal	13	32,5
	Diğer	10	25
	Toplam	40	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin % 42.5’ i (17) sözel, %32.5’i (13) ve %25’ ide (10) diğer durumuna sahip olmak üzere dağılmıştır.

2. Ön test ve Son test Bulguları

A: Nicel Veri Analizi

Tablo 8.

Matematik okuryazarlığı öz-yeterliği, matematiksel düşünme ve teknoloji kullanım ölçeği istatistikleri

Ölçek	Test	N	$\bar{X}$	SD	En Düşük	En yüksek
Matematik okuryazarlığı öz-yeterliği ölçeği.	Ön test	60	82,20	8,34	82	113
	Son test	60	96,74	9,76	80	124
Matematiksel Düşünce Ölçeği	Ön test	60	81,48	6,66	88	118
	Son test	60	82,65	8,72	95	125
Teknoloji kullanım düzeyi ölçeği	Ön test	60	160,28	23,76	120	189
	Son test	60	166,10	26,46	142	200

Tablo 8, ölçek sonuçları için aşağıdaki gibi puanları göstermektedir; matematik okuryazarlığı öz-yeterlilik ölçeği ön test (= 82.20) ve son test (= 96.74); Matematiksel Düşünme Ölçeği ön test (= 81.48) ve son test (= 82.65) ve Teknoloji Kullanım Düzeyi ölçeği ön test (= 160,28) son test (= 166,10)

BTMM seminerlerinin matematik okuryazarlığının etkilerine etkisini belirlemek için yapılan bağımlı gruplar için t-testi analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 9.

T-testi sonuçları, Matematik Okuryazarlığı Öz-yeterlik ölçeğinde test sonuçlarını göstermektedir.

	Ön test			Son test			t	p
	N	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD			
Matematik okuryazarlığı öz-yeterliği ölçeği.	60	82,20	8,34	96,74	9,67	2,120		.01*

Tablo 9 incelendiğinde matematik öğretmeni olan öğretmen ve matematik öğretmenlerinin matematiksel okuryazarlık öz-yeterlik ölçeği ön test ve son test puanları aritmetik hesaplamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark vardır = 2.120, .01 = p < .05]. BTMM seminerlerinin öğretmenlerin ve katılan yöneticilerin matematiksel düşünme yeteneği üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için bağımlı gruplar için t-testi analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 10.

Matematiksel Düşünme Ölçeğinin T testi sonuçları

	Ön test			Son test			t	p
	N	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD			
Matematiksel Düşünce Ölçeği	60	81,48	6,66	82,65	8,72	.345		.834

Tablo 10'a göre, Matematiksel Düşünce Ölçeği sonuçlarının ön test ve son test aritmetik ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu, öğretmenlerin ve yöneticilerin teknolojik kullanım özelliklerinin, BTMM Seminerlerinden önemli ölçüde etkilenmediği anlamına gelir (.834, p> .05).

Tablo 11.

Teknoloji Kullanım Düzeyi Ölçeğinin T testi sonuçları

	Ön test			Son test			t	p
	N	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD			
Teknoloji kullanım seviyesi ölçeği	60	160,28	23,76	166,10	26,46		.512	.713

Tablo 11'e göre, Teknoloji Kullanım Düzeyi ölçeğinin ön test ve son test aritmetik ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. (.713, $p > 0.5$) Öğretmenlerin ve yöneticilerin teknolojik kullanım kabiliyetlerinin, BTMM Seminerlerinden önemli ölçüde etkilenmediği anlamına gelir.

B: Nitel Veri Analizi

A. Okul Paydaşlarının Eğitimde Dijitalleşme ve Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Ön test soruları

Soru 5. Dijital vatandaşlık davranışlarına sahip olan bireylere bu durumu kazandıran farklılıkları.

Tablo 12.

Katılımcılara göre dijital vatandaşlık davranışlarına sahip olan bireylere bu durumu kazandıran farklılıkları.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Genç ve teknoloji ile büyüyen nesilden olmak.	12	%80	15	%70	5	%100	32	%80
Yükseköğrenim hizmetlerinden mezun olmak.	8	%53,3	10	%50	2	%40	20	% 50
Teknoloji ile sürekli olarak iç içe bir yaşam sürmek.	9	% 60	11	%55	4	%80	24	%60
Güncelliği dikkate alan bir sistem içerisinde yetişmiş olmak.	7	% 60	5	%25	4	%80	24	%60

Katılımcıların görüşleri;

Gençlerin teknoloji kullanımı konusunda daha bilgili ve yeni çıkan gelişmelere daha hızlı bir şekilde adapte olabilmesi onların dijital vatandaşlık konusunda davranışlara sahip olmalarında etkili olur (Ö18).

Yükseköğretim süresi zarfında güncel ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim kalitesinin artırmak ve daha etkili bir eğitim verebilmek adına teknolojinin doğru ve yerinde kullanımı yöntemleri bireylere kazandırılmaya çalışılmaktadır. (Y13).

Soru 6. Dijital eğitimde kullanılan araçlar.

Tablo 13.

Eğitim sistemi dijitalleşmektedir, katılımcıların dijital eğitimde sıkça kullanılan araçlar nelerdir hakkında görüşleri.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bilgisayar	15	%100	20	%100	5	%100	40	%100
Akıllı Telefon	12	%79,2	13	%65	1	%20	26	%65
Akıllı tahta	13	%85,8	15	%75	1	%20	29	%72,5
Fotokopi makinesi	11	%72,6	14	%70	3	%60	28	%70
İnternet	14	%92,4	17	%85	3	%60	34	%85
Usb	7	%46,2	8	%40	1	%20	16	%40

Katılımcıların görüşleri;

Eğitim kurumlarında en çok bilgisayardan faydalanılmaktadır(Y1).

Ders işlemekte akıllı tahta sistemlerini kullanmak kolaylık oluyor (Ö3).

Eğitim sisteminde belgeleri bir yerden başka bir yere taşıyabilmek ve kişiler arasında paylaşabilmek için usb'ler çok faydalı olmaktadır (D2).

Tablo 13'e bakıldığı zaman katılımcıların eğitim sistemi içerisinde dijitalleşmeyi kabul ettikleri ve kullanımının yüksek düzeylerde olduğunu görebiliriz. Bu konuda en çok kullanılan ve anket sonuçlarında en dikkat çekici nokta olarak bilgisayar gözümüze çarpmaktadır. Yüzde yüzlük bir oranla ilk sırada yer alan ve tüm katılımcı gruplar tarafından tam olarak kullanıldığı belirtilen tek tema o olmuştur. Bunun hemen arkasından ise internet kullanımının geldiğini görebiliriz. Katılımcı gruplar içerisinde internet kullanımının en fazla belirten grubunda öğretmenler olduğunu görmekteyiz. En az oranda söylenen dijital araç ise usb'ler olarak görülebilmektedir.

A1. Okul Paydaşlarının Eğitimde Dijitalleşme ve Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Son test soruları

Soru 7. Dijital çağda eğitim yönetiminin önemi.

Tablo 14.

Dijital çağda eğitim yönetiminin önemi

<i>Tema</i>	<i>Yönetici</i>		<i>Öğretmen</i>		<i>Diğer</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Teknolojiyi kullanırken zamandan hızlı ve yararlı şekilde yararlanılabilmesi adına.	7	%46,2	14	%70	2	%40	23	%57,5
Yeni ve güvenilir bilgiye ulaşmayı yönetebilmek adına	13	%85,8	6	%30	3	%60	22	%55
Doğru amaca yönelik hizmeti sağlayabilmek adına	12	%79,2	16	%80	3	%60	31	%77,5

Katılımcıların görüşleri;

Gelişen ve değişen çevre ve eğitim koşullarının kontrol altında tutulması ve güncellene bilmesi için yönetimin önemi büyüktür (Y5).

Eğitimin istenilen doğrultuda öğrencilere yarar sağlayabilmesi ve topluma iyi bireylerin kazandırılabilmesi için doğru şekilde yönetilmesi önemlidir (Ö12).

Tablo 14'e bakıldığı zaman dijital çağda eğitim yönetiminin önemini katılımcılar daha çok teknolojik ürünlerin eğitim sisteminde doğru, hızlı ve etkin bir şekilde kullanılmasına yönelik önemli bir yerde olduğunu belirtmektedirler. İdareci olan bireyler bu konu hakkında en çok yeni ve güvenilir bilgiye ulaşma konusunda eğitim yönetiminin önemli bir role sahip olduğunu söylemektedirler. Yine buna benzer şekilde idarecileri olan katılımcıların bir sonraki önemli olarak belirttikleri noktaları ise doğru amaca yönelik kullanımı sağlayabilme görüşüdür. Öğretmen olan katılımcılarında bu noktada idareciler ile benzer şekilde görüşlere büyük oranda sahip olduklarını görebilmekteyiz. Alınan yanıtlar sonucunda ulaşılan diğer bir bulgu ise teknolojinin hızlı kullanılmasına yönelik eğitim yönetiminin etkili bir rolü olduğu görüşüdür

B. Okul Paydaşlarının Eğitimde Dijitalleşme ve Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Ön test soruları

Soru 8. Dijitalleşen eğitimde, yönetim için 4 yetkinlik.

Tablo 15.

Dijitalleşen eğitimde, yönetim için göze çarpan 4 yetkinlik.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Dijital vatandaşlık.	11	%72,6	10	%50	-	-	21	%52,5
Açık liderlik.	8	%52,8	18	%90	3	%60	29	%72,5
Etkin liderlik.	11	%72,6	15	%75	4	%80	30	%75
Teknolojik liderlik.	12	%79,2	16	%80	5	%100	33	%82,5
Teknoloji kabulü.	14	%92,4	18	%90	5	%100	37	%92,5

Katılımcıların görüşleri;

Dijitalleşen eğitim sistemlerinin doğru ve güvenilir şekilde idare edilmesi adına dijital vatandaşlık konusunun gündemde tutulması gerekiyor (Ö2).

Eğitim sisteminin içerisinde dijital ortamların kontrolünü sağlayabilmek ve doğru şekilde yönlendirebilmek adına teknolojik liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır (D4).

Eğitim kurumlarında teknolojinin kullanılması için ilk olarak kabul görmesi gerekmektedir (D1).

Tablo 15’de görüldüğü gibi “Dijitalleşen eğitimde, yönetim için 4 yetkinlik göze çarpmaktadır bunlar sizce ne” diye sorulduğu zaman katılımcıların aklına en çok teknoloji kabulü gelmektedir. Tüm katılımcıların birleştiği ortak nokta olan teknoloji kabulundan sonra ise en fazla olarak teknoloji liderliği, daha sonra etkin liderlik ve sırası ile açık liderlik ve son olarakta dijital vatandaşlık kavramları gelmektedir. Bu temalar arasında idareciler grubuna bakarsak onlara göre en çok teknoloji kabulü en az ise açık liderlik kavramları 4 yetkinlik arasında yer alırken. Öğretmenlerde ise açık liderlik ve teknoloji kabulü ilk sırada yer almaktadır. En az olarak ise dijital vatandaşlık olgusu görülmektedir. Diğer katılımcılarda ise en fazla teknolojik liderlik ve teknoloji kabulü yer alırken diğer katılımcı gruplarından farklı olarak hiç beyan edilmeyen dijital vatandaşlık teması dikkat çekmektedir.

B1. Okul Paydaşlarının Eğitimde Dijitalleşme ve Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Son Test Soruları

Soru 9. Dijital çağda yönetim için gerekli liderlik türleri

Tablo 16.

Dijital çağda yönetim için gerekli liderlik türleri

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teknolojik liderlik	4	26,4	8	%40	2	%20	14	%
Açık liderlik	13	%85,8	18	%90	4	%80	35	%87,5
Dijital liderlik	7	%46,2	3	%15	-	-	10	%25
Demokratik liderlik	10	%66,6	13	%65	3	%60	26	%65

Katılımcıların görüşleri;

Dijital çağda teknolojinin iyi ve kontrollü şekilde kullanılıp yönetilmesi için dijital liderlik ve teknolojik liderlik becerileri gerekmektedir (Ö12).

Teknoloji kullanımının kontrol altında ve adil koşullarda sürdürülmesi herkesin aynı seviyede kullanım ölçütüne sahip olması adına demokratik liderlere ihtiyaç vardır (D1).

Tablo 16'ya bakıldığı zaman katılımcılara göre dijital çağda gerekli olan liderlik türü olarak açık ara farkla açık liderlik gelmektedir. Bu şekilde bir görüşü en fazla öğretmenler belirtmektedir. İdarecilerde yine benzer şekilden fazla ortak görüşe açık liderlik kavramı üstünde varmışlardır. Diğer katılımcı grubu da benzer şekilde bir sonuç göstermiştir. Bir diğer dikkat çekici nokta ise idareci grubundan olan katılımcıların dijital en az olarak teknolojik liderlik kavramına yönelmeleri olabilir. Bunun dışında ise öğretmenler ve diğer katılımcı grubu ise dijital liderlik kavramına pek fazla yönelmemeleridir. Hatta diğer grubundan olan katılımcıların bu kavramdan bahsetmemeleri en dikkat çekici bir diğer noktadır.

C. Okul Paydaşlarının Öğrenci Motivasyon ve Örgütsel verimlilik Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Ön Test Soruları

Soru 10. Öğrenci motivasyonunu artırmak

Tablo 17.

Öğrenci motivasyonunu artırmak adına katılımcılara göre yapılması gerekenler

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ödül ceza yöntemi	6	%39,6	12	%60	2	%40	20	%50
Farklı ve ilgi çekici yöntemler	5	%33,3	8	%40	4	%80	17	%42,5
Uygulamak Ders ile günlük hayatı Birleştirmek	8	% 52,8	6	%35	3	%60	17	%42,5
Öğrencilerle iyi iletişim kurmak ve onları tanımak	10	% 66,6	16	%80	5	%100	31	%77,5
Teknoloji iyi Kullanmak	10	% 66,6	15	%75	4	%80	29	%72,5
Öğrenciyi cesaretlendirici Tavırlar sergilemek.	5	% 33,3	7	%35	5	%100	17	%42,5

Katılımcıların görüşleri;

Öğrencileri derslere ve okula daha motive edebilmek adına teknolojiyi iyi kullanma becerilerine sahip olma ve bunun yanında öğrencilerin derslere ilgisini çekmek adına desler ile günlük hayatı birleştirmek faydalı olacaktır (Y8).

Öğrencilerin ilgisini çekebilmek adına uzun süredir alışlagelmiş olan tekniklerden farklı olarak ilgi çekici ve merak uyandırıcı yöntemler kullanılmalıdır (Y10).

Tablo 17'ye bakıldığı zaman idareci olarak katılan bireylerin öğrenci motivasyonunu artırmak adına en çok önem verdikleri temalar olarak öğrencilerle iyi iletişim kurmak ve teknoloji iyi şekilde kullanarak onlarla iletişime geçmek olarak düşündüklerini görebiliriz. İdarecilerin bu şekilde düşünmesinin yanında öğretmenlerde benzer şekilde bu iki tema üzerinde yoğunlaşmış bir şekilde bulunmaktadır. Bu temaların haricinde öğretmenler ödül ve ceza yöntemini öğrencilerin motivasyonunu artırıcı bir diğer kriter olarak görmektedirler. Diğer bireylerde ise yine benzer şekilde aynı temalar üstünde yoğunlaşma olduğu görülse de burada en dikkat çekici nokta öğrenciye cesaret vermenin tüm diğer katılımcılar tarafından motivasyon artırıcı etkenler arasında önemli bir yerde olduğu kanısının açıkça belirtilmesidir.

C1. Okul Paydaşlarının Öğrenci Motivasyonu ve Örgütsel verimlilik Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Son Test Soruları

Soru 11. Örgüt verimliliğinin tanımı.

Tablo 18.

Örgüt verimliliğinin katılımcılarca tanımlanması.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Örgüt bileşenlerinin Uyumlu çalışması	5	%33	17	%85	4	%80	26	%65
Bireylerin birlikte üretken olmaları.	13	% 85,8	12	%60	3	%60	28	%70
Ahlak, inanç ve tutumların Ortak amaç için bir araya gelmesi.	3	% 19,8	9	%45	1	%20	13	%32,5

Katılımcıların görüşleri;

Örgütlerdeki verimliliğin sürekli bir şekilde devam ettirilmesi adına bireyler arası birlikteliği güçlendirecek adımlar atılmalıdır (D5).

Örgütlerin verimliliğinin artırılmasını sağlamak ve sürekli olarak bir verim elde edebilmek adına örgüt içerisindeki bileşenlerin uyumlu çalışmasının sağlanması gerekmektedir (Y13).

Tablo 18’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan birey örgüt verimliliğini tanımlama konusunda çoğunlukla bireylerin birlikte üretken olmaları şeklinde görüşler belirtmişlerdir. Bu görüşten sonra örgüt bileşenlerinin uyum içinde çalışması ve ahlak, inanç ve tutumların ortak amaç için bir araya gelmesi temaları sırasıyla belirtilmiştir.

Soru 12.Sınıf içi Öğrenci Motivasyonunu Artırmak

Tablo 19.

Sınıf ortamında motivasyonu artırmaya yönelik çalışmalar

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğrencilerin ilgi alanlarını anlamak ve onlara yönelmek.	6	%39,6	11	%55	1	%20	18	%45
Öğrencileri başarıya karşı güdülemek ve tetiklemek.	10	%66,6	14	%70	3	%60	27	%67,5
Derse heyecanlı bir anlatım katarak öğrencilerin ilgisini çekmek.	12	%80	12	%60	3	%60	27	%67,5
Sınıf içerisinde şakalar yaparak öğrencileri canlı tutmak.	5	%33,3	15	%75	4	%80	24	%60
Sınıf ortamında onlarla güler yüzlü iletişim kurmak.	10	%66,6	10	%50	5	%100	25	%62,5

Katılımcıların görüşleri;

Öğrencilerin derse olan ilgilerini toplayabilmek için onların nelere ilgi duyduklarını öğrenip ona göre ders anlatımı yapılması motivasyonu artırabilir (Y2). Öğrencilerle ders içerisinde sağlıklı iletişim kurabilmek ve hem derse olan ilgilerini sağlamak hemde onları canlı tutabilmek adına güler yüzlü bir iletişim önemlidir (Ö18).

Bu görüşlerden yöneticilerin büyük oranda öğrencilerin başarıya yönelik güdülenmesi gerektiğine inandıkları ve sınıf ortamından güler yüzlü iletişimin önemli olduğu düşünülmektedir. Nitel görüşlerde de bu durum benzer şekilde sağlıklı iletişimin önemi açısından vurgulanmaktadır.

D. Okul Paydaşlarının Öğrenci Motivasyon ve Örgütsel verimlilik Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Ön Test Soruları

Soru 13. Örgüt içerisinde bulunan kişilerin motivasyonunun artırılması stratejileri.

Tablo 13.

Örgüt içerisinde bulunan kişilerin motivasyonunun artırılmasına yönelik stratejiler.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Eşitlik ve dürüstlük önde tutulmalıdır.	14	%92,4	12	%60	1	%20	27	%67,5
Sevgi ve olumlu bir tavır sergilemek.	5	%33	13	%65	3	%60	21	% 52,5
Bireyleri dinleyip anlamaya Çalışmak.	13	%85,8	18	%90	3	%60	34	%85
İş birliği ve takım ruhunun oluşturulması.	7	% 46,2	13	%65	4	%80	24	%60
Öğrencilere değer vermek ve onlara önemli olduklarını hissettirmek.	10	% 66,6	3	%15	3	%60	16	%40

Katılımcıların görüşleri;

Bireylerin motivasyonunu artırmak onları yaptıkları işe odaklayıp yaptıkları işten maksimum verim alabilmek adına eşit ve dürüst bir anlayışın önde tutulması gerekmektedir (Ö7).

Motivasyon başarı için önemli bir adım ise örgüt içerisinde iş birliği ve takım ruhunun oluşturulması noktasıdır (D2).

Tablo 13’de örgüt içerisinde bulunan bireylerin motivasyonunu artırılmasına yönelik stratejik fıkirlere bakıldığı zaman göze ilk olarak idareci grubundan olan katılımcıların verdiği cevaplardan eşitlik ve dürüstlüğün önde tutulması görüşü ile birlikte bireyleri dinlemek ve anlamaya çalışmak görüşünün büyük bir yer aldığı görülmektedir. Bunlara ek olarak öğretmenlerin büyük bir oranda ve diğer görüşlere büyük bir farkla yine aynı şekilde bireyleri dinleyip anlamaya çalışma konusunun önemine dikkat çektikleri görülmektedir. Diğer grubundan olan katılımcılar ise en yüksek oranda iş birliği ve takım ruhunun önemine dikkat çekmişlerdir. Fakat bunun yanında aynı oradan sevgi ve olumlu yaklaşım, öğrencilere değer vermek ve onların önemli birer birey olduğunu onlara hissettirmek gibi duygularında motivasyon içi önemli birer konu olduklarını söylemektedirler.

D1. Okul Paydaşlarının Öğrenci Motivasyon ve Örgütsel verimlilik Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Son Test Soruları

Soru 14 Örgütte verimliliği sağlayacak koşullar.

Tablo 21.

Örgütte verimliliği sağlayacak koşullar

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Örgüt kültürünü ve iklimini demokratik bir yapıda tutmak.	6	%39,6	15	%75	-	-	21	%52,5
İletişimi, uyum ve hizmet içi destekleri sağlayabilmek.	11	%79,2	14	%70	3	%60	28	%70
Teknolojiyi desteklemek.	2	%13,2	12	%60	4	%80	18	%45
Okulun gerçek hayat ile birleştirilmesi.	4	%26,4	7	%35	4	%80	15	%37,5
Sosyal bir okul sistemi oluşturmak.	11	% 66,6	10	%50	3	%60	24	%60
Çalışanlara eşit bir şekilde davranmak.	13	% 66,6	16	%80	5	%100	34	%85
Örgüt politikası belirlemek.	13	% 66,6	6	%30	3	%60	22	%55

Katılımcıların görüşleri;

Örgütte yapılan işler sonucunda bir verim elde edebilmek adına sosyal bir okul sistemi oluşturmak önemli bir adım olabilir ve bununla beraber çalışanlar arasında eşit bir şekilde davranmak önemli noktalardır (Y12).

Değişen ve gelişen yaşam koşulları içerisinde yatın her alanına hakim olan teknoloji eğitim sisteminde de önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde teknolojiyi desteklemek gerekmektedir (Ö3).

Tablo 21'e bakıldığı zaman katılımcılara göre örgütte verimliliği sağlayacak koşullar arasında en popüler ve en fazla işe yarayacak olan tutum olarak çalışanlara eşit bir şekilde davranmanın olduğunu görebiliriz. Bunun yanında katılımcıların iletişim, uyumu ve hizmet içi desteklerin sağlanabilmesi ile örgüt içerisinde

verimliliğin sağlanacağı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Tek tek katılımcılı gruplara baktığımız zaman ise idarecilerin çalışanlara eşit bir şekilde davranma ve örgüt politikasını belirlemenin bu konuda önemli olduğu, öğretmenlere göre örgüt kültürünün ve ikliminin demokratik bir yapıda tutulması gerektiği ve diğer katılımcıların görüşlerine göre de idarecilere benzer şekilde çalışanlara eşit bir şekilde davranma tutumunun olduğunu görebiliriz.

E. Okul Paydaşlarının Stratejik Planlama ve Yönetim Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Ön Test Soruları.

Soru 15. Stratejik Planlamanın anlamı

Tablo 22.

Katılımcılara göre stratejik planlamanın anlamı.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer	
	N	%	N	%	N	%
Kısa ve uzun vadeli yol haritası	14	%92,4	11	%55	3	%60
İmkanları en iyi şekilde kullanabilmek adına bir araç.	5	%33	4	%20	2	%40

Katılımcıların görüşleri;

Eğitim kurumlarında stratejik planlama yapmak hedefler ve planlara ulaşmada önemli bir basamaktır (Ö11).

Kurumlarda planlı bir şekilde yapılan stratejik planlamalar elde olan imkanlar ile hedeflere emin adımlarla ilerlemek adına önemli bir yer tutmaktadır (Y14).

Tablo 22’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin büyük bir çoğunluğu stratejik plan kavramını kısa ve uzun vadeli yol haritası olarak gördüğünü söylemektedir. Diğer bir görüş ise stratejik planlama konusunun imkanları en iyi şekilde kullanabilmek adına bir araç olarak görüldüğü yönündedir.

E1. Okul Paydaşlarının Stratejik Planlama ve Yönetim Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Son Test Soruları.

Soru 16. Okullarda Stratejik Planın Önemi

Tablo 23.

Katılımcılara göre okullarda stratejik planlamanın önemi.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer	
	N	%	N	%	N	%
Sene başında belirlenen hedeflere daha kolay ulaşabilmek için.	13	%85,8	7	%35	3	%60
Okul içerisinde ve eğitim sisteminde bulunan sorunlarla daha rahat baş etmek için	8	%52,8	3	%15	2	%40
Okul olarak güncel kalabilmek ve eğitim sisteminde yerimizi görmemiz için	3	%19,8	10	%50	2	%40

Katılımcıların görüşleri;

Stratejik planlama yapmak kurumlarda bulunan sorunların aşılmasında ve ileriye dönük planlar yapabilmeye önemli role sahiptir (Y9).

Stratejik planlamalar yalnızca hedefler ve amaçlar için değil aynı zamanda ileriye dönük ihtiyaçları tahmin edip onlara önlem almak için iyi bir yoldur (Ö8).

Tablo 23'e baktığımız zaman okullarda stratejik plan neden önemlidir sorusu karşısında katılımcılardan idarecilerin oluşturduğu grubun sene başında belirlenen planlar doğrultusunda hareket etmek ve hedeflere ulaşmak adına önem taşıdığı, bununla birlikte idarecilerin en çok tekrarladığı tema ise eğitim süresi zarfında karşılaşılabilecek sıkıntıları daha öncede tahmin etme ve bunları daha rahat aşma konusunda yardımcı olabileceği için önemli olduğu görüşüdür. İdarecilerin yanında katılımcı olan öğretmenler ve diğer gruptan olan bireylerde aynı şekilde oranlarda en çok bu iki tema üzerinde birleşmişlerdir.

Soru 17. Eylem Planı Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Unsurlar

Tablo 24.

Katılımcılara göre eylem planı oluşturulmasında dikkat paydaşlar

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kurumda eğitim alan öğrenciler	13	%86,6	18	%90	4	%80	35	%87,5
Kurumlarda bulunan öğretmenler	12	%80	15	%75	3	%60	30	%75
Okuldaki görevli çalışanlar.	8	%53,3	9	%60	4	%80	21	%52,5
Okulun bulunduğu bölgedeki bireyler.	12	%80	14	%70	1	%20	27	%67,5
Eylem planına katkıda bulunacak ortaklar.	12	%80	14	%70	2	%40	28	%70

Katılımcıların görüşleri;

Tüm iş alanlarında olduğu gibi eğitim alanı içerisindeki kurumlardada eylem planlarının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan en önemlileri olarak okul çevreleri ve hedeflerin iyi seçilmesi söylenebilir (D1).

Eylem planı oluştururken öğrencilerin vakit geçirebilecekleri okul çevreleri ve okullara yakın olarak bulunan sosyal alanlar dikkate alınmalıdır (Ö11).

Soru 18. Eylem Planı Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Unsurlar.

Tablo 25.

Katılımcılara göre eylem planı oluşturulmasında dikkat edilecek unsurlar

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer	
	N	%	N	%	N	%
Okulun yer aldığı çevre ve sosyal koşulları	13	%85,8	18	%90	2	%40
Plan düzenlenirken düzgün ve sağlıklı verilerin elde edilmesi.	11	%72,6	14	%70	-	-
Doğru amaca yönelik çalışma ve hedeflerin iyi belirlenmesi	12	%79,2	14	%70	2	%40

Katılımcıların görüşleri;

Tüm iş alanlarında olduğu gibi eğitim alanı içerisindeki kurumlardada eylem planlarının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan en önemlileri olarak okul çevreleri ve hedeflerin iyi seçilmesi söylenebilir (D1).

Eylem planı oluştururken öğrencilerin vakit geçirebilecekleri okul çevreleri ve okullara yakın olarak bulunan sosyal alanlar dikkate alınmalıdır (Ö11).

Tablo 25’de görüldüğü gibi; katılımcılar eylem planı oluşturulurken en çok dikkat edilmesi gereken nokta olarak okulun yer aldığı bölgenin çevre ve sosyal koşullarının olduğunu söylemişlerdir. Bunun yanında idareciler ve öğretmenlerden oluşan grup düzgün ve sağlıklı verilerin elde edilerek eylem planını düzenlerken bu verilerden faydalanılmasının önemli olduğunu söylemişlerdir. Tüm bunların yanında katılımcılardan idareciler %79 gibi yüksek bir oranda, yine öğretmenler %70 gibi bir oranla ve diğer grubundan %40’ lık bir katılımcı profilinde doğru ve amaca yönelik çalışma planlarının ve hedeflerinin iyi belirlenmesi gerektiği görüşünde olduklarını söylemektedirler.

F. Okul Paydaşlarının Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Ön Test Soruları.

Soru 19. Okul yönetiminde takım ruhunun yeri ve önemi.

Tablo 26.

Katılımcılara göre okul yönetiminde takım ruhunun yeri ve önemi ne noktadadır.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer	
	N	%	N	%	N	%
Verimli bir şekilde çalışabilmek adına	12	%80	7	%35	1	%20
Her bireyin amacı sahiplenmesi ve istekli olması adına	5	%33,3	10	%50	3	%60
Paylaşmayı öğrenmek ve paylaşarak yenilikler üretmek adına	10	% 66,6	3	%15	3	%60

Katılımcıların görüşleri;

Çalışma alanları rahat ve huzurlu bir ortama sahip olmalıdır. Bu huzur ve rahat çalışma koşulları ise takım ruhu ile sağlanabilir (Y7).

Takım ruhunu sağlamak adına tüm görevliler ve paydaşların ortak olan amacı benimsemesi ve o amaca yönelik çalışmak için istekli olmasının sağlanması gerekir (Ö14).

Tablo 26’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerden idareci olan kısmın büyük bir çoğunluğu (%80) okul yönetiminde takım ruhunun yeri ve önemini verimli bir şekilde çalışabilmek adına önemli olduğu görüşünde olduklarını belirtmişler. Bunun yanında katılımcı olan öğretmenlerin büyük bir kısmının (%50) ise okul yönetiminde takım ruhunun yeri ve öneminin her bireyin amacı sahiplenmesi ve istekli olması adına katkılar sağlayabileceği düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Diğer bireylerinde çoğunlukla (%60) öğretmenler gibi bu şekilde düşündükleri ve bunun yanında da yine büyük bir oranda (%60) paylaşmayı öğrenmek ve paylaşarak yenilikler üretmek adına öneme sahip olduğu düşüncesinde olduklarını belirtmişler.

F1. Okul Paydaşlarının Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmesi Son Test Soruları.

Soru 20. Projenin önemi.

Tablo 27.

Katılımcılara göre projenin önemi.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer	
	N	%	N	%	N	%
Gelişmek ve geliştirmek için önemli bir adımdır projeler.	8	%52,8	8	%40	3	%60
Yenilikleri uygulayabilmek ve alanda farklı olabilmek için.	4	%26,6	14	%70	5	%100
Güncellenmek ve üretken bir yapıya sahip olmak adına önemlidir.	7	%46,2	6	%30	2	%40

Katılımcıların görüşleri;

Projelerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi gelişmek ve geliştirmek için önemli bir adımdır (Y14).

Projeler yenilikleri ortaya çıkarabilmek ve fark yaratabilmek adına büyük öneme sahiptirler (Ö17).

Tablo 27’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan idarecilerin ve öğretmenlerinin büyük bir bölümü proje konusunun öneminin projelerin gelişmek ve geliştirmek için önemli bir öneme ve yere sahip olduğunu düşündüklerini belirttikleri görülmektedirler. Ancak öğretmenler bunun yanında daha fazla bir şekilde yenilikleri gerçekleştirebilmek ve alanda farklı bir konumda olup rakipleri arasında bir adım önde olmak için projelerin önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Diğer katılımcılarında bu düşünceye tamamen katıldıkları ve öğretmenler ile aynı düşünceyi paylaştıkları görülmektedir.

Soru 21. Girişimcilik ve insan doğasının incelenmesinde okul yönetimine katkıları.

Tablo 28.

Katılımcılara göre girişimcilik ve insan doğasının incelenmesinin okul yönetimine katkıları.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer	
	N	%	N	%	N	%
Başarıya aç olmak	6	%39,6	6	%30	2	%40
Bireyler arası uyum	12	%79,2	11	%55	2	%40
Motivasyon ve ilerici görüş	2	%13,2	17	%85	4	%80
Yenilikçi düşünme yeteneği	4	%26,4	9	%45	1	%20

Katılımcıların görüşleri;

Okul yönetiminin başarılı bir performans sergilemesi kurumda çalışan bireyler arasındaki uyumu ve yaptıkları işler için olan motivasyonlarının da etkileyecektir (Ö17).

Girişimcilik insanın doğasında olan en temel hislerden biridir. Buda beraberinde yenilikçi olmak ve başarı için sürekli bir açlık hissini beraberinde getirir (Ö16).

Tablo 28’de görüldüğü gibi; girişimcilik ruhunun ve insan doğasının incelenmesinin okul yönetime katkılar sağlayacağı gibi ortak bir fikrin olduğu kanısına varabiliriz. Öğretmenlerin ve idarecilerin büyük bir kısmı girişimcilik konusunun insanlara başarıya aç bireyler haline gelmelerinde, bireyler arası uyumun sağlanması gibi konularda okul yönetiminin fikir edinip gelişim konusunda ellerinin güçlü olmasına katkı sağlayabilir.

G. Okul Paydaşlarının Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmeye Yönelik Ön Test Soruları

Soru 22. Eğitim paydaşları için riskler nelerdir.

Tablo 29.

Katılımcılara göre eğitim paydaşları içerisinde (Öğretmen, Yönetim, Veli, Personel) riskler nelerdir.

Tema	Öğretmen		Diğer		Yönetim		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Çevreden gelen şiddete maruz kalmak.	10	%50	3	%60	2	%13,3	15	%37,5
Aile içi şiddete maruz kalmak.	5	%25	5	%100	-	-	10	%25
Aile içi maddi sıkıntılar.	10	% 50	5	%100	11	%73,3	26	%77,5
Çocuklara karşı ilgisizlik.	16	% 80	5	%100	-	-	21	%70
Kilit personel yetersizliği.	6	%30	3	%60	13	%86,6	21	%70
Motivasyon kaybının oluşması.	13	%65	3	%60	13	%86,6	29	%72,5
Denetim alanında eksikliklerin olması.	11	%55	2	%40	12	%80	25	%62,5
Kaliteli iletişim beklentisine karşılık alamamak.	7	%35	2	%40	10	%66,6	19	%47,5
Karar verme konusunda cesaret ve bilgi eksikliği.	5	%25	3	%60	12	%80	20	%50

Katılımcıların görüşleri;

Aile içi maddi sıkıntıların çocukları psikolojik olarak etkilemesi (D5).

Bazı alanlar için nitelikli bazıları için ise hiç personelin olmayışı (Y3).

Çocuklara karşı ilgisizlik (Ö19).

Tablo 29’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin okullardaki risk paydaşları hakkındaki düşüncelerine baktığımız zaman katılımcıların birden fazla tema üstünde toplamda katılımcı sayısına denk gelecek bir şekilde cevaplar verdiklerini görmekteyiz. Bunlar kilit personel eksikliği, motivasyon kaybı, denetim sıkıntıları, kaliteli iletişim ve karar vermede yetersizlik ve bilgi eksikliği şeklinde sıralanabilir. Bunları belirtirken katılımcıların bu temaları her boyutu tehdit eden faktörler olarak gördükleri konusunada dikkat edilmelidir.

Soru 23. Okullarda risk analizlerinin yapılma yöntemleri..

Tablo 30.

Katılımcılara göre okullarda risk analizlerinin yapılma yöntemleri.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Gönüllü katılımcılar ile iletişim kurarak.	11	%73	5	%25	1	%20	16	%40
Risklerin tablosunu ortaya çıkarıp değerlendirerek.	8	%53,3	14	%70	-	-	22	%55
Gelişen olayları gözlemleyerek	12	%80	16	%80	3	%60	31	%75

Katılımcıların görüşleri;

Gönüllü bireyleri seçmek daha net ve daha gerçekçi cevaplar almamızı sağlar (Ö1).

Ortaya çıkan veya çıkabilecek riskler için değerlendirme yapılması, riskleri daha net ortaya koyabilir (Y6).

Tablo 30’da görüldüğü üzere katılımcılar genel olarak okullarda gelişen olayları gözlemleyerek bu gözlem sonucunda bir risk analizi yapma yolunu seçmektedirler. Buna ek olarak risklerin tablosunu oluşturup o tablodan analizler yapmayı veya gönüllü katılımcılar ile birlikte görüşmeler yaparak risk analizlerini yapabilmeyi hedeflemektedirler.

G1. Okul Paydaşlarının Yönetim Süreçleri Seminer Çalışmalarının Değerlendirmeye Yönelik Ön Test Soruları

Soru 24. Okullarda bulunan risk alanları nelerdir.

Tablo 40.

Katılımcılara göre okullarda bulunan risk alanları nelerdir.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
İç ve dış okul çevresi	9	%60	12	%60	4	%80	25	%62,5
Okula yakın bulunan çıkmaz sokaklar	2	%13,3	5	%25	-	-	7	%17,5
Okula yakın olan terk edilmiş yapılar.	3	%26	10	%55	2	%20	16	%39

Katılımcıların görüşleri;

Okulların çevreleri en büyük tehditi oluşturmaktadır (D1).

Okulların yakınında bulunan yarım inşaatlar ve terk edilmiş yapılar (Y15).

Tablo 40’de görüldüğü gibi; okullarda en fazla iç ve dış çevre koşullarının sağladığı veya sağlayabileceği tehlikeler okullar için ana risk olarak görülmektedir. Burada %25 oranında bu risk birinci sırayı çekmektedir. Bundan hemen sonra ise okula yakın olan terk edilmiş yapılar %39 ve en son sırada ise okullara yakın olan çıkmaz sokaklar görülmektedir.

Soru 25. Okullarda bulunan risklerin gerçekleşme ihtimali.

Tablo 41.

Katılımcılara göre okullarda bulunan risklerin gerçekleşme ihtimali

Tema	<i>Yönetici</i>		<i>Öğretmen</i>		<i>Diğer</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
% 50	5	%25	3	%20	2	%40	10	%62,5
%40	3	%20	7	%35	2	%40	12	%17,5
%30	3	%20	5	%25	2	%40	10	%39
%20	2	%13,3	3	%15	3	%60	8	%20

Tablo 41’de görüldüğü üzere katılımcı bireyler okullarda bulunan risklerin gerçekleşme ihtimalini büyük bir oranda olabilecek diye görmektedirler. Burada % 50, %40, %30 ve % 20 şeklinde değerler belirten katılımcılara göre riskler yarı yarıya bir oranda gerçekleşme ihtimaline sahiptirler.

H. Okul Risk Değerlendirmesi ve Kontrol Soruları

Soru 26. Eğitim kurumlarında risklerin görüldüğü alanlar.

Tablo 42.

Katılımcılara göre eğitim kurumlarında risklerin görüldüğü alanlar. (Öğrenci, Yönetim, Veli, Personel)

Tema	<i>Öğretmen</i>		<i>Diğer</i>		<i>Yönetici</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Okul idari binasının yapısı	12	%25	5	%100	6	%40	23	%37,5
Okul park yeri	2	%12,5	4	%80	8	%53,3	14	%25
Okul spor salonu	9	% 25	3	%60	11	%73,3	23	%77,5
Okul içi ve bahçe elektrik tesisatı	10	% 40	5	%100	15	%100	30	%100

Okul çevresinde bulunan yapılar ve sosyal alanlar	6	%15	2	%40	6	%40	28	%100
Okul yönetiminin tavırları	13	%32,5	3	%60	13	%86,6	29	%100
Okul kantinindeki düzensizlik ve disiplinsizlik	10	%32,5	2	%40	4	%26,6	16	%40
Okul çalışanlarının tutumları	8	%32,5	5	%100	3	%20	16	%40

Katılımcıların görüşleri;

Okul çalışanlarının tutumları öğrencilerin okuldan uzaklaşmalarına sebebiyet verebilir (D2).

Okul park yerine giriş çıkış yapan arabalar ve park yerinin yola açılan kapılarının olması çocuklar açısından tehlike yaratır (D1).

Tablo 42’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan bireylerin okullardaki risk paydaşları hakkındaki düşünceleri gözden geçirildiği zaman okulların içerisinde bulunan elektrik tesisatlarının öğrenciler için en fazla risk barındıran ve onlara zarar verebilecek olan tema olarak düşünüldüğü söylenmektedir. Bunun yanında okul yönetimini hem öğretmenlere hem öğrencilere hem velilere karşı olan tavır ve tutumları da okullar içerisinde bulunan risklerin en önemlileri arasında görülmektedir.

Soru 27. Okullarda bulunan risklerin tehlike boyutları.

Tablo 43.

Katılımcılara göre okullarda risklerin tehlike boyutları.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğrencilerin derslerden geri kalması	11	%73,3	5	%25	1	%20	16	%40
Öğrencilerin kazalar sonucunda yaralanması.	8	%53,3	14	%70	-	-	22	%55
Öğrencilerin kötü alışkanlıklar kazanması.	12	%80	16	%80	3	%60	31	%75
Öğrenciler arasında kavga ve şiddet alışkanlıklarının kazanılması.	7	%46,6	13	%	2	%40	22	%55

Katılımcıların görüşleri;

Okullarda ortaya çıkan riskler o veya bu sebepten dolayı derslerin aksamasına sebebiyet verebilir (Y14).

Okul içerisinde ve çevresinde bulunan riskler öğrencilerin istemedende olsa kötü alışkanlıkları edinmeleri ve bunları benimsemelerine sebep olabilir (Ö19).

Tablo 43’de görüldüğü üzere katılımcılar okullardaki riskler hakkında tehlike boyutu olarak en yüksek olarak öğrencilerin kötü alışkanlıklar kazanması ve bu alışkanlıkların sebep olabileceği etkilerden korunamamaları olarak söylenmektedir. Bunun yanında öğrencilerin kazalar son ucunda yaralanmaları ve kavgı ve şiddet gibi olayların yaşanarak birbirlerine zarar vermeleri risklerin tehdit boyutları olarak düşünülmektedir.

Soru 28. Okullarda bulunan risklerin şiddet seviyeleri.

Tablo 44.

Katılımcılara göre okullarda risklerin şiddet seviyeleri.

Tema	Yönetici		Öğretmen		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Yüksek şiddet seviyesi	10	%66,6	5	%25	3	%60	18	%45
Orta derecede şiddet seviyesi	8	%53,3	14	%70	1	%10	23	%57,5
Düşük düzeyde şiddet seviyesi.	-	-	1	%5	1	%10	2	%5

Tablo 44’de görüldüğü üzere katılımcılar okullarda meydana gelen risklerin şiddet seviyelerine bakıldığı zaman büyük oranda bir katılımcı kitlenin orta derece şiddetin olduğu gözleminin yaygın olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında yüksek şiddet seviyesinde de risklerin ortaya çıktığı ve öğrencilerin bu risklere maruz kaldığını söyleyen katılımcı sayısı da görmezden gelinemeyecek bir seviyede yer almıştır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu araştırmada okullardaki stem modelinin okul yönetimine etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, BTMM seminerlerinin matematik okuryazarlığı öz-yeterlik, matematiksel düşünme becerileri ve teknoloji kullanım düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, BTMM seminerlerinin öğretmenlerin matematik okuryazarlığı öz yeterliklerini olumlu yönde değiştirdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, BTMM seminerlerinin ya da kurum içi eğitim olanaklarının matematik okuryazarlığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. BTMM eğitimi, birçok çalışmada matematik ve fen okuryazarlığını geliştirir (Weber, Fox, Levings ve Bouwma-Gearhart, 2013). Figliano (2007), BTMM eğitiminin fen ve matematik okuryazarlığının gelişmesine ve hatta BTMM okuryazarlığının gelişmesine katkıda bulunduğunu vurgulamıştır.

Bazı çalışmalar, BTMM eğitiminin teknolojik okuryazarlığı ve kullanım düzeyini de geliştirdiğini göstermektedir (Wang, Moore, Roehring ve Park, 2011). Ancak, Stem seminerlerinin ön sınav ve art sınav puan ortalamalarından sonra belirgin bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmada, BTMM uygulamalarının öğretmen ve yöneticilerin matematiksel düşünme üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Araştırma sonucunda, BTMM uygulamalarının katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin Matematiksel Düşüncelerini olumlu yönde etkilemediği sonucuna varılmıştır. BTMM seminerleri, stratejik düşünme ve sorgulama boyutu üzerinde olumlu bir etkiye sahip gibi görünmektedir. Bununla birlikte, BTMM seminerlerinin katılımcı öğretmenlerin matematiksel düşünmesinde anlamlı bir olumlu etkisi olmadığını göstermektedir.

Kim ve Choi (2012), bilim temelli BTMM programının problem çözme becerilerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, bilim temelli BTMM programının öğrencilerin problem çözme becerileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Krishnamurthi, Ballard ve Noam (2014) okul sonrası BTMM programlarının etkilerini inceledi. Araştırmalar sonucunda, BTMM programlarının problem çözme becerilerinin gelişimine olumlu katkı yaptığını tespit etmişlerdir.

Wang (2012), BTMM entegrasyon kurslarının amacının problem çözme becerilerini geliştirmek olduğunu belirtmiştir. Ancak literatür incelendiğinde, BTMM seminerlerinin bireylerin tutumu, ilgisi, akademik başarısı, bilimsel süreç becerileri ve motivasyonları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Chittum, Jones, Akalin ve Schram, 2017; Olivarez, 2012; Park ve Yoo, 2013). Bu sonuçlar, BTMM seminerlerinin farklı değişkenler üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Dijital vatandaşlık davranışlarına sahip olan bireylere bu durumu kazandıran farklılıklarının ölçülmesi sonucunda bulgulara genç ve teknoloji ile büyüyen nesilden olmak sonucu yüksek çıkmıştır. Bakır (2016) gerçekleştirdiği çalışmada ise sadece sınıf öğretmeni adaylarının dijital vatandaşlık ve onun alt boyutlarına yönelik algılarını incelemek amaçlı gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda öğretmen adaylarının genel olarak dijital vatandaşlık seviyelerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Öğretmen adayları ile yapılan görüşme ve gözlemlerden elde edilen bulgular öğretmen adaylarının ölçekte verdikleri cevaplar ile uyumluluk göstermemektedir. Bu durum öğretmen adaylarının alt boyutlara ilişkin teknolojik gelişmelerden haberdar olmamalarından kaynaklanabilir. Bulguların sonucu ile Bakır'ın çalışmasıyla örtüşmektedir. Literatür de dijital vatandaşlık; bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, online davranışlarının etik sonuçlarının bilen, ahlaki online kararlar alabilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken ve işbirliği yaparken doğru davranışı teşvik eden vatandaş olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırma da dijital eğitimde sıkça kullanılan araçlar hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bilgisayar, akıllı telefon, akıllı tahta, fotokopi makinesi, internet ve usb seçenekleri sunulmaktadır. Anket sonuçlarında bilgisayar yüzde yüzlük bir oranla ilk sırada yer almaktadır. En az oranda söylenen dijital araç ise usb kullanımı olarak görülmektedir. Dijital eğitim araçlarını teknoloji ile olan ilişki açısından değerlendirme çalışmaları bulunmaktadır. Kaya (2017), sınıf öğretmenlerinin eğitimde teknoloji kullanımına ilişkin tutum düzeyi ile mesleğe yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin eğitimde teknoloji kullanımına yönelik tutum ile teknolojiye ilişkin öz yeterlilik algıları arasında, öğretim süreçlerine yansımaları, kendini geliştirme ve sınıf yönetimi alt boyutları

arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlgili araştırmalara baktığımızda Tuncer ve Tanaş (2011),Tuncer ve Özüt (2012),Kahraman, Yılmaz, Erkol, ve Altun Yalçın (2013) ,Şad ve Nalçacı (2015) bilgisayar özyeterlik inançları konusundaki çalışmalarında değişkenler arasında anlamlı bir fark bulamamalarına rağmen Şahin ve Göçer (2013),Topal (2013) ve Topal ve Akgün (2015) tarafında yapılan çalışmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Dijital çağda eğitim yönetiminin öneminin incelendiği tabloya bakıldığı zaman ise dikkat çeken ilk nokta doğru amaca yönelik hizmeti sağlayabilmek adına yönetim, temasının dikkat çekici bir noktada olduğudur. Bunun dışında teknolojinin zamandan hızlı ve yararlı şekilde yararlanıla bilinmesi adına kullanılması ve son olarak yeni ve güvenilir bilgiye ulaşmayı yönetebilmek adına, temalarının oluşudur. Kurumların dijitalleşme süreçleri ve bu süreç zarfında doğru şekilde yönetilmeleri dijitalleşmeden verimliliğin alınabilmesi adına önem arz etmektedir. Taşkıran' ın (2017) yaptığı çalışmada benzer şekilde kurumların dijitalleşme süreçlerinde doğru hamleler yaparak çağın gerisinde kalmadan modern bir şekilde hizmetlerinin sunabilmeleri gerektiği görüşü görülmektedir. The 2018 Digital University' ye (2016) göre de dijitalleşme süreci zarfında yöneticilerin, yönetim yöntemlerinin ve uygulamalarının kurumların daha hızlı ve verimli şekilde dijitalleşmeyi sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Dijitalleşen eğitim sistemi içerisinde yönetim için önemli olarak görülen yetkinliklere bakıldığı zaman ilk sırada teknoloji kabulü, daha sonra sırası ile teknolojik liderlik, etkin liderlik, açık liderlik ve dijital vatandaşlığın geldiği görülmektedir. Burada en dikkat çekici noktalardan biri ise yönetim süreçleri içerisinde dikkat çeken bir anlayış olan teknoloji liderliğidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu dijitalleşen eğitim süreçleri içerisinde teknoloji liderliğini olması gereken önemli yetkinlikler arasında görmektedir. Davies' in (2010) bahsettiği gibi teknoloji liderliği fark etmeksizin tüm okulların bileşeninin sabit ve tekil liderlik süreçleri şeklinde gösterilemeyecek ölçüde geniş bir alana etki etmektedir. Teknoloji liderliği yönetim süreçlerinde okulların dijitalleşme ile buluşturulup birleştirilmesi hedefi için olumlu katkılar sağlayacak bir yönetimi süreciyle yakından ilişkili görünmektedir (Davies, 2010).

Dijital çağda yönetim için gerekli liderlik türlerinin incelendiği tabloya baktığımız zaman ise ilk olarak açık liderlik kavramını görmekteyiz. Bunun arkasından demokratik liderlik, teknolojik liderlik ve dijital liderlik kavramlarının geldiği görülmektedir. Açık liderlik katılımcılara göre dijital çağda yöneticiler için en fazla gerekli olan liderlik türü olarak belirtilmiştir. Açık liderlik kavramı Polat ve Arabacı' nında (2016) bahsettiği gibi açık liderlik kavramı literatürde geçen yeni bir kavram olmasına rağmen günümüz şartlarında bireyler arası yakın ilişki sürecinin dikkate alınması gerektiğine yaptığı vurgu sebebiyle farklı liderlik türleri arasında öne çıkan bir liderlik tarzıdır.

Öğrenci motivasyonunu artırmaya yönelik katılımcılara göre yapılması gerekenlere bakıldığı zaman en dikkat çekici tema olarak öğrencilerle iyi iletişim kurmak ve onları tanımak temasının olduğunu görmekteyiz. Bununla benzer şekilde olan farklı bir soruda ise katılımcılara göre sınıf içi motivasyonu artırmak için yapılması gerekenlere baktığımız zaman ilk sırada öğrenciyi başarıya karşı güdülemek ve tetiklemek ile birlikte derse heyecan katarak öğrencilerin ilgisini çekmek temalarını görebiliriz. Literatüre baktığımız zaman ise benzer sonuçların olduğunu görebiliriz. Bayraktar'ın (2015) yapmış olduğu çalışmasında bahsettiği, Öğrencilerin ilgilerini anlama, konunun kullana bilirliğini açıklama, öğrencilerin başarı beklentisini geliştirmelerine yardımcı olma, dersi ilginç hale getirme, öğrencilerde istek uyandırma, ödüller kullanma, destekleyici bir çevre oluşturma gibi sonuçların bu çalışma ile benzerlik gösterdiğini görebiliriz (Erdem, 2012).

Örgüt verimliliğinin katılımcılara göre tanımlanması başlığına baktığımız zaman ise en dikkat çekici tema olarak bireylerin birlikte üretken olmaları temasını görmekteyiz. Bunun dışında örgüt bileşenlerinin uyumlu çalışması ve ahlak, inanç ve tutumların ortak amaç için bir araya gelmesi temalarını görmekteyiz. Bununla birlikte benzer şekilde örgütteki verimliliği sağlayacak koşulların konusunda katılımcıların en fazla dikkat çektikleri tema olarak çalışanlara eşit bir şekilde davranma teması gelmektedir bunun hemen ardından ise İbicioğlu ve Çağlar'ın (1999) yaptıkları çalışma sonuçlarına benzer şekilde iletişim teması gelmektedir.

Örgüt içerisinde bulunan kişilerin motivasyonunun artırılmasına yönelik stratejilere baktığımız zaman eşitlik ve dürüstlük, sevgi ve olumlu tavır sergilemek, bireyleri dinleyip onları anlamaya çalışmak, iş birliği ve takım ruhu ve son olarakta

öğrencilere değer verip onlara önemli olduklarını hissettirme temaları sırası ile görülmektedir. Ergül' ün (2005) yaptığı araştırmaya baktığımız zaman çoğunlukla kurumlarda maddi konuların sağlam bir temele dayandırılması sonucunda motivasyonun arttığı sonucu görülmektedir. Bunun dışında bu araştırmada ulaşılan sevgi ve olumlu bir tavır sergilemek ve iş birliği ile takım ruhun sağlanması temalarına benzer şekilde kişilere kişileri karara katma onları dinleyerek söz hakkı verme teması ile statü ve değer verme teması bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri ile birlikte onların motivasyonunu artıracak önemli noktalardır.

Elde edilen sonuçlara bakıldığı zaman stratejik planlamanın anlamı ve önemi için katılımcıların söyledikleri incelendiği zaman genel olarak stratejik planlamanın hedeflere doğru ve emin bir şekilde ilerleme anlamında önemli bir adım olduğudur. Süreçlerin başından itibaren düzgün bir şekilde yapılan stratejik planlamalar ile hem kurumsal başarılar gelişecek hem de kurum içi işleyiş daha doğru olacaktır. Bu sonuçlara benzer şekilde Demir ve Yılmaz' ın (2010) yaptıkları çalışma sonuçlarında görebiliriz. Bunlara baktığımız zaman dikkat çeken noktalar stratejik planlama yapan kurumların, diğer kurumlara göre geleceğe daha hazır oldukları, birden gelişebilecek olan herhangi bir duruma karşı önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde hızlı ve etkin bir değişimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Stratejik planlamalar kurumların bulundukları noktaları ve ulaşmak istedikleri hedeflerinin belirlemede yol gösterici olurlar. Örgütün amaçları, hedefleri ve bunlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetleri belirlemesi gerekir. Bir örgüt için stratejik planlama süreci yapılırken örgütü hedeflerine ulaştıracak kritik başarı faktörler saptanmalı ve bunlara ilişkin bir durum analizi yapılmalıdır.

Eylem planı hazırlama konusunda katılımcıların görüşlerine baktığımız zaman burada iki sorumuz olduğunu görebiliriz. Bunlardan birincisi olan eylem planı hazırlarken dikkat edilecek paydaşlardır. Burada katılımcılar en çok kurumda eğitim alan öğrencilerin dikkate alınması gerektiğine dair bir vurgu yapmışlardır. Bu temaya en yakın tema olarak ise kurumlarda görev alan öğretmenlerin dikkate alınması gerektiğini söylemişlerdir. Diğer bir soru olan dikkat edilecek unsurlara baktığımız zaman ise okulun yer aldığı çevrenin ve sosyal koşulların önemli bir kriter olduğunu görebiliriz. Okul çevresinde öğrenciler için tehdit oluşturacak herhangi bir oluşumun yapının ve diğer olabilecek durumların önüne geçilmesi en kritik unsur olarak yerini almaktadır.

Katılımcılara göre okul yönetiminde takım ruhunun yeri ve önemi en çok verimli bir şekilde çalışabilmek teması ile belirtilmiştir. Bunun arkasından ise her bireyin ortak amacı sahiplenmesi ve istekli olması ve paylaşmayı öğrenerek yenilikler ortaya çıkarabilmek adına takım ruhunun önemli olduğunu katılımcılar belirtmişler. Demirtaş'ın (2005) yaptığı çalışmaya baktığımız zaman benzer şekilde, takım çalışmasının, işbirliği ile yönetim uygulamalarının bir meyvesi şeklinde ele alınabileceğini, takım çalışmasının belirli bir problem üzerinde birlikte düşünerek paylaşarak çözümler üretilip o problemin çözülmesini sağlamak, değişim ve yenilenmenin sağlanması ve sürdürülmesine yönelik etkinlikler olarak ele aldığımızda, bunun okullar için ne kadar önemli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Okullarda çalışanların her birinin amaçlar doğrultusunda yaptıkları işlerin başarısı, diğer çalışanların başarısına bağlıdır. Bir başka ifadeyle okullar etkili olabilmek için takım ruhu ile çalışmalıdır şeklinde bulgularda benzerlik olduğu söylenebilir.

Katılımcılara proje üretmenin önemi sorulduğu zaman en fazla ortak görüşe sahip tema olarak karşımıza yenilikleri uygulayabilmek ve alanda farklı olabilmek için teması çıkmaktadır. Bunun dışında katılımcı görüşlerinin bize verdiği temalar ise gelişmek ve geliştirmek için projelerin bir adım olduğu ve güncellenmek ve üretken bir yapıya sahip olmak adına projelerin önemli olduğu temalardır. Literatüre baktığımız zaman Dede ve Yaman'ın (2003) yaptıkları araştırma sonucunda benzer sonuçları görmemiz mümkündür. Yapılan bu çalışma sonucunda projeler sayesinde öğrencilerin derslere daha istekli, konsantre ve gelişime açık olarak katıldıklarını görebiliriz. Bu projeler sayesinde öğrencilerin kendilerinin üretken bir yapıya da sahip olabilecekleri görülmektedir.

Katılımcıların girişimcilik ve insanın doğası ile ilgili belirttikleri bulgulara bakıldığında zaman bireyler arası uyumun etkili olduğunu söyledikleri görülmektedir. Burada bireyler arasındaki uyum teması ile anlatılmak istenene ana nokta bireylerin bir girişimi yapacakları zaman diğer bireylerden çekinme veya çekinmeme durumlarının söz konusu olmasıdır. Bunun dışında başarıya aç olmak, motivasyon ve ilerici görüş ile birlikte yenilikçi düşünme yeteneği temaları yer almaktadır. Literatüre baktığımız zaman Köybaşı ve Dönmez (2017) yaptıkları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin girişimci olmaları eğitim örgütlerinde işlerin aksamadan yürütmesine yardımcı olmakla beraber, yeniliğin ve başarının önünün

açılması yönünde olumlu sonuçlar verebilir. Değişen çevre şartlarına göre okul faaliyetlerini düzenleyerek okulun yenilikçi düşünceler ile birlikte yenileşmesini sağlayabilir.

Diğer bir tabloya baktığımız zaman ise katılımcılara göre eğitim paydaşları içerisinde bulunan risklerin çevreden gelen şiddete öğrencilerin maruz kalması, aile içi şiddet, aile içi maddi sıkıntılar çocuklara karşı ilgisizlik, kilit personel eksikliği, motivasyon kaybı, denetim alanında eksikliklerinin olması, kaliteli iletişim kurmada sıkıntılar, karar verme konusunda cesaret eksikliği gibi temaların olduğunu görebiliriz. Bu sonuçlar arasında en fazla söylenen tema ise motivasyon kaybının oluşması olarak görülmektedir. Literatüre bakıldığı zaman Terzi (2005), Aslan (2008), İpek (2012) ve Yaprak Kaya'nın (2015) araştırmalarında bu alandaki risklerin en önemlisinin çocuklara karşı ilgisizlik olduğunu bulguladıkları görülmektedir. Bu ilgisizlikte beraberinde motivasyon eksikliğini ve doğal olarak başarısızlığı getirmektedir. Tespit ettikleri bir diğer benzer nokta ise öğrencilerin denetim alanlarında eksikliklerin olması yönündedir. İra (2011), Terzi (2005), Esinbay (2008), Sezgin (2010) ve Süzer (2010) ise benzer bir nokta olarak en önemli riskin çevresel faktörler olduğunu bulgulamışlardır. Çevreden gelecek fiziksel ya da psikolojik şiddete maruz kalmak büyük bir tehlike yaratmaktadır. İkinci en önemli risk ise personel eksikliği olarak bulgulanmıştır. Araştırma bulgularına göre okullardaki personel eksikliği çocukların ihtiyaçlarının yeterli derecede karşılanmaması anlamına gelmektedir ve bu durum da çocuklarının başarısız olmalarına zemin hazırlamaktadır. Araştırma sonucuna göre literatüre bakıldığı zaman bulguların bir çok araştırma ile örtüştüğü ve benzerlik gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcılar okullarda risk analizlerinin yapılma yöntemlerini 3 tema ile açıklamışlardır. Bunlardan en fazla katılımcı görüşen sahip olanı gelişen olayları gözlemleyerek olduğudur. Diğer 2 tema ise katılımcı görüş oranlarına göre sırasıyla riskler tablosunun ortaya çıkarıp değerlendirmek ve gönüllü katılımcılar ile iletişim kurarak analiz yapma temalarıdır.

Katılımcılara göre okullarda bulunan risk alanlarına ve eğitim kurumlarında risklerin görüldüğü alanlara bakıldığı zaman okulun iç ve dış çevresi, okula yakın bulunan çıkmaz sokaklar, okula yakın terk edilmiş binalar, okul idari binasının yapısı, okul park yeri, okul spor salonu, okul çevresinde bulunan yapılar ve sosyal alanlar, okul yönetiminin kantinin, okul çalışanları ve yönetiminin tutumları gibi

temaların olduğunu görebiliriz. Bu iki soruyu birbirleri ile bağlantılı olmalarından dolayı ortak bir problem gibi ele alabiliriz. Bu bağlamda literatüre bakıldığı zaman Erjem (2005), Ağaoğlu ve Madden (2005) ve Çalışır'ın (2006) okullarda bulunan risk alanlarının tespitine yönelik araştırmaları incelendiği zaman bu araştırma bulgularına benzer bulguların tespit edildiğini görmemiz mümkündür. Yapılan bu araştırmalar sonucunda genel olarak okulların çevresindeki boş arazilerin risk alanı olduğunu bulgulamışlardır. Erjem (2005), Ağaoğlu ve Madden (2005) ve Çalışır'ın (2006) araştırmalarının bu araştırma bulguları ile benzeşen diğer bir önemli noktasıda risk alanının dış çevre yani okula yakın bulunan çıkmaz sokaklar ve terk edilmiş yapılar olarak bulunması sonucudur. Bu risklerin eğitim kurumlarında gerçekleşme ihtimallerine ise katılımcıların büyük bir bölümü %50 oranında ihtimal vermektedirler. Okullardaki risklerin tehlike boyutlarına baktığımız zaman ise öğrencilerin kötü alışkanlıklar kazanması riskinin en fazla düşünülen tema olduğunu görmekteyiz. Bunun dışında öğrenciler arasında kavga ve şiddet alışkanlıklarının yaygınlaşması, öğrencilerin kazalar sonucunda yaralanmaları ve öğrencilerin belirli nedenlerden dolayı derslerden geri kalması görülmektedir. Yine katılımcı görüşlerinde risklerin şiddet seviyelerinin değerlendirildiği zaman katılımcıların orta derecede şiddet seviyesi temasını en çok belirttiklerini görmekteyiz.

BÖLÜM VI

SONUÇ

6.1 Sonuç

Birinci alt amaca ait sonuçlar

Araştırma kapsamında, BTMM seminerlerinin öğretmen ve yöneticiler üzerindeki teknoloji kullanım düzeyi etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, BTMM seminerlerinin, öğretmen ve yöneticilerin teknoloji kullanım düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Teknolojik cihaz kullanımı veya teknolojik materyale yönelik niyet, verilen seminerden sonra dengelenmemiş, bunun arkasındaki neden, okulların gerekli araçlara veya öğretmenlere sahip olmak için yeterli bütçelerinin olmaması veya öğretmenlerin derslerin yeni materyallerle yürütülmesini bir gereklilik olarak görmemeleri olabilir.

İkinci alt amaca ait sonuçlar

Wang, Moore, Roehring ve Park (2011), öğretmenlerin dijital teknolojik kaynaklardan ve kullanımları için iyi bir BTMM programından yoksun olduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Wang (2012), BTMM eğitimi için iyi bir programın zorunlu olduğunu vurguluyor ama ne yazık ki bu eksik. Bu, Kuzey Kıbrıs okulları için benzer bir durumdur ve konuyla ilgili bilinci yükseltmeyi amaçlayan seminerler devam etmelidir. Son olarak, araştırmanın sonuçlarına baktığımızda, matematik okuryazarlığı öz-yeterliği ile ilgili öğretmenlerin ve yöneticilerin olumlu yönde etkilendiğini, ancak matematiksel düşünme becerilerinde ve teknolojik kullanımlarında hiçbir farkının olmadığını görebiliyoruz.

Okulun hizmet kalitesini arttıran unsurlar arasında paydaşlarına sunmuş olduğu hizmetler önemli bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Bunlar arasında öncelikli olarak öğrencilere sunulan hizmetler yer almaktadır. Okulun, öğrenci işleri yönetimi çerçevesinde sunduğu hizmetlerin akıcı ve sürekli oluşu öğrenci memnuniyetini arttırmaktadır.

Üçüncü alt amaca ait sonuçlar

Teknolojinin bizlere sunduğu avantajları doğru ve etkin bir şekilde kullanıldığımız takdirde günlük yaşamımızı kolaylaştıracak birçok pratik bilgiyi elde

edebilmektedir. Dijitalleşme eğitim sistemi içerisinde de kabul görmektedir ve bu bağlamda bireylerin en çok kullandığı dijital ürün bilgisayar olurken en az kullandıkları ürünün ise usb olduğunu görebiliriz. Eğimin dijitalleşmesiyle beraber birçok birey, okullardaki yönetim kadrosunu oluşturan kişilerin ilk olarak teknoloji liderliği konusunda yetkin olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Okul başarısının artırılması adına idarecilere büyük bir rol düştüğü sık sık dile getirilmektedir. İdarecilerin, öğrencilerle kuracağı sağlıklı iletişim, öğrencinin derslere ya da herhangi bir etkinliğe daha verimli ve daha motive olmuş şekilde katılmalarına altyapı hazırlayacaktır.

Dördüncü alt amaca ait sonuçlar

Motivasyon, bireyde öğrenme, bir şeyler üretme ve harekete geçme isteğinin uyanmasıdır. Çalışma hayatında motivasyon ise; çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli, daha hızlı yapmaları ve içlerinde istek uyanması için tanınan ödünler olarak tanımlanabilir. Hizmette verimliliğin artırılması, hizmette kalitenin ölçülmesine bağlıdır. Hizmette kalitenin sağlanması da kalite yönetim ilkelerinin uygulanması ile bağlantılıdır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak bu yüksek değeri verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır. Öğretmenler, yaptıkları işten memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Sadece ekonomik tatmin verimliliği arttırmak için yeterli bir koşul değildir. Öğretmenlerin çalışırken mutlu olması, işini severek ve iyi yapması ancak iyi bir güdülenme ile mümkün olabilmektedir. Öğretmenlerin motivasyonu hem öğrencilerin sınıfta motive olması hem de ileri düzeyde gerçekleştirilecek eğitim reformları için son derece önemlidir. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi iş verimini önemli derecede etkilemektedir. Öğretmenlerin iş hayatında başarılı olmaları, tatmin olma dereceleri, iş yerlerinde uygulanan eşitliklere ve eşitsizliklere bağlı olduğu için yöneticilerin, öğretmen motivasyonunu arttırabilmek adına katkıda bulunmaları gerekmektedir.

Beşinci alt amaca ait sonuçlar

İdarenin üzerine çalışması gereken diğer roller kapsamında stratejik plan kavramını, eylem planını, takım ruhunu ve okuldaki risk paydaşlarını ele alabiliriz. Stratejik plan kavramını kısa ve uzun vadeli yol haritası olarak tanımlayabiliriz. Okullarda uygulanan stratejik plan, grubun sene başında belirlenen rota

doğrultusunda hareket etmesi ve hedefe ulaşması için gerekli şeyleri yerine getirmesi demektir. Belirli bir stratejik plan doğrultusunda hareket eden okulların daha kaliteli ve daha sağlıklı bir eğitim sunduklarını söyleyebiliriz. Diğer bir kavram olan eylem planı ise okulun bulunduğu bölgenin çevresel ve sosyal koşullarının ele alınarak hareket edilmesi ve bunun doğrultusunda bir planın yapılması anlamına gelmektedir. Takım ruhu kavramının ise verimli çalışabilmek adına elzem bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Takım içerisindeki her bireyin amacı sahiplenmesi, istekli olması ve bu doğrultuda hareket etmesi istenilen sonuca ulaşılmasında oldukça etkili olacaktır. Okullardaki risk paydaşları dediğimiz kavramı ise; personel eksikliği, motivasyon kaybı, denetim sıkıntıları, kaliteli iletişim ve karar vermede yetersizlik ve bilgi eksikliği olarak ele alabiliriz. Okullardaki risk alanlarını iç ve dış çevre koşullarının oluşturduğunu söyleyebiliriz. Okula yakın terk edilmiş yapıları ve çıkmaz sokakları örnek olarak inceleyebiliriz. Bütün bu etkenler göz önünde bulundurulduğu takdirde kaliteli bir eğitim sunulması adına örgüt kültüründe tespit edilen eksiklikler üzerine çalışmalar yapılması gerektiği görmekteyiz.

Örgüt Kültürü kavramının, özellikle yöneticiler için örgütsel davranışı etkileyen oldukça önemli ve ilgi çekici bir konu olduğunu görmekteyiz. Bu konunun motivasyon, verimlilik, örgüte bağlılık ve bunun gibi pek çok konuyla ilişkili olduğunu gören bir yönetici için konuyu anlamak ve ne yapabileceğini öğrenmek, istekten ziyade gereklilik halini almaktadır. Kavramın, çalışanları yönlendirmek dışında aynı zamanda dış dünyaya ve örgütün içinde bulunduğu dış çevredeki değişikliklerle de ilgili olması bu konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için bu temel konuları anlamak (öğrenci motivasyonu, eğitimde değişim ve yönetim süreçleri, stratejik planlama ve yönetimi, yönetim süreçleri, sınıf yönetimi ve risk yönetimi) ve yönlendirebilmek gerekliliğinden ötürü bu yaşamsal konuların hemen tümüyle ilgili olan örgüt kültürünü de anlamak büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin başarılı olmaları, büyük miktarda örgüt üyelerini bir arada tutan ortak dil ve bilinç geliştiren örgüt kültürü ile birebir ilişkilidir. Bir örgütün ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajı taklit edilebilir; ancak kurumun örgüt kültürünü taklit etmek oldukça zordur. Kendi kültürünü geliştiren ve devamlılığını sağlayabilen örgütlerin çalışan bağlılığı da

rakiplerine kıyasla daha yüksek olacaktır. Daha nitelikli personel çalıştıracak, verimliliğini arttıracak, pazar payını yükseltecek ve örgütün uzun yıllar devamını sağlayacaktır. Günümüzde uluslararası faaliyet yürüten örgütler, farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularının örgüt yönetimlerinde stratejik bir faktör olarak değerlendirilmesine etki etmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularının önem kazanması ile örgüt yöneticilerinin ve işgörenlerinin örgütsel bağlılığının oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi adına hangi çalışmaların yapılması gerektiği araştırılmaya başlanmıştır.

Altıncı Alt amaca ait sonuçlar

Örgüt ikliminin güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin ve ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. İşgörenlerin, örgüt içerisinde yaptıkları işin öncelikle kendileri için daha sonra da örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Örgütte kültürel denetimin esnek olması, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve onlara çalışan kimliğinden önce bir birey olarak değer verildiği örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, değişen dünya şartları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişmesi yönünde çalışmalarda bulunulması ve işgörenler arasında uyum ve anlayışın yer aldığı huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması örgüt-işgören uyumunun oluşması ve devamlılığı konusunda önemli katkı ve avantajlarda bulunacaktır (Ulutürk, 2016).

Örgüt içerisinde güçlü bir örgüt iklimi oluşturduğunda ve çalışanlar tarafından benimsendiği takdirde motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin ve ekip çalışmasının sağlanması gerekir. Örgüt yönetimleri ve alt basamaktaki yöneticiler bu konuda çaba göstermelidir. Çalışanlara, örgüt içinde yaptıkları işin öncelikle kendileri için daha sonra da örgüt ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Örgüt, çalışan uyumunun geliştirilmesi adına, çalışanların çıkarlarını gözetmeli, her çalışana birey olarak değer vermeil ve personeller arasında uyumlu bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Değişen hayat koşulları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişimi yönünde çalışmalarda bulunulması örgütsel bağlılığın artması ve kalıcı olmasını sağlayacaktır. Canbulat Özgürlük Ortaokulu'nda örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik olarak çeşitli çalışmalar yapılabilir. Bu çalışma

için önermelerde bulunmak gerekirse; Örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından daha fazla tanınması ve benimsenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Bunlara örnek olarak, departmanların bir araya geldiği düzenli toplantılar, ortak etkinlikler ve özel günlere yönelik kutlamalar gösterilebilir.

Canbulat Özgürlük Ortaokulu'nun personel yapısının idari ve akademik olarak ikiye ayrılması ve farklı birimler tarafından yönetiliyor olması örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarındaki farklılığı göz önüne sermiştir. Canbulat Özgürlük Ortaokulu'nun kadro yapısındaki ayrımın yarattığı algı farklılığının ortadan kaldırılması gerekliliği bulunmaktadır. Canbulat Özgürlük Ortaokulu tek bir kurumdur ve farklı algıların ortak bir algıya geçişi için her iki kadro tipi içinde geçerli olacak ortak kararların alınması gerekliliği bulunmaktadır. Akademik ve idari kadronun bir arada olacağı etkinlikler düzenlenmesi gerekmektedir. Birimlerin birbirlerini tanıyor olması ve departman fonksiyonlarının açık, net ve anlaşılır şekilde tüm örgüt kadrosu tarafından biliniyor olması örgüt içi işleyişi de kolaylaştıracaktır.

Yedinci alt amaca ait sonuçlar

Sorular; yöntemleri analiz edecek şekilde yeniden düzenlenerek bu yeni sorularla da istenilen sayıda alternatif yöntem tarafsız olarak değerlendirilebilecektir. Tüm alternatifler için sorular cevaplandıktan sonra organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun risk analizi yöntemi, modelde tanımlanan ve uygulanması pratik olan uygunluk formülü yardımıyla tespit edilebilir. Organizasyon için yeni bir risk analiz yöntemi değerlendirilmek istendiğinde ihtiyaçlar değişmediği taktirde, sadece yeni yöntem için aynı sorular kullanılarak yöntemin uygunluğu hesaplanır ve yöntemin değerlendirilmesi yapılır. Elde edilen sonuç, daha önceki yöntemlerin uygunluk değerleri ile karşılaştırılarak yeni yöntemin organizasyon için daha iyi olup olmadığına karar verilir.

Yönetim süreçlerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin öğretmen ve yöneticiler açısından yönetim süreçlerinin tüm boyutları başarılı ve sağlıklı bir şekilde yürütülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme boyutlarının işleyiş düzeyleri konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar ancak etki ve değerlendirme boyutları konusunda yönetim süreçlerinin sıralanışı bakımından öğretmenlerin işi gerçekleştiren, yöneticilerin ise yapılan işi kontrol eden olması nedeniyle görüş farklılıkları bulunmaktadır.

Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında fark bulunmaktadır fakat her iki görüşte yönetim süreçlerinin gerçekleşme düzeylerini olumlu olarak ifade etmektedir.

Sekizinci alt amaca ait sonuçlar

Canbulat Özgürlük Ortaokulu personelinin örgüt kültürü algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine daha önce yapılan çalışmalar ile benzer nitelik göstermiştir. Canbulat Özgürlük Ortaokulu personelinin örgüt kültürü algısında hiyerarşi kültürü düşük çıkmıştır. Güç, destek ve başarı kültürü algısı ise orta düzeydedir. Bu durum, birimlerin ortak hareket kabiliyetinin gelişmişliği ve personelin iş yönetimlerinde birimlerarası desteğin yoğun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Canbulat Özgürlük Ortaokulu personelinin duygusal bağlılığı yüksek, devam ve normatif bağlılıkları ise orta düzeylidir. Duygusal bağlılığın yüksek olması, bireylerin örgütte kalma, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Çetin (2004)'e göre, çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, bireyin kendi isteği doğrultusunda kurumda kalması anlamına gelmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığının en verimli hali duygusal bağlıdır. İşverenler duygusal bağlı yüksek işgörenleri her zaman tercih etmektedir. Bu işgörenler kendini örgüte adayan ve sadık bir şekilde işlerini yürüten kişilerdir. Böylece çalışanlar ek sorumluluklar almak için her zaman heveslidir. Duygusal bağlılığı yüksek işgören işe pozitif yaklaşır ve ihtiyaç durumunda normalden daha fazla efor sarf etmeye hazırlıdır.

Canbulat Özgürlük Ortaokulu'nda akademik personelin duygusal bağlılığı idari personele göre daha yüksektir. Bu durum akademik ve idari personelin örgüt kültürü algısındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. İdari personelin güç kültürü algısı yüksekken, akademik personelin başarı ve destek kültürü algısı yüksektir. Güç kültürü algısı erkek, ön lisans ve altı eğitimi olan, çalışma süresi 11 yıl üzeri, 20-30 yaş arası ve 51 yaş üstü kişilerde daha yüksek çıkmıştır. Akademik personel rektörlüğe bağlı çalışırken, idari personel genel sekreterlik makamına bağlıdır. İdari personel güç kültürü algısını benimserken, otoriteyi baskın ve itaat edilmesi gereken unsur olarak görmektedir. Bu algıyı farklılaştırmak adına nelerin yapılması gerektiği farklı anket, analiz ve örnek vaka çalışmaları üzerinden incelenmelidir. Canbulat Özgürlük Ortaokulu personelinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları arasındaki

ilişki incelendiğinde; duygusal bağlılığın güç kültürü ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Güç kültürünün, korkuyla doğru orantılı olması sebebiyle işgörenin örgüte duygusal olarak bağlılık göstermediği ve aidiyet duygusunu hissetmediği söylenebilir.

Duygusal bağlılık, başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki göstermiştir. Bu sonuçtan, başarı, destek veya hiyerarşi kültürlerinin egemen olduğu örgütlerde işgörenin duygusal bağlılığının olumlu yönde güdülendiği sonucunu çıkarabiliriz. Duygusal bağlılık örgüt ve işgören tarafından en çok tercih edilen bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık örgüt verimliliğini artırır ve işgörenin örgütte kalmayı duygusal olarak istediği anlamını taşır. Devam bağlılığının sadece güç kültürü ile anlamlı bir ilişki kurduğu görülmüştür. Devam bağlılığı ile başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Devam bağlılığının güç kültürü ile olan ilişkisi pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Devam bağlılığında görülen örgütten ayrılma maliyetlerinin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda, işgören çıkarlarına uygun olduğu sürece örgütte kalmaya devam edecektir. Bu sebeple başarı, destek veya hiyerarşi kültürler ile devam bağlılığı arasında ilişki bulunmaması beklenen bir sonuçtur. Normatif bağlılığın, güç kültürü ile arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Normatif bağlılık ile başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Normatif bağlılığın temelinde erdemli olma ve ahlaki duygular yer almaktadır. Bu yüzden, başarı kültüründe yer alan iş odaklılık, destek kültüründe yer alan aidiyet ve dostluk kavramları ve hiyerarşi kültürünün fonksiyonel yapısı normatif bağlılık ile pozitif yönlü ilişki göstermesine etki etmiş olabilir. Normatif bağlılık ve kültür tipleri ilişkisinin şiddeti, diğer bağlılık tipleri ile diğer kültür tipleri ilişkisinden daha yüksektir. Bu sonuç bize kültür tipleri ile bağlılık tiplerinin en fazla normatif bağlılık ile ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık toplam korelasyon verilerinin kültür tipleri ile karşılaştırılmasında güç kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin, işgörelere örgütün kıymetli o oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri ve örgüt içi iletişimi sağlıklı bir

şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. İşgörenlerin örgütsel bağlılığın sağlayacağı faydaların bilincinde olmaları ve örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici yönetim yaklaşımı belirlemesi ideale yakın bir çalışma ortamı oluşturacaktır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yaratmak uzun, yorucu ve maliyetli bir çabadır ancak ödülü de aynı oranda büyük olacaktır. Bu değerleri elde tutmak oldukça zor ve emek gerektiren bir süreçtir. Örgütsel bağlılık hassas bir yapıya sahiptir. Çünkü söz konusu olan insan ve insan davranışlarıdır. Bağlılığa etki eden faktörler yeterince desteklenmez ve dengeli bir şekilde empoze edilmezse kolay ve beklenmedik bir şekilde etkisi azalabilir ve hatta ortadan kalkabilir. Yöneticiler bütün bu durumları göz önünde tutup örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermelidir (Demir ve Öztürk, 2011).

Yöneticilerin, işgörelere örgüt için değerli oldukları duygusunu hissettirmeleri, kararlara katılımlarını desteklemeleri ve örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri örgütsel bağlılığın oluşturulmasına olumlu bir şekilde etki edecektir. İşgörelere örgütsel bağlılığın bireysel fayda sağlayacağına olan inançları ve örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı desteklemeye yönelik politikaları ideale yakın bir çalışma ortamı oluşturacaktır. Örgüt tarafından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve işgörelere bu güçlü örgüt kültürünün benimsetilmesi sonucunda motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürü algısının doğru yönetilmesi üst yönetimin başlıca görevleri arasında bulunmaktadır. Yanlış ve hatalı politikalar yürütüldüğü takdirde işgörelere örgüte olan bağlılığında düşme, örgütten uzaklaşma ve verimlilikte istenen başarıyı yakalayamama gibi sorunlar baş gösterecektir. Bunun ortadan kaldırılması adına yürütülen politikaların kişiye özel değil de tüm birimlerde ortak hareket gerektirecek şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Canbulat Özgürlük Ortaokulu, akademik alanda faaliyet gösteren diğer rakiplerinin önüne geçebilmek için fark yaratmalıdır. Bu farkı yaratmanın temelinde ise, öğrencilerin memnuniyeti temel göstergedir.

Öğrenciler, akademik kadrodan aldıkları eğitim, tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanma, idari kadronun vermiş olduğu teknik destek, iş olanaklarının sunulması, üniversite içi etkinliklerin düzenlenmesi vb. alanlardan ne kadar çok yararlanırsa, üniversiteden de o kadar memnun olacak ve üniversite için olumlu referans olacaklardır. Öğrenciler üzerinde yapılacak her türlü anket çalışması aslında akademik ve idari personelin örgüte olan katkı ve etkilerinin de birer yansıması

olacaktır. Öğrenciler üzerinden yapılacak anket çalışması sonrasında yapılacak analizler ilgili birimlerin performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalara da rehber olacaktır. Bu birimlerdeki sorunların tespiti ve çözümüne yönelik yapılacak her türlü çalışma ise işgörenin bağlılıklarını arttırmaya yönelik olumlu etki oluşturacaktır.

Mühendislik sistem düşüncesi, bütün bilim dalları için geliştirilen kuramları bir arada değerlendirebilme çabasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sistem kavramı, birlikte bir amacı gerçekleştirme işlevini yüklenen, birbirleriyle ve çevreleriyle ilişkili belirli alt birimlerden oluşan; çevresiyle ilişkili ve bir üst bütünün parçası olan bir bütün olarak tanımlanabilir. Sistem kavramı, incelenen olgu ve olayların daha kolay anlaşılmasını sağlayabileceği gibi incelenen olgu ve olayların tümüne de uygulanabilecektir. Böyle bir yaklaşımdan yola çıkıldığında, birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet ve kavram bir sistem olarak ele alınabilir. Sistem yaklaşımı, örgütü oluşturan ve etkileyen bütün değişkenlerin bir arada görülmesini mümkün kılmaktadır. Sistem kuramını, klasik kuramlardan ayıran en önemli özelliğin örgüt ve çevre etkileşimine yaptığı vurgu olduğu söylenebilir.

Yapılan bu çalışmada: okul paylaşımı örgüt kültürü, öğrenci motivasyonu, eğitimde değişim ve yönetim süreçleri, stratejik planlama ve yönetimi, yönetim süreçleri, sınıf yönetimi ve risk yönetimi ön test ve son test sorularına bakıldığında pozitif oranın daha yüksek olduğu görülmektedir.

Konuya dair birçok araştırma mevcuttur. Bu bağlamda bu tarz araştırmalara katılan bireylerin cinsiyet dağılımına bakacak olursak kadın bireylerin erkek bireylerden daha çok katılım gösterdiğini görebilmekteyiz. Evli bireylerin araştırmalara bekar bireylere göre daha çok katılım gösterme eğilimde olduğu söylenebilir. Katılımcıların büyük bir bölümünü ise öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Eğitim sistemi dediğimiz olgunun eskiye göre çok büyük değişimler yaşamakta olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda bahsettiğimiz değişimlerin en büyüğünün Teknoloji olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüz koşullarında teknolojinin bu denli gelişmiş olması bizlere birçok avantaj sağlamaktadır. Eğitim sistemi içerisinde öğrenci motivasyonunu arttırma adına birçok yöntem görebiliriz. Bu yöntemlerden ödül ve ceza yöntemi birçok idareci veya öğretmen tarafından etkili bulunmaktadır. Ancak öğrenciyi motive

etmede yöntemler dışında ele alınması gereken ilk noktanın öğrenciyi cesaretlendirme ve başaracağına inanma duygusu olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmalara katılan aileler, iyi bir eğitimin sunulması adına hem öğrenciye hem de idareye, öğretmene ve okul personeline büyük rol düştüğünü düşünmektedir. İdareye düşen rol kapsamında örgüt verimliliği kavramını ele alabiliriz. Örgüt verimliliğini bireylerin birlikte yeni şeyler üretmek olarak tanımladığımızda, örgütü oluşturan bireyler arasında eşitlik, dürüstlük, dinlemek ve anlamak gibi ölçütlerin olmasının oldukça önem arz ettiğini görebilmekteyiz. Örgüt içerisinde verimlilik sağlanması adına en popüler tutum ise çalışanlara eşit bir şekilde davranılmasıdır. Bu tutum gerçekleştirildiği takdirde eğitimden ve yapılan çalışmalardan normalden daha fazla verim alındığı görülecektir.

Günümüzdeki organizasyonlar ve kurumlar, bilgi güvenliğini sağlamak için risk yönetiminin önemini ve uzman bir yöntem kullanımının gerekliliğinin farkındalar. Ancak risk analizi ve yönetimi için seçebilecekleri pek çok seçenek bulunduğundan, bu alternatiflerden hangisinin kendileri için uygun olduğu konusunda karar vermek zordur. Bu çalışmada, söz konusu problem için bir model ortaya konularak örnek bir sanal organizasyona uygulanmıştır. Riskin doğasında olan belirsizliğin nedenlerinden biri, risk elemanlarının (tehdit frekansı, koruyucu etkinliği ve sonuç gibi) tam değerlerini belirlemek için yeterli verinin olmaması iken, diğer bir neden de risk yönetim modeli, yöntemine olan güven eksikliği veya yöntemin sonuçlarının doğruluğunun şüphesidir. Risk elemanlarının belirsizliğini kaldırmak, risk analizi ve yönetimi araçlarının işidir. Bu işi de, uyguladıkları yöntemlerde istatistiki ve matematiksel yapıları kullanarak yapmaya çalışırlar. Belirsizliğin diğer nedeni olan risk yönetimine olan güveni sağlamak ise ancak ve ancak organizasyona en uygun yöntemi bulmakla mümkündür.

Bir organizasyona en uygun risk yönetim yöntemini seçmek için organizasyona güven veren bir yaklaşım bulunmalıdır. Literatürde daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konan yaklaşım, belirli özellikleri sağlayan en iyi yöntemi bulma ya da sadece belirli yönlerden organizasyona en uygun yöntemi bulma şeklinde iken bu çalışmada ise organizasyonun ihtiyaçları yine organizasyon tarafından belirlenerek, ihtiyaçları karşılayan en iyi yöntemle esnek bir şekilde ulaşma yaklaşımına dayanmıştır. Önerilen modele göre öncelikle, organizasyonun yapısını ve uygulayacağı yöntemden beklentilerini ortaya koymak için gerekli olan anahtar

nitelikler belirlenmektedir. Daha sonra bu niteliklerden yola çıkılarak her bir nitelik için bir soru formu oluşturulmalıdır. Hazırlanan sorular, organizasyonun ihtiyaçları ve önceliklerini yansıttığından, sonuçta belirlenen yöntem, risk analizine olan güvenin de güçlenmesine de yardımcı olacaktır.

Yönetim süreçleri, yöneticileri iletişim süreci hariç yönetim sürecinin tüm boyutlarının işleyiş düzeyleri konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar ancak iletişim sürecinin işleyişi ile ilgili bazı yöneticileri, öğretmenlerle daha fazla iletişim kurma şanslarının olması ve yönetim sorumluluklarının daha az olmasından dolayı iletişim sürecini daha etkili olarak kullanabilmektedirler.

Okulu bünyesinde yönetim süreçlerinin işleyiş düzeyinin kurumda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında öğretmen ve yöneticiler, karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve değerlendirme boyutlarının olumlu düzeyde yürütüldüğünü belirtmektedirler.

6.2. Öneriler

Stratejik Planlamaya Yönelik Öneriler;

1. Okullarda stratejik planlama çalışmalarının yeniden yapılandırılması amacıyla K.K.T.C.'deki bütün okulları kapsayacak seminerlere eğitimci katılımı sağlanmalıdır. Eğitimcilerin görüşlerinin tam olarak yansıtılabileceği derinlikli araştırmalar sonucunda amaç ve hedeflerin tespit edilmesi ve ihtiyaçların belirlenmesi faydalı olacaktır.
2. Stratejik Planlama Koordinasyon Ekiplerinin oluşturulması ve etkin çalışabilmesi için önlemler alınmalı, ekip çalışmalarının ana faaliyet konusu eğitimciler ile yapılan derinlikli görüşmeler ile iç ve dış çevre şartlarının değerlendirilmesi ve paydaş katılımı önündeki en büyük engel olan bilgi eksikliğinin giderilmesi olmalıdır. Ayrıca stratejik planlama ekibinin dışında her an okulların stratejik planlama etkinlikleriyle ilgilenecek ve yardımcı olacak ve sürekli okulları gezip durum tespitinde bulunacak birkaç kişiden oluşacak bir birim kurulabilir.
3. Araştırma K.K.T.C. Mağusa İli'nde Canbulat Özgürlük Ortaokulu ile sınırlı tutulmuştur. K.K.T.C. genelindeki özel okullar ile resmi okullarda görevli eğitimcilerin stratejik planlama algıları incelenerek karşılaştırma yapılabilir.

4. Öğretmenlerin stratejik planlama sürecinin içine dahil edilebilmesi için kurum bazında motivasyon arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
5. Stratejik planlama dönemsel değil uzun dönemli bir uygulama olduğu için yönetici ve öğretmenleri bu uygulamalar süresince devamlı motive edilebilmelidir. Stratejik planlama çalışmalarına katılan eğitimcilerin motivasyonlarının arttırılması için eğitimcilere ek ücret ödemesi yapılabilir.
6. Ayrıca stratejik planlamanın bir sonuç değil süreç olduğu düşünüldüğünde, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ile işbirliği geliştirilmeli okullarda stratejik planlama ekiplerinin eğitilmesi amacıyla profesyonel eğitim hizmeti alınmalıdır.
7. Stratejik planlama konusunda yeterli seviyede uzman olmadığı görülmektedir. Öğretmenler arasında stratejik planlamaya ilgili olanlar bu konuda akademik eğitime alınıp uzmanlaşması sağlanabilir.
8. Eğitim yönetiminin geliştirilmesi için paydaş katılımının önemli olması nedeniyle stratejik planlama hakkındaki bilgilendirme toplantıları, seminer ve panellerin planlı ve sürekli olarak yapılması gerekmektedir. Stratejik planlamanın eğitim yönetiminde geliştirilmesi için özellikle SWOT analizinin sağlıklı yapılabilmesi açısından öğretmenlerin katılımı teşvik edilmelidir.
9. Okullarda velilerinde stratejik planlama uygulamalarına dahil edilip tecrübe ve görüşlerinden istifade edilebilir.
10. Planlama dönemi sonunda mutlaka geçmiş plan değerlendirilip hedeflere ne derece ulaşıldığı ve sorun yaratan etkenlerin neler olduğu tespit edilmeli ve yeni yapılacak planlar bu tecrübe üzerine oluşturulmalıdır.
11. K.K.T.C. stratejik planlama algısı, resmi okullar ile özel okullar arasında karşılaştırmalı olarak yapılabilir. Bu çalışmada K.K.T.C. Mağusa İli'nde Canbulat Özgürlük Ortaokulu'ndaki stratejik planlama algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada uygulanan stratejik planların uygulama sonuçları başka bir çalışmanın konusu olabilir.

Öğrenci Motivasyonuna Yönelik Öneriler;

12. Eğitimciler, öğrencinin motivasyon faktörlerini ve tutumlarını anlamalı, böylece öğrencilerin motivasyonunu artırabilir ve öğrencileri öğrenme sürecine aktif olarak katılabilirler.

13. Eğitimciler, öğrencilerin kendilerini denetleyen yönlendiriciler haline gelmesine yardımcı olmak için farklı motivasyonel ve öğrenme stratejilerini anlama ve bunları yönetme konusunda öğrencilere yardımcı olmalıdır.
14. Öğrencileri öğretim sürecine karşı motive etmede öğretmenlerin iletişim tarzları oldukça önemlidir. Öğrenciyle yakın ilişkiler kuran, sorunları ile alakadar olan, yaşadıkları olumsuzlarda onlara destek veren ve dinleyen, onları tanımaya gayret eden öğretmenlerin öğrencileri daha fazla motive edebilecekleri bilinmektedir. Bu yüzden, öğretmenlerin öğrencilerle daha yakın ve sağlıklı bir iletişim tarzı benimsemelerinin gerekli bir konu olduğu ifade edilebilir.
15. Motivasyon sürecinde öğrencileri iyi tanımak ve onlarla yeri geldiğinde tek tek ilgilenmek gerekmektedir. Bu da ancak sınıf mevcudunun istenen sayıda olduğu sınıflarda mümkündür. Bu durum göz önünde bulundurularak, sınıf mevcutlarının daha uygun sayılara çekilmesi gerekmektedir.
16. Yüksek lisans yapmış olan öğretmenlerin öğrencileri öğretim sürecine motive etmede daha başarılı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin kendilerini güncellemesi ve yenilikleri öğrenmeleri için yüksek lisans yapmaya teşvik edilmesinin önemli bir durum olduğu söylenebilir.
17. Sınıfın fiziksel ortamının ve ders araç gereçlerinin de öğrencilerin motivasyonu üzerinde etkisi vardır. Fiziksel olarak iyi düzenlenmiş sınıflarda ve gerekli materyallerin kullanıldığı ortamlarda öğrenciler dersi daha etkili öğrenebilmekte ve derse karşı motive olabilmektedirler. Bu koşulların devlet okullarında da mümkün olduğu kadar iyileştirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.
18. Öğrencileri öğretim sürecine motive etmede öğretmenler kadar yöneticilerin de önemli rolleri vardır. Özellikle öğretmenleri lisansüstü eğitime teşvik etme, gerekli fiziksel olanakları sağlama, öğretmenlere gerekli konularda destek olma gibi konularda yöneticilerin de duyarlı olmaları gerekmektedir.
19. Öğretmenlerin öğrencileri motive etmesi sadece okulla sınırlı kalmamalı mutlaka aile ile de işbirliği yoluna gidilmelidir. Aileler öğrencilerin motivasyonu ile ilgili bilgilendirilmeli, bu konuda okulda çeşitli çalışmalara katılmalıdır.

Örgüt Kültürüne Yönelik Öneriler;

20. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında takım çalışmasına ve işbirliğine yönelik uygulamalara yer vermeleri gerekir.
21. Öğretmenler arasında güven, itimat ve uyum sağlanmalıdır
22. Okullarda öğretmenlerin bireysel inisiyatif alabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır.
23. Aşırı kuralcı ve bürokratik uygulamalardan sakınılmalıdır.
24. Okulla ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin ve hatta tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmalıdır.
25. Öğretmenler arasında sosyal ilişkilerin artırılması için toplantı, seminer ve piknik gibi değişik sosyal ve kültürel etkinliklere yer verilmelidir.
26. Okul yöneticilerinin işe yabancılaşmayı azaltıcı müdahaller konusunda sıkı bir eğitimden geçmeleri sağlanmalıdır.
27. Yapılan araştırma nitel veri toplama araçlarıyla veya hem nitel hem nicel veri toplama araçları kullanılarak tekrarlanabilir.
28. Araştırma ilkökul ve lise gibi farklı eğitim kurumlarında da uygulanabilir.
29. Öğretmen ve yöneticilere ilaveten öğrenci gibi farklı kişilerin de dahil edilerek yapılması uygun olabilir.
30. Bu araştırma resmi ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak uygulanmıştır. Benzer bir çalışma özel ortaöğretim kurumlardaki öğretmenlerin görüşleri göz önünde bulundurularak da yapılabilir.
31. Araştırma farklı bağımsız değişkenler kullanarak tekrarlanabilir.
32. Örgüt kültürü konusu farklı değişkenlerle ilişkilendirilip daha detaylı ve kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Yönetim Süreçlerine Yönelik Öneriler;

33. Yönetim süreçlerinden etki ve değerlendirme süreçlerinin gerçekleşme düzeylerinde öğretmenler ve yöneticilerin görüşleri arasında farklılaşmanın olmasından dolayı yöneticilerin yönetim görevi üstlenmeden ya da görevini yürütürken öğretmenleri değerlendirme, ödüllendirme ve işe güdüleme konusundaki yeterlilikleri belirlenip bu alanda yapabileceği çalışmalar artırılabilir.

34. Yöneticilerin kendi aralarında iletişim süreci ile ilgili görüşlerinde farklılaşmanın olmasından dolayı yöneticilere, etkili iletişim kurma, iletişimi sürdürme konusunda yeterliliklerini artırmak için seminer, konferans gibi farklı eğitim yolları tercih edilebilir.
35. Yöneticilerinin görüşleri arasında yönetim süreçlerinin işleyiş düzeyleri bakımından tüm boyutlar altında farklılaşmanın olması sebebiyle bu alanda çalışmaların kısıtlı olması da göz önüne alınarak yeni yapılacak olan çalışmalarda yönetim süreçlerini tüm alt boyutları ayrı bir çalışma alanı olarak değerlendirilebilir.
36. Araştırmacılara alternatif paradigma ve yaklaşımları tercih ederek yönetim süreçlerinin işleyişini farklı değişkenlere ve bölgelere göre araştırmaları öneri olarak sunulabilir.

Risk Yönetimine Yönelik Öneriler;

37. Organizasyonun tercihleri değiştiği takdirde sadece organizasyon için aynı değerlendirme soruları tekrar uygulanarak, tüm yöntemlerin tekrar analiz edilmesine gerek kalmadan sadece yöntemlerin uygunluk değerleri güncellenebilir ve karşılaştırma yapılabilir.
38. Modelin belirsizlik durumu, bir veya daha fazla alternatif yöntemin eşit ve en büyük uygunluk değeri vermesiyle olabilir.
39. Bu durumda organizasyon yöntemlerden birini seçmek için, yeni kriter nitelikleri belirleyip, bunları ilave soru olarak formuna ekleyebilir.
40. Konuya dair yapılan araştırmalarda elde edilen veriler yardımıyla organizasyon, dikkate alınan kriterlerden daha öncelikli olanlarını göz önüne alarak, yöntemlerden birini seçebilir.
41. Organizasyon için kesinlikle gerekli olan bir kritere uymayan alternatif yöntemler, bu devrede tablodan da yararlanılarak tespit edilir ve elenebilir.
42. Modelin geliştirilmesi gereken yani, organizasyon için risk analizi ve yönetimi yönteminde bir gereksinimi ifade eden her niteliğin, eşit ağırlık derecesine sahip olarak düşünülmesi zayıflığıdır.
43. Organizasyon için bazı nitelikler, diğerlerine göre daha kritik olabilmektedir. Bu farkı dikkate alabilen bir sistemin geliştirilmesi, modeli daha başarılı hale getirebilecektir.

Eğitimde Değişim ve Dönüşüm Süreçlerine Yönelik Öneriler;

44. Eğitimde değişim ve dönüşüm süreçleri kapsamında öncelikle hedef kitlenin eğitim durumunun belirlenmesi ve eğitimde yaşanan sorunların incelenmesi oldukça verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bu sorunlara çözüm olabilecek projeler geliştirilirken okulun mevcut altyapısının dikkate alınması ve okulun mevcut yapısındaki imkânların yapılan eğitim faaliyetlerini kolaylaştıracak şekilde bir ortam sunup sunmadığının kontrol edilmesi istenilen sonuca ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Altyapıyı geliştirici yönde ne tür çalışmaların yapılması gerektiği araştırılırsa ve eğitim ihtiyaçları dâhilinde okulun imkânları artırılırsa süreç sağlıklı bir şekilde ilerleyecektir.
45. Eğitime yönelik değişim planlanırken okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve velilerin konu hakkındaki görüşleri alınabilir. Sistemli bir değişim çalışması planlanıyorsa bu çalışmanın içeriğinin okul üyelerinin eğitim anlayışlarıyla ilişkili olması göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sayede değişim çalışmasının başarıyla yürütüleceği söylenebilir.
46. Okul yöneticilerinin okul içerisindeki etkileşimi artırdığı göz önünde bulundurulmalı ve aynı zamanda okul-üniversite işbirliğini de sağlamaya çalışmalıdır. Sürecin kontrolü açısından değişimi yürüten paydaşlarla sürekli iletişim halinde olunması ve sık sık toplantılar düzenlenmesi oldukça faydalı olabilir.
47. Okul müdürü değişim faaliyetlerinde okul içerisindeki düzenlenmelerde aktif rol alarak kişiler üzerinde etki oluşturmaya çalışırken okulda yaşanan değişimden bireysel olarak kendisi de etkilenebilmektedir. Buradan hareketle değişim çalışmalarında okul müdürünün hangi düzeyde kişileri etkilediği hangi düzeyde ise bireysel olarak etkilendiği araştırılabilir.
48. Öğretmenler, yaptıkları işten memnun oldukları sürece daha verimli çalışabilirler. Sadece ekonomik tatmin verimliliği arttırmak için yeterli bir koşul olarak değerlendirilmemelidir. Öğretmenlerin çalışırken mutlu olması, işini severek ve iyi yapması ancak iyi bir güdülenme ile mümkün olabilmektedir. Öğretmenlerin motivasyonu hem öğrencilerin sınıfta motive olması hem de ileri düzeyde gerçekleştirilecek eğitim reformları için son derece önemlidir. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi iş verimini önemli derecede etkilemektedir. Öğretmenlerin iş hayatında başarılı olmaları,

tatmin olma dereceleri, iş yerlerinde uygulanan eşitliklere ve eşitsizliklere bağlı olduğu için yöneticilerin, öğretmen motivasyonunu arttırabilmek adına katkıda bulunmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2014). Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi. S. Turan İçinde, Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Apegem.
- Adcock, R. (2007). "Sistem Mühendisliğinin İlke Ve Uygulamaları" INCOSE, İngiltere.
- Akpullukçu, S. ve Günay, Y. (2013). The Effect Of Inquiry Based Learning Environment In Science And Technology Course On The Students' Academic Achivements Attitudes And Retention Level.
- Aksu, A. (2013). Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Alvermann, D. E., Moon, J. S., Hagwood, M. C. ve Hagood, M. C. (2018). *Popular culture in the classroom: Teaching and researching critical media literacy*. Routledge.
- Andrew, P.S., Stephen, R.O. (2001). "Sistem Mühendisliğinde Modelleme ve Simülasyon". *SAGE Yayınları*. 76 (2): 90.
Doi: 10.1177/003754970107600207.
- Andrew. P.S. (2013). Sistem Mühendisliği. W. IEEE. ISBN 0-471-53639-3.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi.
- Arthur, D. (2004). Sistem Mühendisliği El Kitabı, INCOSE.
- Arthur, D. (2006). NASA Sistem Mühendisliği El Kitabı . NASA. SP-610S.
- Arthur, D. (2015). Sistem Mühendisliği İçin Bir Metodoloji . Van Nostrandreinhold. ISBN 0 442-03046-0.
- Atik, G. ve Güneri, O. Y. (2016). Ortaokul Öğrencileri İçin Okul İklimi Ölçeği: Türkçe Formu'nun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *İlköğretim Online*, 15(1).
- Bace, L. (2015). "Bir CIMA Tartışma Kağıdı Şirket Yönetim" (PDF) . Cıma. 11-02.
- Bardakçı, S. ve Baloğlu, M. (2012). İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin İşkoliklik Eğilimleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164).

- Başçı, Z. ve Gündoğdu, K. (2011). Öğretmen Adaylarının Drama Dersine İlişkin Tutumları Ve Görüşleri: Atatürk Üniversitesi Örneği. *İlköğretim Online*, 10(2).
- Bayraktar, V.S. (2015). Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3).
- Beer, S. (1959/1967). Sibernetik Ve Yönetim (Londra: English Üniversiteler Basın, Sayfa (18).
- Bektaş, F., Nalçacı, A. ve Karadağ, E. (2014). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Algıladıkları Evrensel Değerlerin Bir Yordayıcısı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- Boulding, K.E., (2016). "Genel Sistemler Teorisi: Bilim İskeleti" Yönetim Bilimi. 2 (3): 197-208. JSTOR 2627132.
- Braha, D. ve Bar-Yam, Y., (2007). "Kompleks Ürün Geliştirmede İstatistiksel Mekanik: Ampirik ve Analitik Sonuçlar" *Yönetim Bilimi*, 53 (7): 1127-1145.
- Bugay, A., Aşkar, P., Tuna, M. E., Örüçü, M. Ç. ve Figen, Ç. O. K. (2015). Okul İklimi Ölçeği Lise Formu'nun Türkçe Psikometrik Özellikleri. *İlköğretim Online*, 14(1).
- Cabrera, D. ve Cabrera, L. (2015) Yeni Umut Wicked Problemleri Çözme: Sistemler Basite Thinking. Ithaca, NY: Odysseanpress. ISBN978-0996349307.
- Capra, F. (2011). Oturma Sistemlerinin Yeni Bilimsel Anlayış: Yaşamın Web(1 Çapa Kitaplar Ed). New York: Çapa Kitapları. S. 30.
- Carles, P.D. (2010). "Sistemler Mühendisliği Eğitim Didaktik Öneriler" 97-0107-600.
- Carles, P.D. (2007). "Sistem Mühendisliği Akreditasyon Perspektifleri" 77/0-037.
- Cartoon, J. (2005). Conquering complexity: Savunma Sistemleri Edinme Dersleri, Savunma Mühendisliği Grubu . Londra Üniversite Koleji.
- Cartoon, J. (2006). Eğitim Ve Araştırma Teknik Komitesi. "Sistem Mühendisliği Akademik Programları Rehberi" 0-442-02546-0.
- Chatrchyan, S., Khachatryan, V., Sirunyan, A. M., Tumasyan, A., Adam, W., Aguilo, E. ve Friedl, M. (2012). Observation Of A New Boson At A Mass Of 125 Gev With The Cms Experiment At The Lhc. *Physics Letters B*, 716(1), 30-61.

- Chen, D. ve Stroup, W. (1993). General system theory: Toward a conceptual framework for science and technology education for all. *Journal of Science Education and Technology*, 2(3), 447-459.
- Chestnut, H. (2014). Sistem Mühendisliği Araçları. Wiley. ISBN 0-471-15448-2.
- Clemson, B. (2016). Siberetik: Yeni Bir Yönetim Aracı. 583-600-465.
- Collaye, D. (2016). Örgütsel Siberetik, Yönetim Nijmegen Okulu, Hollanda.
- Collins (2001), Jingyang, Ç., Matthews, J., Edwards, D., (2016). "CAD'in Ötesine Geçerek Elektrikli Kontrol Ve Enstrümantasyon Sistemleri İçin Nesne Yönelimli Bir Yaklaşım". Mühendislik Yazılımındaki Gelişmeler. 99 : 9-17. Doi : 10.1016/ J.Advengsoft.2016.04.007.
- Çağlayan, E. (2014). Okul Binaları ve Örgüt İklimi [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi .
- Çalık, T., Kurt, T. ve Çalık, C. (2011). Güvenli Okulun Oluşturulmasında Okul İklimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi* , 73-84.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Davies, P. M. (2010). On school educational technology leadership. *Management in Education*, 24(2).
- Dede, Y. ve Yaman, S. (2003). Fen ve Matematik Eğitiminde Proje Çalışmalarının Yeri, Önemi ve Değerlendirilmesi. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1).
- Demir, C. ve Yılmaz, K. M. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Demirtaş, H. (2005). Okul Çalışanlarının Takım Algısı. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(6).
- Ergun, B., Caglar, M., Altinay, F. ve Altinay, Z. (2016). Establishing a Social Capital Framework for the Organizational Climate in the Secondary School Environment. *International Journal of Educational Sciences*, 15(1-2), 186-195.
- Emmons, R. H. (1993). Concrete Repair And Maintenance Illustrated. Problem Analysis. Repair Strategy. Techniques.
- Emmons, R. H. (1993). Concrete Repair And Maintenance Illustrated. Problem Analysis. Repair Strategy. Techniques.

- Erdem, A., R. (2012). Sınıfta Gdleme, Etkili Sınıf Yönetimi, Ed. Hseyin Kran, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, M., ktem, B., Kalaycıoğlu, H., Yavaş, S., Mukhopadhyay, P. K., Eken, K. ve veİlday, F. . (2011). Texturing Of Titanium (Ti6Al4V) Medical İmplant Surfaces With Mhz-Repetition-Rate Femtosecond And Picosecond Yb-Doped Fiber Lasers. *Optics Express*, 19(11), 10986-10996.
- Ergül, F. H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14).
- Gay, L. R., Mills, G. E. ve Airasian, P. (2012). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Pearson.
- Giachetti, R.E. (2010). Kurumsal Sistemlerin Tasarımı: Teori, Mimari Ve Yöntemler, CRC Press, Boca Raton, FL, S. 3.
- Gianni, D., D'Ambrogio, A., Tolk, A., (2014). Modelleme Ve Benzetim Tabanlı Sistemler Mühendislik El Kitabı (1. Baskı). CRC Basın. S. 513. ISBN 9781466571457.
- Goodeh.,Machol, R.E. (2014). Sistem Mühendisliği: Büyük lekli Sistemlerin Tasarımına Giriş . Mcgraw-Hill. S. 8. LCCN 56011714.
- Gülcan, M. G. ve Cemaloğlu, N. (2017). Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim rekabetçi değerler modeli. *Pegem Atıf İndeksi*, 1-218.
- Gur, A (2006). Comprehensive Metabolic Profiling And Phenotyping Of Interspecific İntrogression Lines For Tomato İmprovement. *Nature Biotechnology*, 24(4), 447-454.
- Gr, R. (2006). Yabancı Diller Merkezindeki (YADİM) ğretmen Ve ğrencilerin Sınıftaki ğrenme Ortamını Algılamalarının Karşılaştırılması [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Adana: ukurova Üniversitesi.
- Haines, S.G. (2010). "Araştırmayı Yeniden Keşfedilen Sistemler: Ludwig Vonbertalanffy Ve Genel Sistem Derneği'nin Araştırmasının 21. Yüzyıldaki nemi". ISSS-2010, Waterloo, Kanada'nın 54. Yıllık Toplantısı'nın Proceedings. *Uluslararası Sistem Bilimleri Derneği*. 54 (1). ISSN 1999-6918.
- Haines, S.G. (2015). Yöneticinin Düşünceye Ve ğrenmeye Yönelik Cep Rehberi. Amherst, Ma: Hrd Basın. S. 15. Isbn 9781599967738. Oclc 43437180.
- Hollnagel E. (2006). Ortak Bilişsel Sistemler: Bilişsel Sistemler Mühendisliğinde Kalıplar. Taylor ve Francis.

- Hollnagel, E. ve Woods, D.D. (1983). Bilişsel Sistemler Mühendisliği: Yeni Şişelerde Yeni Şarap. *Uluslararası İnsan-Makine Çalışmaları Dergisi*, 18, 583-600.
- Hollnagel, E. ve Woods, D.D. (2005) Ortak Bilişsel Sistemleri: Bilişsel Sistemleri Mühendisliği Temelleri. Taylor ve Francis.
- Hoverstadt, P. (2009). Fraktal Örgüt: Sağlanabilir Sistem Modeli İle Sürdürülebilir Organizasyonlar Yaratmak. ISBN 978-0-470-06056-8.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. ve Turan, S. (2010). *Educational Administration: Eğitim Yönetimi; Teori, Araştırma ve Uygulama; Theory, Research And Practice*. Nobel.
- Hybertson, D. (2009). Model Odaklı Sistemler Mühendisliği Bilimi: Geleneksel Ve Karmaşık Sistemler İçin Birleştirici Bir Çerçeve. Boca Raton; Londra: Crc Basın. S. 2. Isbn 9781420072518.
- İbicioğlu, H. ve Çağlar, N. (1999). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt içi İletişimin Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.
- İhtiyaroğlu, N. (2014). Okul İkliminin Öğretmen Etkililiği Ve Öğrenci Okul Bağlılığı İle İlişkisinin İncelenmesi. *Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- İhtiyaroğlu, N. (2014). Okul İkliminin Öğretmen Etkililiği ve Öğrenci Okul Bağlılığı İle İlişkisinin İncelenmesi [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Jackson, M.C. (1991), Yönetim Bilimleri Sistemleri Metodolojisi. 418-02-470.
- James, C. (2007). "ESD Fakültesi ve Öğretim Elemanı". Mühendislik Sistemleri Bölümü, MIT.
- Jenkins, S., (2007). "Sistem Mühendisliği Araçları İçin Gelecek" 654-543-523.
- Jeongtai, K., (2014). "Elektrik ve Enstrüman Mühendisliği Sözleşmelerinde RFI'lerin Etkisinin Değerlendirilmesi". *Mühendislik Tasarımı Dergisi*. 25 (4-6): 177-
- Jingyang, Ç., Matthews, J. ve Sing, M. (2016). CP "Retrospektif Gelecekte Bir Bakır Madenin Prova Edilmesi: "Yapılanma" Dokümantasyonunda Hata Ve Eksikliklerin Ölçülmesi. Süreç Endüstrisinde Zararın Önlenmesi Dergisi. Doi : 10.1016/J.Jlp.2016.06.011.
- Jonathan, R. (2006). "Staffordbeer IFORS' Yöneylem Araştırması Hall", *Yöneylem Araştırması Uluslararası İşlemler*. 13, Nr.6, Ss. 577-578.

- Kahn, D. ve Louis R. (1978) [1966]. *Örgütlerin Sosyal Psikolojisi* (2. Baskı). New York: Wiley. ISBN 0471023558. OCLC 3558969.
- Kahriman, G., Donmez, H., Mavili, E., ve Ozcan, N. (2010). Bilateral Round Ligament Varicosities Mimicking An Inguinal Hernia In Pregnancy: Case Report. *Journal Of Clinical Ultrasound*, 38(9), 512-514.
- Karakuş, M. (2014). Eğitim Yönetiminde Değerler. S. Turan İçinde, Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama. Ankara: Apegem.
- Keleş, A., Keleş, A. ve Yavuz, U. (2011). Expert System Based On Neuro-Fuzzy Rules For Diagnosis Breast Cancer. *Expert Systems With Applications*, 38(5), 5719-5726.
- Kepenekci, Y. K. ve Nayır, K. F. (2014). Okul İklimini İnsan Haklarına Duyarlılık Boyutunda Sorgulama: Liseler Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1).
- Kimberly C.A. ve Derosa, J.K. (2007). "Kurumsal Sistem Mühendisliğinde Vaka Çalışmalarının Bulguları". 2007 1. Yıllık IEEE Sistemleri Konferansı. S. 1-6. ISBN 1-4244-1040-1 . Doi : 10.1109 / SYSTEMS.2007.374650.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2017). Okul Yöneticisi Girişimcilik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1).
- Jonassen, D. ve Land, S. (2012). *Theoretical foundations of learning environments*. Routledge.
- Lacroix, D. ve Ayık, S. (2014). Stochastic Quantum Dynamics Beyond Mean Field. *The European Physical Journal A*, 50(6), 95
- Lees, G. (Haziran 2007). "Kurumsal Yönetişim" (PDF) . CIMA. 2015-11-02.
- Lim, B. K., Peterson, A. T. ve Engstrom, M. D. (2002). Robustness Of Ecological Niche Modeling Algorithms For Mammals In Guyana. *Biodiversity ve Conservation*, 11(7), 1237-1246.
- Long, S., Carlo, H., Fraser, J., Gosavi, A. ve Grasman, S. (2010). Building Communication Skills In Supply Chain Management And Facility Logistics Curriculum Through Multi-Institutional Virtual Teaming. In *American Society For Engineering Education*. American Society For Engineering Education.
- Martin, Y. (2007). "Sistem Mühendisliğinin Değerini Anlamak", 2007-06-07.

- Mele C., Pels, J. ve Polese, F. (2010). "Sistem Teorilerinin Ve Yönetim Uygulamalarının Kısa Bir Özeti". *Hizmet Bilimi*. 2 (1-2): 126-135 [127]. Doi : 10.1287 / Serv.2.1_2.126.
- Michael, S. (1999). "Uygulama ve Sistem Mühendisliği Proses -Sağladığınız Yönetim Standardı" Ieee Std 1220-1998,Ieee1998[2].
- Michael, S. (2007). "Nasa Sistem Mühendisliği El Kitabı", Revizyon 1, Nasa / Sp-2007-6105,Nasa2007[4].
- Michael, S. (2009). "Mühendislik Sisteminin Süreçler", Anı / Eia-632-1999,Anı/Eia1999[1].
- Michael, S. (2006). "Incase Fellows Bir Konsensüs",Incase2006[6].
- Michael, S. (2007). "Sistem Mühendisliği El Kitabı", V3.1,Incase2007[5].
- Michael, S. (2008). "Sistemleri ve Yazılım Mühendisliği - Sistem Yaşam Döngüsü Süreçleri", Iso / Iec 15288: 2008,Iso / Iec2008[3].
- Millsaps, L. T. ve Harrington, J. A. (2017). A time-sensitive framework for including geographic information systems (GIS) in professional development activities for classroom teachers. *Journal of Geography*, 116(4), 152-164.
- Miner, J.B. (2006). "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi: Daniel Katz, Robert Kahn". *Örgütsel Davranış 2: Süreç Ve Yapının Temel Teorileri*. Armonk, Ny: Me Sharpe. S. 152-168 . Isbn 0765615258 . Oclc 61719377.
- Nikolaidou, M. ve Alexopoulou, N. (2007). Kurumsal Bilgi Sistemi Mühendisliği: Zachman Çerçevesine Dayanan Bir Model Tabanlı Yaklaşım. 1. Baskı. Atina Üniversitesi, Bilişim Ve Telekomünikasyon Bölümü, Atina, Yunanistan: Arokopio Atina Üniversitesi, Atina, Yunanistan, Ss.1-10.
- Oliver, D.W. (2015). "4. Sistem Mühendisliği" (PDF). Savunma Edinimi Rehber.
- Oliver, D.W., Timothy P.K. ve James G.J. Jr. (1997). Model ve Nesnelerle Mühendislik Kompleks Sistemler. McGraw-Hill. S. 85-94. ISBN 0-07-048188-1.
- Ovesleová, H. (2015). E-learning platforms and lacking motivation in students: concept of adaptable UI for online courses. In *International Conference of Design, User Experience, and Usability* (pp. 218-227). Springer, Cham.

- Ozok, H. U., Sagnak, L., Senturk, A. B., Karakoyunlu, N., Topaloglu, H. ve Ersoy, H. (2012). A Comparison Of Metal Telescopic Dilators And Amplatz Dilators For Nephrostomy Tract Dilation İn Percutaneous Nephrolithotomy. *Journal Of Endourology*, 26(6), 630-634.
- Özbaş, M. ve Akbaşlı, S. (2013). İlköğretim Okulları Yönetmelik Uygulamalarının Eğitim Yönetimi Bilim Alanı Mesleki Kabul Kriterlerine Uygunluk Düzeyine İlişkin Eğitim Denetçisi Algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Özdemir, S., Köse, M. F. ve Kavgacı, H. (2014). Türkiye'de Eğitim Yönetimi Alanındaki Yüksek Lisans Programlarının Okul Liderliği Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1).
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özmen, F. ve Yörük, S. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 179-198.
- Özmen, F., Aküzüm, C. ve Sünkür, M. (2012). Functionality Of Social Networks İn Educational Settings. *Education Sciences*, 7(2), 496-506.
- Öznacar, B. (2018). Risk Management Strategies in School Development and the Effect of Policies on Tolerance Education.
- Öztürk, N. ve Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(4).
- Peter, E.D., Jingyang, Ç. ve Matthews, J. (2016). "Sistem Bilgi Modellemesi: Dosya Değişiminden Elektrikli Cihaz ve Kontrol Sistemleri İçin Model Paylaşımına". İnşaatta Otomasyon. 67 : 48-59. Doi : 10.1016 / J.Autocon.2016.02.010.
- Peter, E.D., Jingyang, Ç. ve Matthews, J., (2017). "Sıvılaştırılmış Doğalgaz Altyapı Varlıklarının Sayısallaştırma İle Bütünlüğünün Korunması: Yerli Bir Gaz Ölçme Yükseltme Projesi Örneği". *Doğal Gaz Bilimi ve Mühendisliği Dergisi*. 44 : 9-21. Doi : 10.1016 / J.Jngse.2017.04.008.
- Polat, M. ve Arabacı, B. İ. (2016). Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1(24).

- Potochnik, A. ve McGill, B.J., (2012). "Hiyerarşik Organizasyonun Sınırlamaları". *Bilim Felsefesi*. 79 (1): 120-140. Jstor 10.1086/663237 . Doi : 10.1086 / 663237.
- Pritchard, R. D. ve Karasick, B. W. (2015). The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction. *Organizational Behavior And Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Pyster, A. (2012). Sistem Mühendisliği Bünyesi. 1.0 Ed: Stephens Enstitüsü ve Donanma Lisansüstü Okulu.
- Ramo, S., Robin K. St.Clair. (1998). Sistem Yaklaşımı: Bilim Kombinasyonu Ve Pratik Hukuk Duygusu İle Karmaşık Sorunların Tazeli Çözümleri (PDF). Anaheim, CA: KNI, Inc.
- Raton, B. (2015). Stratejik Teknoloji Planısearchcio . 2015-11-01.
- Raton, B. (2011) Kurumsal Sistem Mühendisliği: Teori Ve Uygulamadaki Gelişmeler. Londra: CRC Basın. S. 8. ISBN 978-1420073294.
- Rebovich, G. (2005). "Kurumsal Sistem Mühendisliği Teorisi ve Uygulaması Cilt2: İşletmeler İçin Düşünen Sistemler: Yeni ve Gelişen Perspektifler" (PDF) . MITRE Corporation . 2015-11-03.
- Rhodes, H.D. (2004). "Mühendislik Sistemlerinde Sistem Mühendisliğinin Alan Olarak Gelişen Olgusu" . Mıt Mühendislik Sistemleri Sempozyumu.
- Richardson, G.P. (1991). Sosyal Bilimlerde ve Sistem Teorisinde Düşünülen Geri Bildirimler. Pennsylvania Üniversitesi. Isbn 0812230531. Oclc 22731896.
- Roberts, J. (2006). "Kompleks Askeri Komuta ve Kontrol Ortamlarının Kurumsal Analizi Ve Değerlendirilmesi" (Pdf) . Mitre Corporation. 2015-11-03.
- Safa, N. S., Maple, C., Watson, T., ve Von Solms, R. (2018). Motivation and opportunity based model to reduce information security insider threats in organisations. *Journal of Information Security and Applications*.
- Sage, A. P. (2000). Systems engineering education. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, 30(2), 164-174.
- Sammuel, D. (2007). "Omg Sysmlspesifikasyonu'nda" (Pdf). Sysml Açık Kaynak Şartnamesi Projesi. S. 23.
- Sammuel, D. (2014). "Lml Spesifikasyonu'nda" (Pdf) . Lml Yönlendirme Komitesi. S. 4.

- Schlager'in, J. (2000). "Sistem Mühendisliği: Modern Gelişimin Anahtarı". İre İşlemleri. Em-3 (3): 64-66. Doi : 10.1109 / Iret-Em.1956.5007383.
- Senge, P. (2001). Beşinci Disiplin. Doubleday.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt İklimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3).
- Skyttner, L. (2006). Genel Sistem Teorisi: Sorunlar, Perspektif, Uygulama. Dünya Bilimsel Yayıncılık Şirketi. Isbn 981-256-467-5.
- Smith, E.C. Jr. (1962). "Sistem Mühendisliği". Ibm Araştırma.
- Snoeck, Monique (2014-09-20). Kurumsal Bilgi Sistemleri Mühendisliği: MERODE Yaklaşımı . Springer. S. 70. ISBN 9783319101453.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Tall, Jim. (2002). "Sistem Mühendisliğinde Ortak Grafik Gösterimler Arasındaki İlişkiler" (PDF). Vitech Corporation.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. ve DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. New Jersey: Wiley ve Sons.
- Tatar, D. ve Patton, C. M. (2007). From Socially-Mediated To Technology-Mediated Coordination: A Study Of Design Tensions Using Group Scribbles. In *Proceedings Of The 8th İternational Conference On Computer Supported Collaborative Learning* (Pp. 184-186). International Society Of The Learning Sciences.
- Testa, J. R., Cheung, M., Pei, J., Below, J. E., Tan, Y., Sementino, E. ve Hesdorffer, M. (2011). Germline BAP1 Mutations Predispose To Malignant Mesothelioma. *Nature Genetics*, 43(10), 1022-1025.
- The. (2018). Digital University: Staying relevant in the digital age (2016) <http://www.pwc.co.uk/assets/pdf/the-2018-digital-university-staying-relevant-in-thedigital-age.pdf> Erişim Tarihi: 26.12.2016
- Timothy P.K.,(2007). George Mason Üniversitesi, SEOR. 2007-05-26.
- Topçu, M., Turanlı, G., Aynacı, F. M., Yalınzoğlu, D., Saatçi, I., Yiğit, A. ve Akalın, N. (2011). Rasmussen Encephalitis İn Childhood. *Child's Nervous System*, 15(8), 395-403.

- Tulgar, A. T. (2016). Yabancı Dil Olarak İngilizce Öğrenme Ortamında Öğrenci Ve Akademisyenlerin Edimbilimsel Yeteneğin Öğretimi ve Değerlendirilmesi Konusundaki Algıları [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Tulgar, S. (2016). How Obesity Affects The Neutrophil/Lymphocyte And Platelet/Lymphocyte Ratio, Systemic İmmune-İnflammatory Index And Platelet Indices: A Retrospective Study. *European Review For Medical And Pharmacological Sciences*, 20(7), 1300-1306.
- Tunç, B., İnandı, Y., Öksüz, F. ve Çal, S. (2013). Eğitimde Çok Bileşenli Değerlendirme: Velilerin Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesine Katılımı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Turanlı, A. S. (2000). Öğretmenlerin, Sınıf Yönetimine Yaklaşımlarının Öğretmen ve Öğrenci Davranışları Ve Öğrenme Ortamı Üzerindeki Etkileri [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(13).
- Vallet, K.J. (2015). "(Netaction)". www.netaction.org. 2015-11-02.
- Vallet, K.J. (2015). "Kurumsal Mimari Merkez" Merkezli Danışmanlık. 01-1102.
- Vallet, K.J. (2015). [Whatis.Com](http://whatis.com) Gelen Kurumsal Mimari (EA) Nedir". searchcio.com. 2015-11-02.
- Vallet, K.J. (2016). "Dtsenterprisearchitecture" www.montgomerycountymd.gov. 2016-11-02.
- Vallet, K.J. (2016). "Risk Yönetimi Toolkit" . Mitre, Se Süreç Ofisi.
- White, B. (2006). Kurumsal Fırsat Ve Risk. 1. Baskı. [Pdf] 202 Burlington Yolu Bedford, Ma: Incose, Sf. 3-6.
- Wiley, P. (1999). Sistem Düşüncesi, Sistem Uygulaması. 56011714.
- Wiley, P. (1999). Sistem Düşüncesi, Sistem Uygulaması. 56021714.
- Yassine, A. (2007). "Cornell Üniversitesi Sistem Mühendisliği Programı". Cornell Üniversitesi.

- Yassine, A. ve Braha, D. (2003). "Karmaşık Eşzamanlı Mühendislik ve Tasarım Yapısı Matrisi Yaklaşımım "Eşzamanlı Mühendislik: *Araştırma ve Uygulamalar*, 11 (3): 165-177.
- Yıldız, E. Ç. ve Sümer, Z. H. (2010). Preschool Children And Violence: Exposure And Victimization Levels. *Elementary Education Online*, 9(2), 630-642.
- Yolles, MI, Fink, G. (2014). Kişilik, Patoloji ve Zihniyet: *Ajans, Kişilik ve Mindscapes, Kybernetes*, 43 (1).
- Zhou, J. (2012). Enstrümantasyon ve Elektrik Sistemlerinde Belgeleme Hataları:

EK 1 - MATEMATİKSEL DÜŞÜNME ÖLÇEĞİ

Maddeler

1. Matematiksel düşünme becerisine sahip olan birey, bütün etmenleri dikkate alarak akıcı bir sonuca ulaşma becerisini (akıl yürütme) kazanmış demektir.
2. Akıl yürütmeyi kullanarak günlük yaşam problemlerini çözebilen birey üst düzey düşünme becerisini kazanmış demektir.
3. Her birey farklı bir akıl yürütme becerisine sahiptir.
4. Bir birey birden çok akıl yürütme yaklaşımını bir arada kullanabilirse matematiksel düşünme becerisini kazanmıştır.
5. Matematik dersinde, zor bir problem karşısında sistemli bir çözüm bulmak için uğraşırım.
6. Matematiksel düşünme için bilgi etkin bir biçimde kullanılmalıdır.
7. Birey analiz ve sentez gibi üst düzey bilişsel becerileri kazanmadan da matematiksel düşünme yetisine ulaşabilir.
8. Üst düzey düşünme becerisini geliştirmede matematiksel düşünme önemli bir yer tutar.
9. Zor bir problem çözerken yeni şeyler keşfeden birey üst düzey düşünme becerisi kazanmış demektir.
10. Matematiksel düşünme becerisine sahip birey, problemleri alışılmışın dışında yollar kullanarak çözmeye çalışır.
11. Mantıksal düşünerek çözüme yaklaşmamak yaptığım çözümü zorlaştırır.
12. Problem çözerken kendim formül oluşturabilirim.
13. Bireyin problem çözerken, herkesin çözmediğinden farklı bir çözüm önermesi matematiksel düşünme becerisini kazandığının göstergesidir.
14. Problem çözerken yaratıcılık yeteneğini kazanan birey matematiksel düşünme becerisini kazanmıştır.
15. Matematiksel düşünme günlük yaşam problemlerimin çözümünde yardımcı olmaz.
16. Günlük yaşam problemlerini mantıksal bir yaklaşımla çözemeyen birey üst düzey düşünme becerisini kazanamamıştır.
17. İyi bir matematikçi yaratıcı düşünme düzeyi yüksek olmalıdır.
18. Yaratıcı düşünme becerisine sahip olan birey matematiksel düşünme becerisini daha kolay kazanır.
19. Rasyonel(Akılcı) düşünebilen birey matematiksel düşünme becerisini kazanabilmiştir.
20. Grup çalışması bireylere matematiksel düşünme becerisi kazandırmaz.
21. Yeni bilgileri yapılandırırken eski bilgiler arasında bağ kuramayan birey matematiksel düşünemiyor demektir.
22. Güç problemlerde tahmin yapmadan matematiksel çözüme ulaşılmaz.
23. Bilimsel çalışmalarda bir olayın matematiksel modelini oluşturabilen birey matematiksel düşünme becerisi kazanmış demektir.
24. Günlük yaşamda bilgiyi etkin bir biçimde kullanmak önemli bir özelliktir.
25. Üretilen bilgileri yeni durumlara aktarabilme üst düzey düşünme becerilerinin göstergesidir.

EK 2 – MATEMATİK OKUR YAZARLIĞI ÖZYETERLİLİK ÖLÇEĞİ

Madde	MATEMATİK OKURYAZARLIĞI ÖZ-YETERLİLİK ÖLÇEĞİ	İtamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	İtamamen Katılmıyorum
1.	Her türlü sayısal işlemleri yapmada kendime güvenim vardır.					
2.	Bir ifadeyi matematiksel ifadeye dönüştürebilirim.					
3.	Sosyal olaylarda matematiksel ilişkileri görebiliyorum.					
4.	Farklı şekillerde sayısal modeller üretebiliyorum.					
5.	Bir olay/durumu test etmede matematiksel/mantıksal süreçleri kullanabiliyorum.					
6.	Geometride karşıma çıkan olguları/kavramları algılamada güçlük çekerim.					
7.	Günlük hayattaki bir problemin çözümünde herhangi bir açıdan yeterliliğe karar verebiliyorum.					
8.	Bilgiye dayalı kararlar verirken verileri analiz edebiliyorum.					
9.	Herhangi bir durum/olayda matematiksel iletişim kurmada zorlanıyorum.					
10.	Şekil-uzay ile ilgili deneyimleri bütün duyularımı kullanarak tanımlayabiliyorum.					
11.	Bilimsel olaylarda matematiksel ilişkileri görebiliyorum.					
12.	Sosyal ve güncel olaylarda matematik kullanma becerisine sahibim.					
13.	Matematiksel düşüncelerin ifadesinde matematik dili kullanabiliyorum.					
14.	Zaman-hareket ile ilgili deneyimleri bütün duyularımı kullanarak tanımlayabiliyorum.					
15.	Farklı disiplinlerde karşıma çıkan durumlarda matematik kullanabilirim.					
16.	Doğal şekilleri zaman, şekil ve uzayın temsilcileri olarak analiz edebilirim.					
17.	İspat yapmada matematiksel dili etkili biçimde kullanabilirim.					
18.	Güncel olaylarda matematiksel ilişkileri fark edemiyorum.					
19.	Günlük hayattaki bir problemin çözümünde herhangi bir açıdan güvenirliliğe karar verebiliyorum.					
20.	Bir ifadeyi matematiksel dil ile açıklayabilirim.					
21.	Kültürel ürün ve süreçleri zaman, şekil ve uzayın temsilcileri olarak analiz edebilirim.					
22.	Matematiksel kavramların ifadesinde matematik dili kullanmada zorlanıyorum.					
23.	Farklı şekillerde sayısal modeller düzenleyebiliyorum.					
24.	Herhangi bir durum karşısında matematiksel olarak akıcı, esnek ve orijinal düşünebilirim.					
25.	Ekonomik işlerde ne tür matematiksel ilişkiler olduğunu görebiliyorum.					

EK 3 – TEKNOLOJİ KULLANIM DÜZEYİ ÖLÇEĞİ (ORJİNAL İNGİLİZCESİ)

The Ohio State University Computer Use for Instructional Purposes

Directions: Please use a No. 2 pencil and completely fill in the bubbles.

For each of the categories listed in items 1 - 17, please use the columns on the *left* to indicate your current level of use, and the columns on the *right* to rate your ability to use the computer for instructional purposes.

	Level of Current Use				Level of Ability			
	Never	Rarely	Sometimes	Very Often	Beginner	Intermediate	Advanced	Expert
1. Word processing (i.e., creating, storing, retrieving, and printing electronic text)								
2. Spreadsheets (i.e., manipulating/organizing numbers)								
3. Database management (i.e., designing, creating, manipulating, updating, and querying data)								
4. Integrated software (i.e., Microsoft Works/AppleWorks)								
5. Classroom management (i.e., grade books)								
6. Graphics (i.e., storing/manipulating pictures, diagrams, graphs, or symbols)								
7. Presentation (i.e., PowerPoint)								
8. Desktop publishing (i.e., designing and producing print documents)								
9. Authoring (i.e., creating interactive multimedia programs or CAI)								
10. CD-ROM, DVD and/or web-based interactive content (i.e., maps, encyclopedias, dictionaries)								
11. E-mail (i.e., sending and receiving electronic messages)								
12. Other (non-e-mail) communication tools (i.e., chat rooms, listservs, etc.)								
13. Internet/intranet content (i.e., browsing/searching the world wide web)								
14. Simulations and games (i.e., reproducing the characteristics of a phenomenon, system, or process)								
15. Drill and practice (i.e., using software for repetitive practice)								
16. Tutorials (i.e., providing instruction that uses exercises and practice)								
17. Discipline-specific programs (i.e., your academic subject)								

Please identify **how often** you have computer access in the following contexts.

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Very Often
18. In a computer lab					
19. In a library/media center					
20. In a classroom					
21. In a technology Edu. lab					
22. In your office					
23. In your home					

Please rate the **extent** to which you think the following factors **limit your access** to computers for instructional purposes.

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Very Often
24. Not enough computers and/or software licenses					
25. Outdated/incompatible computers and/or software					
26. Unreliable computers and/or software					
27. Lack of good instructional software					
28. Internet access is not easily accessible					
29. Lack of support regarding ways to integrate computer use into the curriculum					
30. Lack of technical support					
31. Lack of time in schedule for students to use computers in class					
32. Lack of training on available computers and/or software					

Items 33 - 42 ask for your **attitudes** toward computers as tools for instructional purposes, and items 43 - 52 ask about the **support** you receive to use computers for instructional purposes. Please respond to each statement by filling in the circle that most closely matches your level of agreement or disagreement.

Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
-------------------	----------	-------	----------------

33. I feel comfortable using computers.
34. Computers can make learning easier and more efficient.
35. Using computers makes the learning process impersonal.
36. I prefer to deliver lessons using computers.
37. Computer use increases the usual teacher workload.
38. Computers help to represent complex concepts.
39. The use of e-mail can give me easier access to colleagues, administrators, and students.
40. I am fearful about computer use.
41. Using computers makes the academic climate in school more intellectually stimulating.
42. I expect all teachers in high school to use computers for instruction.
43. The administration provides consistent hardware and software updates.
44. The administration offers timely technical support and maintenance of computers.
45. The administration provides workshops and/or training on computer use.
46. The administration encourages participation in conferences, seminars and/or information about computer use.
47. The administration provides an onsite technology or media coordinator to assist teachers in computer use.
48. Overall, the administration feels that computers are important for instructional purposes.
49. My colleagues provide assistance with hardware and/or software updates and/or technical support.
50. My colleagues offer encouragement in computer use.
51. My colleagues share information and ideas about computer use.
52. My colleagues model a good example of computer use.

53. What is your gender ? Female Male	61. What subject(s) do you teach? (Select all that apply.)
54. What is your age ? ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ over 59	☐ Manufacturing Tech. ☐ General Technology Education ☐ Construction Tech. ☐ Information & Communication ☐ Transportation Tech. ☐ Technology ☐ Energy and Power Tech. ☐ Agricultural & Biotechnologies ☐ Other: _____
55. In what type of school district do you teach? ☐ Urban ☐ Suburban ☐ Rural	
56. What grade level do you teach? ☐ Elementary ☐ Middle School ☐ High School	
57. What is your highest completed academic degree ? ☐ Doctorate ☐ Master's ☐ Bachelors ☐ Associate	
58. What certificate/license do you hold? ☐ Technology Education ☐ Industrial Arts Edu. ☐ Industrial Technology Edu. ☐ Vocational Edu. ☐ Other: _____	62. Within the subject(s) you selected in question 61, do you teach about computers or computer use for any of the following? (Select all that apply.)
59. Including the current year, how many years have you been teaching ? ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ over 20	☐ CAD ☐ Digital photography ☐ CAM ☐ Digital video editing ☐ Computer operation ☐ Robotics and automation ☐ Computer systems ☐ Networking ☐ Page layout ☐ Programming ☐ Website design ☐ Other: _____
60. Including the current year, how many years have you been using computers in general? ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ over 20	63. What instructional methods do you use? (Select all that apply.)
	☐ Lecture ☐ Modular technology ☐ Hands-on lab-based ☐ Problem solving ☐ Other: _____

12. E-posta olmayan diğer haberleşme uygulamaları (sohbet odaları gibi)										
13. İnternet veya İntranet (örnek olarak; internet kullanımı ve internette araştırma)										
14. Simülasyon ve Oyunlar (Örnek olarak; Bir fenomenin, sistemin veya sürecin özelliklerini yeniden üretme)										
15. Alıştırma ve Uygulama (Örnek olarak; program kullanarak alıştırma ve uygulamaların tekrar tekrar yapılması)										
16. Kılavuz (örnek olarak; alıştırma ve uygulama içeren programlar hazırlama)										
17. Alanlara Özgü Programlar (örnek olarak; sizin alanınıza özgü programlar)										

2. BÖLÜM: Dönem içerisinde aşağıdaki ortamlarda hangi sıklıkla bilgisayar kullandığınızı belirtiniz. Kullanım miktarını belirlemek için aşağıda verilmiş açıklamaları göz önünde bulundurunuz: Nadiren: Dönem içinde birkaç kez. Bazen: Ayda birkaç kez. Sık Sık: Haftada birkaç kez. Çok Sık: Hemen hemen her gün.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık
18. Bilgisayar laboratuvarında					
19. Kütüphanede					
20. Sınıfta					
21. Teknoloji eğitim laboratuvarında					
22. Ofisinizde					
23. Evinizde					

3. BÖLÜM: Lütfen aşağıdaki etkenlerin eğitim ve öğretim amaçlı bilgisayar kullanımınızı ne kadar engellediğini belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık
24. Bilgisayar sayısının yetersiz olması					
25. Eski bilgisayarlar ve/veya yazılımlar					
26. Güvenilmez bilgisayarlar ve/veya yazılımlar					
27. Eğitici yazılımların yetersiz olması					
28. İnternet erişiminin kolay olmaması					
29. Ders programı yapmaya yarayacak şekilde entegre destek sisteminin olmaması					
30. Teknik desteğin yetersiz olması					

31. Öğrencilerin sınıfta bilgisayar kullanması için zamanın yetersiz olması					
32. Mevcut olan bilgisayar ve programlar hakkında eğitim verilmemesi					

4. BÖLÜM: Aşağıdaki 33-42 arasındaki sorular bilgisayarların eğitim ve öğretim amaçlı kullanımı ile ilgili düşüncelerinizi öğrenmek için ; 43-52 arasındaki sorular ise eğitim öğretim amaçlı bilgisayar kullanımı için size sağlanan desteği öğrenmek için hazırlanmıştır. Lütfen size uygun olan cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33. Bilgisayar kullanmada kendimi çok rahat hissediyorum.					
34. Bilgisayarların öğrenmeyi kolay ve etkili yapacağını düşünüyorum.					
35. Bilgisayarların öğrenme sürecini kişisellikten çıkaracağını düşünüyorum.					
36. Derslerimi bilgisayar vasıtasıyla anlatmayı tercih ediyorum.					
37. Bilgisayarların öğretmenlerin iş yükünü artıracığını düşünüyorum.					
38. Bilgisayarların zor olan işleri çözmede yardımcı olacağını düşünüyorum.					
39. E-posta kullanımı meslektaşlarıma, idarecilere ve öğrencilere kolaylıkla ulaşmamı sağlar.					
40. Bilgisayar kullanmaktan çekiniyorum.					
41. Bilgisayar kullanmamın sınıftaki öğretim kalitesini artıracığını düşünüyorum.					
42. Tüm öğretmenlerin eğitim ve öğretim amaçlı bilgisayar kullanmasını bekliyorum.					
43. İdare, gerekli yazılım ve donanımı sağlamaktadır.					
44. İdare, bilgisayarların bakımını ve uygun teknik desteği gerekli olduğu zaman sağlamaktadır.					
45. İdare, bilgisayar kullanımı hususunda eğitim ve/veya seminerler düzenlemektedir.					
46. İdare, bilgisayar kullanımı hususunda eğitim ve/veya seminerlere katılmamaızı desteklemektedir.					
47. İdare bilgisayar üzerinden veya medya koordinatörlüğü aracılığıyla öğretmenlerin bilgisayar kullanımına destek olmaktadır.					
48. Genel olarak; idare, bilgisayarların eğitim ve öğretim için önemli olduğunu düşünmektedir.					
49. Meslektaşlarım teknik konularda, bilgisayar ve programların güncellenmesinde yardımcı olmaktadır.					
50. Meslektaşlarım bilgisayar kullanımı teşvik ediyor.					

51. Meslektaşlarım bilgisayar kullanımı ile ilgili bilgi ve fikirleri paylaşır.					
52. Meslektaşlarım bilgisayar kullanımında iyi bir örnek teşkil ediyorlar.					

53. Cinsiyetiniz Nedir? Erkek () Kadın ()
54. Yaşınız Nedir? 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri
55. Hangi Okulda Öğretmenlik Yapıyorsunuz? Şehir () Kaza () Kırsal ()
56. Hangi Seviyede Öğretmenlik Yapıyorsunuz? İlkokul () Ortaokul () Lise ()
57. Eğitim Seviyeniz Nedir? Doktora () Yüksek Lisans () Lisans () Ön Lisans ()
58. Hangi Sertifikaya Sahipsiniz? Öğretmen () Öğretmen Yardımcısı () Yönetici ()
59. Kaç Yıldır Öğretmenlik Yapıyorsunuz? 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri
60. Kaç Yıldır Bilgisayar Kullanıyorsunuz? 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri
61. Hangi Dersleri Veriyorsunuz? Lütfen yazınız.
62. Verdiğiniz Derslerde Hangi Programları Kullanıyorsunuz? Lütfen yazınız.
63. Hangi Eğitim Metodlarını Kullanıyorsunuz? Modüler Teknoloji () Sadece Anlatım () Problem Çözme () Labaratuar Destekli () Diğer.....

CANBULAT ÖZGÜRLÜK ORTAOKULU
GAZİMAĞUSA



Sayı: GOÖ – 2 . 06 - K.D 16 – 17 /260

Tarih: 08/02/2017

MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ
LEFKOŞA.

Yakın Doğu Üniversitesi eğitim yönetimi ana bilim dalı öğretim üyeleri tarafından gönüllülük esasına göre aşağıda belirtilen konularda okulumuzda mart ayı boyunca her hafta olmak üzere öğleden sonra (dersleri aksatmayacak şekilde) öğretmenlere ve diğer okul paydaşlarına seminerler verilecektir. Bu konuda gerekli iznin daire müdürümüz tarafından verilmesini saygılarımla arz ederim.

OKUL MÜDÜRÜ
GÜLYÜZ DEBEŞ

Seminer Konuları:

1. Eğitimde değişim ve dönüşüm
2. Yönetim süreçleri
3. Örgüt iklimi
4. Örgüt kültürü
5. Risk yönetimi
6. Motivasyon ve örgütsel verimlilik
7. Stratejik planlama ve yönetim

Adres: Canbulat Mahallesi, 3 Çakırlar Caddesi Maraş-Gazimağusa
Telefon: (392) 366-58-30
Fax: (392) 366-71-39

08/02/2017

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

LEFKOŞA

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim yönetimi denetimi ekonomisi ve planlaması bölümünde doktora öğrencisiyim tezim ile ilgili araştırmalarımı yapabilmem için Yakın Doğu Üniversitesi eğitim yönetimi ana bilim dalı öğretim üyeleri tarafından gönüllülük esasına göre aşağıda belirtilen konularda okulumuzda mart ayı boyunca her hafta olmak üzere öğretmenlere seminerler verilecektir. Bu konuda gerekli iznin rektörlüğünüz tarafından verilmesini saygılarımla arz ederim.

OKUL MÜDÜRÜ

GÜLYÜZ DEBEŞ

Seminer Konuları:

1. Eğitimde değişim ve dönüşüm
2. Yönetim süreçleri
3. Örgüt iklimi
4. Örgüt kültürü
5. Risk yönetimi
6. Motivasyon ve örgütsel verimlilik
7. Stratejik planlama ve yönetim

CANBULAT – ÖZGÜRLÜK ORTA OKULUNDA DOÇ. DR. FAHRİYA AKSAL TARAFINDAN GERÇEKLEŞEN (YÖNETİM SÜREÇLERİ SEMİNERİ) SEMİNER ÖNCESİ DEĞERLENDİRME FORMU

1.KİŞİSEL BİLGİLER

A. Cinsiyetiniz

1 () Bayan

2 () Bay

B. Medeni Haliniz

1 () Evli

2 () Bekar

C. Göreviniz

1 () Yönetici

2 () Öğretmen

3 () Diğer

D.Alanınız (branşınız)

1 () Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Fransızca, Almanca, Din Kültürü)

2 () Sayısal (Matematik, Fen bilgisi)

3 () Diğer (Teknoloji-Tasarım, Müzik, Resim, Beden Eğitimi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık)

4 () Diğer çalışanlar ve okul paydaşları (Sekreter, hademe, okul aile birliği yönetim kurulu üyesi ve öğrenci konseyi)

.....

.....

.....

.....

.....

2. Girişimcilik ve insan doğasının incelenmesi okul yönetimine neler katmaktadır?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CANBULAT – ÖZGÜRLÜK ORTA OKULUNDA PROF. DR. GÖKMEN DAĞLI TARAFINDAN GERÇEKLEŞEN (STRATEJİK PLANLAMAVE YÖNETİM SEMİNERİ) SEMİNER ÖNCESİ DEĞERLENDİRME FORMU

1.KİŞİSEL BİLGİLER

A. Cinsiyetiniz

1 () Bayan

2 () Bay

B. Medeni Haliniz

1 () Evli

2 () Bekar

C. Göreviniz

1 () Yönetici

2 () Öğretmen

3 () Diğer

D.Alanınız (branşınız)

1() Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Fransızca, Almanca, Din Kültürü)

2 () Sayısal (Matematik, Fen bilgisi)

3 () Diğer (Teknoloji-Tasarım, Müzik, Resim, Beden Eğitimi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık)

4 () Diğer çalışanlar ve okul paydaşları (Sekreter, hademe, okul aile birliği yönetim kurulu üyesi ve öğrenci konseyi)

2. OKUL PAYDAŞLARININ STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM SEMİNER ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRMeye YÖNELİK ÖN TEST SORULARI

1. Stratejik planlama nedir ?

.....

.....

.....

.....

.....

3.SEMİNER SONRASI DEĞERLENDİRME FORMU (SON TEST)

1. Okullarda stratejik plan neden önemlidir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Eylem planı oluşturulmasında dikkat edilecek unsurlar nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CANBULAT – ÖZGÜRLÜK ORTAOKULUNDA DOÇ. DR. ZEHRA ALTINAY GAZİ TARAFINDAN GERÇEKLEŞEN (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SEMİNERİ) SEMİNER ÖNCESİ DEĞERLENDİRME FORMU

1.KİŞİSEL BİLGİLER

A. Cinsiyetiniz

1 () Bayan

2 () Bay

B. Medeni Haliniz

1 () Evli

2 () Bekar

C. Göreviniz

1 () Yönetici

2 () Öğretmen

3 () Diğer

D.Alanınız (branşınız)

1 () Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Fransızca, Almanca, Din Kültürü)

2 () Sayısal (Matematik, Fen bilgisi)

3 () Diğer (Teknoloji-Tasarım, Müzik, Resim, Beden Eğitimi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık)

4 () Diğer çalışanlar ve okul paydaşları (Sekreter, hademe, okul aile birliği yönetim kurulu üyesi ve öğrenci konseyi)

2. OKUL PAYDAŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SEMİNER ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ÖN TEST SORULARI

1. Örgüt kültürünü oluşturan bileşenleri kısaca tanımlayınız ?

.....
.....

[illegible]

2.Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirtiniz?

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features ten sets of horizontal lines designed to help young learners write neatly. Each set consists of three lines: two solid black dots forming the top and bottom boundaries, and a dashed black line in the middle representing the baseline for letter height. The sets are evenly spaced across the entire page, providing ample room for handwriting practice.

SEMİNER SONRASI DEĞERLENDİRME FORMU (SON TEST)

1. Görülebilen örgütsel kültüre ilişkin boyutları kendi kurumunuza göre değerlendiriniz ?

[illegible]

2.Başarılı bir örgüt için örgüt kültürüne yönelik atılması gereken adımların neler olması gerektiğini yazınız?

[illegible]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CANBULAT – ÖZGÜRLÜK ORTA OKULUNDA DOÇ. DR. AHMET GÜNEYLİ TARAFINDAN GERÇEKLEŞEN (MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK SEMİNERİ) SEMİNER ÖNCESİ DEĞERLENDİRME FORMU

1.KİŞİSEL BİLGİLER

A. Cinsiyetiniz

1() Bayan

2() Bay

B. Medeni Haliniz

1 () Evli

2 () Bekar

C. Göreviniz

1 () Yönetici

2 () Öğretmen

3 () Diğer

D.Alanınız (branşınız)

1() Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Fransızca, Almanca, Din Kültürü)

2 () Sayısal (Matematik, Fen bilgisi)

3 () Diğer (Teknoloji-Tasarım, Müzik, Resim, Beden Eğitimi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık)

4 () Diğer çalışanlar ve okul paydaşları (Sekreter, hademe, okul aile birliği yönetim kurulu üyesi ve öğrenci konseyi)

2. OKUL PAYDAŞLARININ MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK SEMİNER ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRMeye YÖNELİK ÖN TEST SORULARI

1. Öğrenci motivasyonunu artırmak için neler yapmalıyız ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.Örgüt verimliliğini nasıl tanımlarız ?

2. Örgütte verimliliği sağlayacak koşullar neler olmalıdır?

.....

• • • • •

.....

• • • • • • • • • •

.....

.....

.....

.....

.....

CANBULAT – ÖZGÜRLÜK ORTA OKULUNDA YRD.DOÇ. DR. UMUT AKÇIL TARAFINDAN GERÇEKLEŞEN (YÖNETİM SÜREÇLERİ SEMİNERİ) SEMİNER ÖNCESİ DEĞERLENDİRME FORMU

1.KİŞİSEL BİLGİLER

A. Cinsiyetiniz

1 () Bayan

2 () Bay

B. Medeni Haliniz

1 () Evli

2 () Bekar

C. Göreviniz

1 () Yönetici

2 () Öğretmen

3 () Diğer

D.Alanınız (branşınız)

1 () Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Fransızca, Almanca, Din Kültürü)

2 () Sayısal (Matematik, Fen bilgisi)

3 () Diğer (Teknoloji-Tasarım, Müzik, Resim, Beden Eğitimi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık)

4 () Diğer çalışanlar ve okul paydaşları (Sekreter, hademe, okul aile birliği yönetim kurulu üyesi ve öğrenci konseyi)

[illegible]

3.SEMİNER SONRASI DEĞERLENDİRME FORMU (SON TEST)

1.Dijitalleşen eğitimde, yönetim için 4 yetkinlik göze çarpmaktadır bunlar sizce ne olabilir?

[illegible]

2. Dijital çağda yönetim için gerekli liderlik türü ne olabilir?

.....

•

.....

•

.....

•

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

GÜLYÜZ DEBEŞ			
KİŞİSEL BİLGİLER			
Adres	Abdullah Parla Sokak No:10 Suriçi Gazimağusa, KKTC		
Telefon	0542 855 1175		
e-posta	dgulyuz@yahoo.com		
Doğum Tarihi	07.12.1958		
Lisan	Türkce		
EĞİTİM DURUMU			
Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Sosyal Bilgiler	Gazi Üniversitesi	1979
	öğretmenliği		
Lisans	Tarih	Anadolu Üniversitesi	1995
Yüksek lisans	Eğitim Yönetim		
Denetimi Ekonomisi Anabilim Dalı		Yakın Doğu Üniversitesi	2001-2003
Doktora Eğitim Yönetimi		Yakın Doğu Üniversitesi	2014-2018
Denetimi Ekonomisi Anabilim Dalı			
Yüksek Lisans Tezi			
Üniversitelerin Kuzey Kıbrıs Ekonomisine katkısı			
Doktora Tezi			
Sistem Mühendisliği Modelinin Okul Yönetimine Etkisinin Değerlendirilmesi			
Yayınlar			

- Debeş, G. (2018). *Effects Of Stem Education Seminars On Teachers In The Schools Of North Cyprus , EURASIA journal of Mathematics, Science and Technology* .

ULUSLARARASI KONFERANSLAR

- *Effects Of Systems Engineering Model On School Administration - International Conference On Environmental Sciences & Educational Studies 18th OCTOBER ,2017- ICES Conference Girne’de realize edilmiştir.*
- *Garantör ülkelerde öğretmen yetiştirme modelleri 7th World Conference Of Educational Sciences,05-07 february, Athens, Greece (Wces 2015) Atina Yunanistan’da realize edilmiştir.*

İŞ DENEYİMİ		
Kurum	Yıl	Görev
20 Temmuz Lisesi	1980	Öğretmen
Beyarmudu ortaokulu	1980-1981	Öğretmen
Polat Paşa Ortaokulu	1981-1982	Öğretmen
Canbulat Lisesi	1982-1983 öğretim yılından 1990-1991 öğretim yılına kadar	Öğretmen
Namık Kemal Lisesi	1991-1994	Öğretmen
Gazimağusa Türk Maarif Koleji	1994-1996	Öğretmen
Mağusa Özgürlük Ortaokulu	1996-2000	Müdür Muavini (Eğitim ve Bakanlığı tarafından görevlendirme)
Gazimağusa Türk Maarif Koleji	2000-2004	Öğretmen
Beyarmudu Ortaokulu	2004-2006	Müdür
Canbulat Özgürlük Ortaokulu	2006-2018	Müdür

TURNITIN

Turnitin Originality Report

tez gülyüz by Gülyüz Debeş

From tez (evre)



- Processed on 25-Jul-2018 12:15 EEST
- ID: 985107171
- Word Count: 45810

Similarity Index

7%

Similarity by Source

Internet Sources:

7%

Publications:

2%

Student Papers:

N/A

sources:

- 1 2% match (Internet from 29-May-2015)
http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0175_635_yayinDosya.pdf
- 2 1% match (Internet from 16-Apr-2018)
<http://docs.neu.edu.tr/library/6517937458.pdf>
- 3 1% match (Internet from 04-Jun-2015)
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/mersinefd/article/download/1002000327/1002000291>
- 4 1% match (Internet from 21-Sep-2013)
<http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/abeyhan.doc>
- 5 < 1% match (Internet from 29-Nov-2015)
http://www.researchgate.net/publication/279325735_TRKYE'DE_ETM_YNETM_ALANINDAK_YKSEK_LSANS_PROGRAML
- 6 < 1% match (Internet from 16-Apr-2018)
<http://docs.neu.edu.tr/library/6299460247.pdf>
- 7 < 1% match (Internet from 12-Feb-2014)
http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt6/cilt6sayi26_pdf/valcin_hatice.pdf
- 8 < 1% match (Internet from 22-Nov-2016)
<https://www.scribd.com/doc/314971196/ULUSLARARASI-DAVRAZ-KONGRESI-2009-BILDIRI-KITABI-pdf>