



T.C
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNGİLİZCE ÖĞRETMENLERİNİN DİL ÖĞRETİMİNDE OKUL
YÖNETİCİLERİ İLE UYUŞMAZLIKLARINDAN KAYNAKLANAN
PROBLEMLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Eda DEMİR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İSTANBUL, 2016



T.C
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNGİLİZCE ÖĞRETMENLERİNİN DİL ÖĞRETİMİNDE OKUL
YÖNETİCİLERİ İLE UYUŞMAZLIKLARINDAN KAYNAKLANAN
PROBLEMLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Eda DEMİR

**Danışman
Prof. Dr. Suat ANAR**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL, 2016



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNGİLİZCE ÖĞRETMENLERİNİN DİL ÖĞRETİMİNDE OKUL
YÖNETİCİLERİ İLE UYUŞMAZLIKLARINDAN KAYNAKLANAN
PROBLEMLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ad-Soyad: Eda DEMİR DÜLGER

ONAY:

Danışman : Prof. Dr. Suat ANAR *Suat Anar*

Üye: Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN *İrfan Erdoğan*

Üye: Prof. Dr. Sefer ADA *Sefer Ada*

Onay Tarihi: ...26.12.2016.....

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	7
TABLolar LİSTESİ.....	8
ÖNSÖZ.....	11
ÖZET.....	12
ABSTRACT.....	14
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	16
1.1.Problem Durumu.....	16
1.2.Problem Cümlesi.....	17
1.3.Alt Problemler.....	17
1.4.Araştırmanın Önemi.....	18
1.5.Sayıtlılar.....	18
1.6.Sınırlılıklar.....	18
1.7.Tanımlar.....	19
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE.....	20
2.1.EĞİTİM YÖNETİMİ.....	22
2.1.1. Eğitim Yönetimi Nedir?.....	22
2.1.2. Eğitim Yönetiminin Amacı Nedir?.....	23
2.2.OKUL YÖNETİMİ.....	23
2.2.1. Okul Yönetimi.....	23
2.2.2. Örgüt Olarak Okul.....	24
2.2.2.1.Okulun Örgütsel Özellikleri.....	25
2.2.3. Okul Yönetiminin Önemi.....	26
2.2.4. Okul Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	26
2.2.4.1.Yöneticiler	27

2.2.4.2.Öğretmenler	28
2.3.Liderlik	29
2.3.1. Liderlik Tanımları.....	29
2.3.2. Liderlik Yaklaşımları.....	30
2.1.5. Okulda İletişim	35
2.1.5.1. Okulda Öğretmen ve Yönetici İletişiminin Önemi.....	36
2.1.5.2. Okulda Ast-Üst İlişkileri.....	36
3.1. Öğretmen Yeterliliği.....	39
3.1.1. Öğretmenin Kişisel Nitelikleri	39
3.1.2. Öğretmenin Toplumsal Nitelikleri.....	40
3.1.3. Eğitim Süreç ve Hizmet Alanlarına İlişkin Nitelikleri.....	40
3.1.3.1. Süreçlere İlişkin Yeterlikler.....	40
3.1.3.2. Hizmet Alanına İlişkin Yeterlikler.....	41
3.1.4. Mesleğe ilişkin Nitelikler.....	41
4.1. Yabancı Dil Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	41
4.1.1. Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar.....	43
4.1.2. Sistemden Kaynaklanan Sorunlar.....	45
4.1.3. Öğretmenden Kaynaklanan Sorunlar.....	46
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	48
3.1.Araştırma Modeli.....	48
3.2.Evren ve Örneklem.....	48
3.3.Veri toplama araçları.....	51
3.4.Verilerin toplanması.....	51
3.5.Verilerin analizi.....	52

4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	53
4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular.....	53
4.2.Sistemden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular.....	58
4.3.Öğretmen ve Öğrenciden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular.....	65
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
5.1.Sonuç ve Öneriler.....	74
5.1.1. Yöneticiden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular.....	74
5.1.2. Sistemden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular.....	76
5.1.3. Öğretmen ve Öğrenciden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular.....	79
5.2.Öneriler.....	83
5.2.1. Uygulayıcıya Öneriler.....	83
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	84
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	89

KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz **Bakınız**

M.E.B. **Milli Eğitim Bakanlığı**

SPSS **Statistical Package for the Social Sciences**

Vb. **Ve Benzeri**

Vd. **Ve Diğerleri**



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1 Örneklem grubunun yaş değişkenine göre dağılımları tablosu.....	46
Tablo 2 Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre dağılımları tablosu.....	46
Tablo 3 Örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre dağılımları tablosu.....	47
Tablo 4 Örneklem grubunun tecrübe değişkenine göre dağılımları tablosu.....	47
Tablo 5 Örneklem grubunun fakülte değişkenine göre dağılımları tablosu.....	48
Tablo 6 “Yönetici, okuldaki performansı etkileyen en önemli faktördür.” maddesine ilişkin sonuçlar.....	49
Tablo 7 "Yöneticilerin, iletişim sırasında takındığı tavır ve üslubun, emredici olmasından rahatsızlık duyarım.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	50
Tablo 8 “Zaman yetersizliğine rağmen yöneticimin fazladan talep ettiği etkinlikler beni strese sokar.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	50
Tablo 9 “Yöneticinin ders anlatım tarzımı eleştirmesi bana güvensizlik hissi veriri” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	51
Tablo 10 “Yöneticinin beklentilerini açıkça bildirmemesi işlerin aksamasına sebep olur.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	52
Tablo 11 “Yöneticinin, velilerden gelen talepleri direkt olarak öğretmene yansıtması motivasyonun düşüşüne neden olur.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	53
Tablo 12 “Öğretim programının yetiştirilmeye çalışılması konuşma becerisini geciktirir. sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	54
Tablo 13 “Hizmet içi eğitime katılma fırsatının olmaması, dil öğretim metotlarının geliştirilmesini engeller.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	55

Tablo 14 “Farklı programlarda yetişmiş öğretmenlerin, öğretim kalitesinde farklılık vardır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	55
Tablo 15 “İngilizce öğretmenliği programı dışı alanlarda yetişmiş öğretmenlerin dil öğretiminde görev alması eğitiminin kalitesinin düşürür.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	56
Tablo 16 “Eğitim sisteminin alan içi çalışmalarla belirlenmesi gerekirken, masa başı uzman kararlarının uygulanması doğru değildir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	57
Tablo 17 “İngilizce eğitiminde hizmet içi eğitim, bilgilerin taze kalmasına büyük katkı sağlar.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	58
Tablo 18 “İngilizce dersleri için interaktif bir eğitim oluşturulması gerekmektedir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	59
Tablo 19 “İngilizce ders saatleri yetersizdir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	59
Tablo 20 “Paralel olmayan iki kaynağın kullanılması eğitimi olumsuz yönde etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	60
Tablo 21 “Öğretmenin bilgi donanımı eğitimi etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	61
Tablo 22 “Yabancı dil metotları öğretimde önemlidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	61
Tablo 23 “Öğretmenin, dil öğretim metotları aktif olarak kullanması, eğitimi olumsuz yönde etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	62
Tablo 24 “Öğretmenin, geleneksel metodu (Grammar Translation Method) kullanması sakıncalıdır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	63

Tablo 25 “Öğretmenin, farklı zeka türlerine göre (görsel, işitsel, duyuşsal, kinestetik), eğitim verebilmesi önemlidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	63
Tablo 26 “Öğretmenin, anadilini kullanarak eğitim vermesi yanlıştır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	64
Tablo 27 “İngilizce öğretmenin diksiyonu düzgün olmalıdır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	65
Tablo 28 “İngilizce öğretmeni materyal kullanımında başarılı olmalıdır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	65
Tablo 29 “İngilizce Öğretmeni beden dilini de kullanabilmelidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	66
Tablo 30 “Öğretmenin tecrübeli olduğu öğrenci seviyesine ders vermesi önemlidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	66
Tablo 31 “Öğrencinin dersi ciddiye almaması öğrenim ortamını etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	67
Tablo 32 “Öğrencinin derse karşı önyargılı olması verimi azaltır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	68
Tablo 33 “Öğrencilerin, konuşmada çekimser olması aktif öğretim alanı oluşumunu engeller.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı.....	68

ÖNSÖZ

Gelişen ve büyüyen dünyada ülkeler arası iletişimin önemi gün geçtikçe artarak devam etmektedir. Buna bağlı olarak ise bireylerin anadillerinin yanı sıra yabancı dil veya dillere sahip olması bir ihtiyaç haline gelmiştir. Türkiye’de bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla ilkokul ikinci sınıftan itibaren İngilizce eğitimi verilmektedir. Fakat iki yıl ilkokul, dört yıl ortaokul ve dört yıl lise eğitimi süresince dil eğitimi verilmesine rağmen, İngilizce konuşma konusunda ciddi problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemin altında birçok sebep yatmaktadır. Bu sebeplerin neler olduğu ve daha da derinlemesine irdelenmesi, sonuca ulaştırılmaya çalışılması gerekmektedir.

Eğitim yönetimi, öğretim stratejisinin düzenlenmesinde eğitim yöneticilerinin önemli rollerini kavratmak amacıyla, eğitimi savunarak, önemli ipuçları vererek, onları analitik ve pragmatik yaklaşımlara yönlendirir. Problemin çözümlenmesinde başlanması gereken kilit noktayı yönetici tutumları ile öğretim stratejisi arasındaki ilişki nedeniyle eğitim yönetimi önem teşkil eder. Buradan hareketle, bu çalışmada, öğrenci başarısı üzerindeki bir değişken olan İngilizce öğretmenlerinin karşılaştıkları yönetimsel ve sistem kaynaklı sorunların belirlenerek çözüme yönelik öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmamın her aşamasında içtenlikle, yol gösteren ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Suat Anar’a, anketlere cevap veren tüm meslektaşlarıma, benim için çok kıymetli olan babam Mehmet Emin Demir, annem Emine Demir, kardeşlerim ve eşime teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Eda DEMİR

İNGİLİZCE ÖĞRETMENLERİNİN DİL ÖĞRETİMİNDE OKUL YÖNETİCİLERİ İLE UYUŞMAZLIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırma resmi okullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinin yöneticiler ile karşılaştıkları problemlerin kaynaklarını saptamayı amaçlamışlardır. Tarama modelinde olan bu araştırmanın evreni İstanbul ili Tuzla ilçesindeki resmi okullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 130 İngilizce öğretmeni yer almaktadır. Örneklem grubuna İngilizce eğitiminde karşılaşılan problemler üzerine üç bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiş manidarlık 0.05 düzeyinde sınanmıştır.

Bu araştırma, okullarda görev yapan yöneticilerin ne gibi vasıflara sahip olması, sistemle ilgili problemlerin saptanması ve çözüm yollarının bulunmasına ışık tutmuştur. Araştırma, bunlara ilaveten öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerini eleştirel gözle değerlendirebileceklerini göstermiştir.

Sonuç olarak, araştırmada İngilizce öğretmenlerinin görüşlerine göre, İngilizce eğitiminde yönetici kaynaklı, sistem kaynaklı ve de öğretmen-öğrenci kaynaklı problemler yer almaktadır. Okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetiştirilme süreçleri irdelenmeli ve gerekli değişiklikler sağlanarak okul örgütlerinde görev almalıdırlar. Eğitim sistemi ise bir diğer alt problemi teşkil etmektedir. İngilizce eğitiminde karşılaşılan sistemsal problemlerin irdelendiği sonuçlar dikkate alınarak,

gerekli değişikliklerin yapılması yararlı olacaktır. Son olarak ise, İngilizce öğretmenlerinin öz yeterliliklerini sorgulayacakları sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İngilizce eğitimi, Yönetsel problemler, Sistemsel problemler



AN EVALUATION OF THE PROBLEMS BETWEEN ENGLISH TEACHERS AND THE SCHOOL PRINCIPLES ON ENGLISH LANGUAGE TEACHING

ABSTRACT

This research aims to determine the problems between school principals and the English teachers who work at public schools. The universe of this study in scanning model are the teachers working public schools in İstanbul-Tuzla. In the sample of this study, there are 130 English teachers. Survey was carried out under three topics. The results that were collected were analyzed in the SPSS program and meaningfulness was tested in the 0,05 level.

This research will shed light on the skills of school principals working in schools should have, the perception of systemic problems to be resolved. Also, teachers would benefit from the results that will help them to criticize own personality.

As a result, according to views of English teacher, in the process of teaching English, there are problems that are manager related, system related and teacher-student. The process of school principal system should be analyzed and make necessary changes. After these changes, they should start managing.

Education system is another sub-problem that should be analyzed. Systematic problems in English language teaching are another crucial are that need to be examined and make necessary changes. Finally, there are the results that will help teachers to criticize their self-efficacy.

Keywords: English Language Teaching, Management Problems, Systematic Problems

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Örgütlerin başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşması doğrultusundaki en önemli yapı taşı şüphesiz ki yöneticidir. Bir örgütü yönetmek tek bir anlama sahip olmamalıdır. Hedef grubun kişisel özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilmelidir ki etkili bir yönetim alanı elde edilebilsin. Yönetim, bir insan topluluğu arasında işbirliği ve eş güdümlü sağlayarak, belirlenmiş hedefler doğrultusunda iş yapmalarını desteklemek olarak tanımlanabilir (Çetin, 2002)

Her örgütte olduğu gibi okullarda hedeflenen başarıya ulaşmak, beklentilere cevap verebilmek için belirli yöneticiler tarafından yönetilmektedirler. Yönetimin sınırlı alana uygulanması olarak görülen eğitim yönetimi, müfredatın, sistemin beklentilerine cevap verecek şekilde yönetilmeye çalışılmaktadır.

Okullar her branşa ait program ve plana sahiptir. Yöneticiler her bir alana ait hedeflere ulaşılması yolunda güdüleyici ve destekçi bir tutum sergileyerek örgüt hedeflerine ulaştırma yolunda ilerlemektedir. Son zamanların en çok önem verilen alanlarından biri ise İngilizce eğitimidir. Aileler, yöneticiler bu alanla ilgili hedeflere ulaşma yolundaki sürece oldukça önem vermektedirler. Fakat İngilizce eğitimi ile ilgili birçok hala çözümlenemeyen sorunlar ile karşılaşmaktadır. Farklı sebepler üzerine çeşitli araştırmalar yapılmakla birlikte İngilizce eğitimde yönetimin önemi üzerinde durmak da önemli rol sahibi olduğu bir gerçektir. “Dil öğretimi, farklı dönemlerde değişik metotların uygulanmasının daha verimli sonuç verebileceğini belirtmekte, ayrıca yabancı dil öğretiminin başarılı bir sürece dönüşebilmesi için öğrenci, öğretmen ve

yöneticiler arasında pozitif ve çok yakın bağ olmasının kayda değer olduğunu ifade etmektedir.”(Ekmekçi,1983 Akt. Can, Ertuğ & Işık Can, Canan)

İngilizce eğitimi çeşitli öğretim yöntem ve tekniklere dayanmaktadır. İngilizce öğretmenliğinde görevli öğretmenler öğrencilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu teknikleri derslerinde uygulamaktadırlar. Okulu yönetenlerin bu teknikler doğrultusunda farkındalık ve donanım sahibi olması konusu da önem teşkil etmektedir. Maalesef, okul yöneticilerinin birçoğu bu alanda donanıma sahip değildir. Bunun ana nedenlerinden biri ise okul yöneticilerinin özel bir eğitime tabii tutulmamasıdır. Durum bundan ibaret olduğundan dolayı, yöneticilerin İngilizce öğretmenlerini anlama ve isteklerine cevap verme konusunda iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır.

1.2.Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin, yabancı dil öğretimine etkisi nelerdir?

1.3.Alt Problemler

Araştırmanın birinci alt probleminde; İngilizce öğretiminde görevli öğretmenlerin, yöneticiler açısından karşılaştığı problemler araştırılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde; İngilizce öğretiminde görevli öğretmenlerin, sistemden kaynaklanan sorunları nelerdir? Sorusuna yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde; İngilizce öğretiminde görevli öğretmenlerin, mesleki donanımları açısından kaynaklanan sorunlar nelerdir? Sorusuna yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

İngilizce öğretmenleri ile okul yöneticilerinin, öğretim metot ve teknikleri konusunda bakış tarzlarının oluşturduğu uyumsuzlukların oluşturduğu problemlerin ele alındığı bu araştırma, yöneticilerin eksik yönlerini farkına varmalarına, öğretmenlere karşı tavır ve tutumlarında eleştirel bir bakış açısıyla, daha rasyonel yaklaşımla kullanabileceklerdir.

Bu araştırma yabancı dil öğretiminde yönetimden kaynaklanan sorunlara ilişkin elde edilecek bilgi, bulgular ve geliştirilecek önerilerin okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim uygulamalarına, bu hizmetlerin daha verimli hale getirilebilmesi açısından, perspektif sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada yabancı dil eğitiminde sistemden kaynaklanan sorunlara da değinilmiş, yabancı dil öğretmeni yetiştirme süreci irdelenmiştir. Yabancı dil öğretimi sürecindeki verimliliği arttırmak ve yöneticilerin kişisel yeterliliklerinin gözden geçirilmesi açısından, bu araştırma ile toplanan verilerin;

- Konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalara ışık tutacağı,
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye yönelik çalışmalarında yarar sağlayacağı,
- Yabancı dil öğretiminde uygulanan sistemin iyileştirmesi çalışmalarında yol gösterici olarak yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5.Sayıltı

Bu araştırma aşağıdaki sayıltının kabulüne dayanmaktadır:

Araştırmaya katılanlar anketlere tarafsız ve bilinçli olarak cevap vermişlerdir.

1.6.Sınırlılıklar

Araştırma sonuçları 2015-2016 eğitim öğretim yılında Tuzla ilçesinde bulunan okullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinin, okul yöneticileri ile yabancı dil öğretim metot ve teknikleri açısından uyumsuzluk nedenleri ile sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Okul Yöneticisi: Okul, okuyup yazma süreciyle başlayan en yüksek seviyede bilim ve sanat bilgisi sağlamaya kadar farklı derecede öğrenimin sağlandığı ve eğitimin verildiği yer; bütün bunların düzenlemesini sağlayan kişi okul yöneticisidir. (Kılınçarslan,2013)

Lider: Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse. (TDK,2016)

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer. (TDK,2016)

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Okul yöneticisi iyi bir okulun oluşturulmasında kilit kişidir. Okul yöneticilerinin yöneticilik yeteneği sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun genel başarısında önemli bir yere sahiptir. Birçok şekilde okul yöneticisi, okullardaki en önemli ve etkili bireydir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, uzmanlık seviyesini, öğretmen bağlılığını, öğrencinin performansını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun lider kişiliğidir. (Topaloğlu, 2009) .

Etkili okullara yönelik yapılan araştırmalar, okulların seviyesini etkileyen unsurlar arasında okul yöneticilerinin kritik öneminin olduğunu göstermektedir (Balcı, 2002).

Etkili okullardaki yöneticiler, öğrenme kültürü oluşturan, bunun bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, öğrenmeyi geliştiren ve kesintisiz öğrenme alanı oluşturan aktörlerdir. Bu sebepten dolayı okul iklimini, okulun performans düzeyini ve dolayısıyla da öğretimin kalitesini geliştiren bir yer tutar.(Turan, 2006).

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin modern yönetim metotlarına göre eğitilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır (Cem,1973). Aynı zamanda yöneticilerin de modern yönetim metotlarının farkında olması gerekmektedir. Modern milletlerde, bölgesel, etnik ve toplumsal-iktisadi çeşitlilik, çocuk yetiştirme tarzları, kişisel imkânları ve bu sebeple kişilik oluşumunu etkiler. Karakter ve kültür arasındaki ilişkinin incelenmesinde, Antropologlar bir toplumun bütün veya çoğu mensuplarının ortak psikolojik niteliklerini ve bunların toplumsal altbölümleriyle ilişkisinin araştırılmalıdır. Kamunun ya bütününe ya da alt seviyenin nitelikli olmayan, yani dengesiz davranış olarak adlandırdığımız kişilik çeşitliliğini de incelemektedir. (Kottak, 2001). Okul yöneticisinin bunları uygulayabilmesi ve bu tanımlarla bağdaşmak için, okul yönetimi

kavram ve aşamalarının eğitim yönetiminin oluşmasında etkili olan belli başlı yaklaşımları bilmesi gerekir. Bu kavram, süreç ve yaklaşımların etkilerini davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki şahıs ve grupları, okulun hedefleri doğrultusunda eylemde bulunabilmesi için, eğitim yönetimi konusunda olduğu kadar, davranış bilimleri alanında da iyi yetişmiş olması gerekir. İyi bir yönetici kendi komutunda çalışan kişileri daha iyi tanıyabilmesi için bireylerin kendilerine özgü şu niteliklerini dikkate almak zorundadır. “Beden ölçüleri- fizyolojik ölçüler-motor yetenekleri-duygusal ve algısal ölçüler-zihinsel yetenekler-bilgi ve becerileri-özel yetenekleri ilgi, tutum, değer ve fikirler-kişilik özellikleri” (Özgüven,1998). Bunu içselleştirecek okul yöneticisi sorunları deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu,1998)

Günümüzde birçok tartışmaya yol açmış olan “yönetici” ve “liderlik” kavramları çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Şüphesiz ki etkili bir eğitim-öğretim alanının oluşması için yönetimin yeri büyüktür. Başta yöneticinin liderlik tavırları, okulun düşüncesiyle bağdaşma derecesi, öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu gibi hususlarla ilişkisi bulunmaktadır (Kabadayı,1982; Alıç,1985; Yalçınkaya, 2000). Arder (1988) de “liderlik, okul etkililiğinin temelidir” demektedir. Eğitim sistemimiz geleceğimizi, halkımızı olumlu sonuçlanacak değişime hazırlayacak ve bunu hayata geçirebilmek için etkili eğitim / okul liderlerine ihtiyaç duymaktadır. Eğitim kurumlarımızın sadece yöneticiye değil aynı zamanda lider vasfına sahip olan kişilerce yönetilmeye ihtiyaçları vardır.

2.1.EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1.1 Eğitim Yönetimi Nedir?

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak amacıyla kurulan örgütlerde, hedeflere, amaçlara ulaşmak için etkili bir gelişme sürecidir. Bu örgütlerde hedeflenen amaca ulaşmadaki kilit nokta yönetim ve yöneticidir; halka bu hizmeti faydalı bir şekilde sunmak öncelikli amaçtır. Taymaz (1995)'a göre "Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini belirlenen hedeflere ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını tedarik ederek ve verimli şekilde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları yürütmektedir." Bursalıoğlu, (2003)'e göre ise Bir ülkenin eğitim sistemini bir bütün olarak analiz ve sentez etmeyi amaçlayan disiplinler arası bir bilim dalıdır. Yönetimin eğitime uygulanmasıdır. Ağırlık merkezi okul yönetimidir. Eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların hayata geçirilmesi ile ilgilidir.

Eğitim yönetimi, alınan kararlar ve politikalar doğrultusunda hareket eder. Eğitim örgütünde, insanların motivasyonunu sağlarken, onları ortak çalışmaların içine dahil ederek pozitif bir çalışma iklimi oluşturma çabası gösterir. Ayrıca kararlar alırken, yönetimin ilke ve kuramlarından fayda sağlayarak ilerler.

Eğitim yönetiminin üç önemli ayağı vardır; yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan ancak eğitim süreci içinde işlenen kaynaktır. Öğretmen insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yöneten kaynaktır (Çelik, 2000). Yönetici, bu üç önemli unsurun en önemli ayağıdır. Bunun sebebi ise; bir örgüte katılacak kişilere onun karar vermesidir ve bu, örgütün yapısını ve kalitesini belirleyecektir.

2.1.2. Eğitim Yönetiminin Amacı Nedir?

Eğitim yönetiminin varoluş amacı milli eğitimin hedeflerini yerine getirmek olarak da denilebilir. Mevcut örgütte ürettirileceklerin nitelikleri ve niceliklerini belirler.

Eğitim örgütünün amaçları hangi nicelik ve nitelikte olacak? Nasıl bir çalışma programı izlenilecek? Gibi planlamaların barındırıldığı alan ise yönetsel amaçlarını belirlemektedir.

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır:

1. Eğitimi Yayılmak: Bu amaç T.C. Anayasa'sında ve 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitmekle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okula alması gerekmektedir.
2. Eğitimin Niteliğini Yükseltmek: Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır. (Başaran, 1993).

2.2. OKUL YÖNETİMİ

2.2.1. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. (Taymaz, 2009) Okullar, eğitimin en işlevsel alanlarıdır. Eğitim sisteminin işlevsel ve eylemsel alanlarının sınırlarını belirler; üretim amacıyla bir araya gelen insanların somut örgütlenmesi olarak da görülebilir. Okulu önemli kılan özelliklerinden biri de üretim için gelen bireylerin toplumdan gelip, eğitilip tekrar topluma dönmesidir. Okul yönetimi, okulu önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak amacıyla eldeki bütün öğeleri ve insan kaynağının güçlerini birleştirmek, verimli

şekilde kullanmak, hedeflere yönelik politika ve kararları uygulamak olarak ifade edilebilir.

2.2.2. Örgüt Olarak Okul

Bursalıoğlu, (2003) Örgütün dört boyutu üzerinde durmuştur.

1.Amaç

Örgütlerin amaçlarından birkaçı: Verimliliği artırmak, insan gücünü azaltmak, birey ve madde kaynaklarını denetlemek, örgüt içi çatışmayı en aza indirmek. Amaçlar açık ya da kapalı olabilir. Açık amaçlar: Formal ve geneldir. Kapalı amaçlar: İnfomal ve şahsi eğitim örgütlerinin amaçları içinde bulunduğu toplumun değerlerine göre şekillenir.

2.Yapı

Yapı boyutu içerisinde; Fizyoloji ve Anatomi kavramları düşünülebilir. Örgütün anatomisi: Karar alma işlemlerinin dağılımı örgütün anatomisini oluşturur. Örgütün fizyolojisi: Örgütün fizyolojisini meydana getiren unsur ise üyelerinin karar verme yollarını etkilemektedir. Örgütün iki yönü bulunmaktadır. Bunlar, Örgütün formal yapısını temsil eder. Formal iletişim yolu ile işler, kesinlik ve verim beklenir. İnfomal yönü ise kişiler arası iletişimden meydana gelir ve infomal iletişim yolu ile işler. Örgütün bu yönü, bireyin tatmin olma seviyesini yansıtır. İlişkiler içtendir, sınırlama azdır. Örgüt yapısının öğeleri ise: Hiyerarşi, Rol, Statüdür.

3.Süreç

Yönetim süreçleri ise: Karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirmedir.

4.Hava

Örgütün bu boyutu, bireyler ve gruplar arası ilişkiler ile ortaya çıkmıştır. Bu boyut örgütün içinde yer aldığı psikolojik ortamını yansıtmaktadır. Okul örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Örgüt iklimini etkileyen

etkenlerden diğeri ise; örgüt üyelerinin tavırları, iletişim biçimleri, yöneticilerin liderlik stilleri, kişilerin ve grupların birbirleri ile olan ilişkileridir.

2.2.2.1.Okulun Örgütsel Özellikleri

Okul örgütünün en önemli özelliği; üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. (Bursalıoğlu, 2003) Buna bağlı olarak, okulun meşgul olduğu alan bireydir. İnfomal, daha duyarlı bir yapıya sahiptir.

Her örgütte olduğu gibi çatışma okullarda da çeşitli değerler, fikirler çatışır. Böyle bir durumda okul örgütünün görevi, çatışmaya sebep olan konularda arayı bulmak, tarafları uzlaştırmaktır. Toplumda farklılaşan sosyal, kültürel, ekonomik değerler arasında sağlıklı bir dengeyi kurmaktır.

Farklı örgütlerin ürünleri değerlendirilebilir sonuçları gözlemlenebilir. Fakat okul örgütünün ürünü olan insanın değerlendirilmesi güçtür. Okul örgütü her ne kadar topluma yararlı bireyler yetiştirmek için çalışsa da, her insan kendi yargı, değer yapısına sahiptir. Bireyler her ne kadar aynı eğitimden geçmiş olsa da öğretim eğitiminin ürünü olarak farklı gelişimler göstermiş olabilir. Bu nedenle eğitiminin davranışa olan etkisini gözlemlemek güçtür ve üretimden kaynaklı hatalar topluma fark etmeden girmiş olabilir.

Okul örgütü, bireylerin yetiştirilmesi, geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır çünkü birey yetiştirme tesadüfi olacak bir şey değildir. Okul özel bir çevredir ve bu özel çevrede öğrenciler çevreyi, benliklerini, toplumu, kültürü daha iyi anlamak üzere yetiştirilir. Sosyal düzende değişimin kaynağı olarak da eğitim en önemli yapıtaşdır.

Okul, bürokratik bir örgüttür. Bu özellik, yarar grupları ve baskı gruplarına karşılık bir güvenlik sağlamaktadır. Diğer yandan bu fonksiyon, bürokrasinin patolojilerini de barındırabilir. Bürokratik işleyişten dolayı da kalıplaşma, rutinleşme, işlemeçlik gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. (Bursalıoğlu, 2003)

2.2.3. Okul Yönetiminin Önemi

Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısıyla yaklaşır (Erdoğan, 2004).

Yönetim kelimesinin yüklediği sorumluluk, okul yönetiminin önemli görülmesinin sebeplerinden biri olarak gösterilebilir. Yönetimin görevi, toplumu amacına uygun yaşatmaksa, okul yönetiminin görevi ise okul örgütünü amacına uygun yaşatmaktır. Bu noktada ise okul yönetimindeki en önemli kişi okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları ortaya çıkmaktadır. Okul örgütü, toplumun beklentilerinin yüksek olduğu bir topluluktur. Bu sebepten dolayı, yöneticinin donanımlı, kavramlara ve sisteme hakim, bilime dayalı bilgilere dayanarak okulu örgütlemesi, hem verimi arttıracaktır hem de iyi yetişmiş bireyler ortaya çıkmasında büyük rol oynayacaktır.

2.2.4. Okul Yönetimini Etkileyen Faktörler

Okulun toplumsal bir kurum olduğu herkes tarafından bilinir. Bu kurumda yönetim denildiğinde ilk akla gelen kişi okul müdürüdür fakat daha birçok yönetimi etkileyen faktör vardır. Bunlar; öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, hizmetliler ve memurlardır. Bursalıoğlu (2005) 'na göre Bir okulun yönetiminde rol oynayan unsurlar iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç unsurlar okulu oluşturan ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış unsurlar ise, okulun yapısı dahilinde olmayıp, onu etkileyen ve böylece yönetiminde rol oynamış olur. Ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderler, yönetimin yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış öğeler arasındadır.

2.2.4.1.Yöneticiler

Okul örgütünde yönetici denildiğinde akla ilk gelen kişi okul müdürüdür, bununla beraber bölüm başkanları, zümre başkanları, okul aile birliği başkanları gibi diğer alt yöneticiler de sıralanabilmektedir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını ilgilendirmektedir (Erdoğan, 2004).

Başarılı olmak isteyen bir yönetici eğitimin dayandığı esas ve temellerini bilmeli ve bunlara dayanarak hareket etmelidir. Gelişmeler ve yenilikleri yakından takip ederek eğitim ve öğretim alanını dinamik tutmaya çaba göstermelidir. Bilgi donanımının yanı sıra, iyi bir yönetici olarak problem çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Her örgütte olduğu gibi okul örgütünde de yaşanması olası problemlere karşı nasıl çözümler üretmesi gerektiğini bilmeli, pozitif bir eğitim alanı oluşturmalıdır. İzlenmesi gereken prosedürleri izlemeli, işleyişte yapılması gereken görevleri zamanında ve doğru şekilde tamamlayabilmelidir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut kalıplardan değil bireysel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır (Erdoğan, 2004).

Çağdaş okul yöneticisi;

- İnsanlar hakkında kapsamlı bilgiye sahip,
- İletişim becerisini etkili kullanma yetisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten
- Bedensel ve ruhsal açıdan sağlıklı,

- Eğitime inanmış, yöneticidir (Açıkalın, 1998).

2.2.4.2.Öğretmenler

İyi bir eğitim alanı için birçok gereklilik vardır. Mesela, eğitim öğretimin yapılacağı bina, sınıflar, teknoloji olanakları gibi. Fakat bu nitelikleri etkili kılacak tek kişi şüphesiz ki öğretmendir. Her ne kadar kaliteli okul binaları, mükemmel şekilde hazırlanmış eğitim programları ve limitsiz araç gereç hazırlarsak hazırlayalım bunlara değer katacak kişi öğretmendir ve hiç varlık onun yerini alamamaktadır (Alıcıgüzel, 1998)Gün geçtikçe eğitim öğretimde sorumluluğu artmakta olan öğretmenlerden toplumun, yöneticilerin ve ailelerin beklentileri artmaktadır. Bir eğitimcinin taşıması gereken nitelikler şu şekilde özetlenebilir.

- a. Alanının uzmanı olmalı: Öğretmen temel kavramları, yöntem ve teknikleri nasıl kullanacağını ve bunları öğrenciye nasıl aktaracağını bilmelidir.
- b. Güdüleyici (motivasyon): Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini, kişisel özelliklerini iyi bir şekilde analiz eder ve ona yönelik ödül sistemi gibi güdüleyici ortam oluşturmalıdır. Bu fırsatların hazırlanmasında öğrencinin, zihinsel, sosyal ve kişisel gelişimi göz önünde bulundurulmalıdır.
- c. Öğrenme Planlanması: Öğretmen dersini, öğreteceği konuya, öğrencilerin, toplumun ve Milli Eğitimin genel amaç ve ihtiyaçlarına göre planlayabilmelidir.
- d. Öğrenme Stratejileri: Öğrencilerin kritik düşünme problem çözme, performansına ve farklı zeka türlerini temel alarak değişik öğrenme stratejileri kullanmalıdır.
- e. Öğrenme Çevresi: Öğretmen öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecek sosyal etkileşimlere imkan sağlayacak pozitif bir öğrenme ortamı oluşturmalıdır.
- f. İletişim: Öğretmen, öğrenme ortamını olumlu olarak etkileyecek yazılı ve sözlü iletişim tekniklerini etkili olarak kullanabilmelidir. Mimiklerini, beden dilini etkili kullanmayı, gerektiğinde hayatın içinden örneklerle destekleyebilmelidir.

g. Değerlendirme: Öğretmen öğrencilerin zihinsel, sosyal ve fiziksel gelişimini gözlemleyerek, öğrencinin ihtiyacı doğrultusunda gerekli desteği sağlayabilmelidir. Öğretmenler yönetimin de önemli bir parçası olarak okul örgütünde yer almaktadır. Yönetime çeşitli şekilde yarar sağlayıp destek olabilirler. Ilgar (2000) Öğretmenlerin okul yönetimine yapabilecekleri katkıları şöyle sıralamaktadır:

1. Okulda düzenlene her türlü törenlerde yardım.
2. Okulun dışı tanıtımında örnek olmak suretiyle aktif tanıtım.
3. Okul yönetiminden gelen talepleri yerine getirmek.
4. Okul yönetimini yapıcı bir biçimde gerekirse eleştirmek.
5. Nöbet konularında titizlik göstermek.
6. Kendilerini alakadar eden konularda eksiksiz bir bilgi sahibi olma ve mevzuata uygun davranma.
7. Disiplin sorunları ortaya çıkarabilecek eylemlerden kaçınma, etkenleri yok etme, çözümü kolay problemleri yerinde ve zamanında doğru bir şekilde çözme, çözemediklerini yönetime bildirme.

2.3.Liderlik

2.3.1. Liderlik Tanımları

Bir örgütün etkililiğini bu kadar etkileyen bu kavramın çeşitli tanımları yer almaktadır. Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için insanları etkilemektir (Stogdil,1974). Krausz (1986)'a göre liderlik, diğer bireylerin çalışmalarını etkilemekte kullanılan güç şeklidir. Gordon ve Harper (1996)'a göre ise liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (Erçetin,2000). Davis(1972)'e göre bir lidere sahip olmayan örgüt insan ve maddeden ibarettir. Liderlik belirlenmiş hedefleri hayata geçirme konusunda insanları ikna etme ve inandırma kabiliyetidir.

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir. (Bass,1985). Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis&Nanus, 1985). Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976). Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976). Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964). Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır. (Zaleznik, 1977).

2.3.2. Liderlik yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları, Özmen ve Bilgin (1992)'in çalışmasında beş farklı görüş açısından ele alınmaktadır. Bunlar;

- (a) Kişisel Özellikler Yaklaşımı,
- (b) Davranışsal Yaklaşım,
- (c) Yönetsel Roller Yaklaşımı,
- (d) Durumsallık Yaklaşımı ve
- (e) Dönüşümcü Yaklaşımıdır.

Erçetin (2000) ise, liderlikle ilgili yaklaşımları Klasik ve Yeni yaklaşımlar olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. Klasik yaklaşımlar; Özellik Yaklaşımları, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsal Yaklaşımlarıdır. Yeni yaklaşımlar ise; Transformasyonel Liderlik, Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik, Cinsiyet ve Liderlik ve Kuantum Liderlik paradigmasıdır.

a. Kişisel Özellikler Yaklaşımı: Bu yaklaşımda liderlik vasfı taşıyan insanların belirli kişilik özelliklerine, sosyal ve fiziksel niteliklere sahip oldukları iddia edilmektedir. 1940-1950'ler arasında kabul gören bu yaklaşımda “liderlik doğuştan kazanılan bir özelliktir, sonradan kazanılamaz” anlayışı hakimdir. Bu görüş günümüzde uygulanmaktan çok tarihi bir önem teşkil etmektedir. (Hoy ve Miscel,1987).

b. Davranışsal Yaklaşım: 1950’li yıllar süresince etkili liderlikle alakalı varsayımlar araştırmacıları “ Lider ne yapar? Nasıl davranır?” sorularının cevabını araştırmaya sevk etmiştir. Davranış yaklaşımçıları, özellik yaklaşımçılarına benzer şekilde, kişinin lider olarak nasıl oluştuğu ile değil, liderin etkililiği üzerinde durmuştur.

Davranış yaklaşımçıları, lider davranışının iki mühim yönü üzerinde durmuşlardır. Bunlar, “görev eğilimli” ve “ilişki eğilimli” liderlik davranışlarıdır. (Akt. Çelik,1999; Szilagyi ve Wallace, 1980). İlişki eğilimli liderlik davranışı, görev eğilimli liderlik davranışının aksine, astların hoşnutluğunu gerçekleştireceği iş kadar, hatta ondan daha önemli kılan ve astları karar alma aşamasına dahil eden liderlik tipidir.

a. Yönetmel Liderlik Yaklaşımı: Bu yaklaşımda yönetmel fonksiyonun üç ana temelini içerdiği gözlenmektedir. Bunlar; kişiler arası roller, bilgisel roller ve kararla ilgili rollerdir. Kişiler arası roller; törensel işlevler, işe alma, çıkarma, güdüleme, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uzlaştırma, bağlantı kurma, bilgi sağlama gibi rolleri kapsar. Bireysel roller; yönetici astlar ve üstleri ile kurduğu iletişimden ötürü birimin merkezi durumundadır. Bilgi tarama ve bunu yayma görevi de bu gruptandır. Karar alma ile ilgili işlevlerin başında yöneticinin karar alması gelmektedir. Bu da, girişimcilik, rahatsızlık verici durumları önleme, kaynakları dağıtma, uzlaşma gibi diğer işlevleri kapsamaktadır.

b. Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Bu yaklaşımda liderlik, ortama bağlanmaktadır. Durumsallık yaklaşımları, değişkenlik gösteren durumlarda tesirli olabilecek liderlik davranışlarının önceden tahmin edilemeyeceğini savunmaktadır. Bu sebepten ötürü, her koşulda geçerli sayılabilecek en etkili denilebilecek bir liderlik biçimi de bulunmamaktadır (Tanrıöğen, 2000).

Yeni Liderlik Yaklaşımları

Aşağıda yer alan 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları, yeni liderlik yaklaşımları olarak adlandırılabilir.

a. Kültürel Liderlik: 1980'li yıllarda yönetim alanında kültürel değerlerin öneminin artması, örgütsel kültür alanında birçok araştırmanın sürdürülmesine sebep olmuştur. Örgütsel kültürün örgütsel etkililik bakımından temel bir etken olarak varsayılması, kültürel liderlik yaklaşımının ilerlemesine katkı sağlamıştır. Kültürel liderin etki düzeyinin, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt kültürünün esnekliğine ve demokratik olarak yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Kültürel modelde lider örgüt kültürünün oluşumundan doğrudan doğruya sorumludur. Liderden, örgütteki değer ve inançları bir koro yönetmişçesine yönetmesi umut edilir. Etkili liderliğin ölçütü olarak bu kabul edilir (Bush,1995, Akt.Yalçınkaya,M.).

b. Öğretimsel Liderlik: Daha önceki liderlik tutumlarında okul yöneticisinin bazı yönetsel rolleri ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte öğretimi ilerletmek önem kazanmıştır. Öğretimsel liderliğin ana başlangıç noktası, öğretimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir. (Çelik, 1999). Özellikle sınıf koşullarında eğitim öğretimin iyileştirilmesi üzerine odaklanır. Bu özelliğiyle de öğrenme liderliğinde değişim gösterir. Öğrenme liderliği okul bütünündeki örgütsel öğrenmeye yoğunlaşmaktadır. Öğretimsel liderlik okulun amaçlarını net bir şekilde tanımlar. Okulun belli başlı amacı öğrencilere daha kaliteli bir eğitim hizmeti vermektedir.

c. Süper Liderlik: Süper liderlik tutumu 1990'lı yıllarda öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi kuramların olduğu dönemde ortaya çıkmıştır. Süper liderlik tutumunda her birey kendisinin lideridir. Bu liderlik

anlayışı liderliği kişinin kendisinin yerine getirmesi gerektiği bir sorumluluk olarak görmektedir. Süper liderlik, öğrenme liderliği ile yakından ilişkilidir. Fakat örgütsel öğrenmeye gereken önemi göstermemektedir.

d. Etik Liderlik: Cullen, Victor ve Stephens (1989) örgütlerde etik iklimin, her seviyedeki yönetici ve çalışanların etik kararlar almasını kolay hale getiren bir koşul oluşturduğunu ifade etmektedir (Erçetin,2000). Etik liderlik, örgütte çalışanların gerek ahlaki çelişkiler gerekse çatışma ile ilgili değerler içerisinde etiğe en yakın olanına karar verme ve yönlendirme gücü taşır. Bu durumda etik iklim oluşturma, liderin en önemli rolü haline gelmektedir. Ahlaki iklimler ve çatışmacı değerler karşısında çalışanların “ Ne yapmalıyım?”, “ Nasıl yapmalıyım?” sorularına daha açık, net ve doğru kararlar verebilmesinde, liderlik etiği oldukça büyük önem taşımaktadır.

e. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı:1990’lı yıllarda etkili bir değişim oluşumun yaşanması, liderlik alanında yeni yaklaşımlarında birlikte getirmiştir. Etkili okul araştırmasıyla öne çıkan öğretimsel liderlik yaklaşımı ününü 1990’lı yıllarda transformasyonel liderliğe bırakmıştır. (Çelik,1999). Bu liderlik şeklinde çok hızlı bir şekilde değişen ortama uyum sağlamak için örgütsel yenilenmeyi uygulamak büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü lider, belirli bir kuruluştaki mevcut durumu korumaya ve yasallaştırmaya yarayan liderlik tiplerinden değişik olarak, örgütü ve örgüt çalışanlarını değiştirmeye yönelik bir lider tipidir (Luthan,1998). Dönüşümcü tip lider astlarını kazanmak için karizmasını kullanır ve onlarla performanslarının değerini, astlarının kendisine olan güven seviyesinin, ne kadar ayrıcalıklı oldukları, grup performansından beklentisinin ne yönde olduğu gibi konularda konuşur. Dönüşümcü lider örgüte, bir dürtü yaratarak, bu dürtüyü örgüt üyelerine ileterek,

onu elde etmeleri ve kabul etmeleri için harekete geçirerek ve yeni değişimleri kurumsallaştıracak değiştirir (Çelik,1998; Karip,1998).

Leithwood'un dönüşümcü okul liderlerinin sahip olmaları gereken temel nitelikleri şöyle sıraladığı görülmektedir (Aytaç,2000): Dönüşümcü liderler, mevcut örgütün vizyonunu oluşturmada ve betimlemekle liderlik yaparlar. Grup amaçlarının kabul edilmesini desteklerler. Yüksek performans taleplerini okul üyelerine bildirirler ve dönüt verirler. Okul üyelerinin vizyonu doğrultusunda ilerleyerek ve ana değerlere uyumu gözlemleyerek, onlara mesajlar gönderir ve uygun modeller oluşturur. Özellikle ortak problem çözmeyi, sürekli mesleki öğrenmeyi ve öğrenci odaklı hizmetlerin altını çizen değerleri ön plana çıkaran güçlü bir örgüt kültürü geliştirirler.

f. Kolaylaştırıcı Liderlik: Bu liderlik yaklaşımında dönüşümcü liderliğin aksine demokratik karar alma süreci işletilir.

Dönüşümcü liderlikte; lider vizyonu ön plana çıkarmakta, çevresindekileri bu yönde etkilemekte ve yönlendirmektedir. Hâlbuki kolaylaştırıcı liderlikte kavramında; liderin vizyonun oluşturulmasındaki ve hayata uygulama şekli ile bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaktır. Kolaylaştırıcı lider; kısıtlı kaynakları zenginleştirmeye çalışır, takımlar oluşturur, dönüt verir, koordinasyonu sağlar, çatışmaları yönetir, iletişim ağları oluşturur, ortak politikaları hayata geçirir, okulun vizyonuna şekil verir. Kolaylaştırıcı liderler değişime açık bir ortam oluşturur ve kültür oluşturur, dönüşümcü liderler ile benzer şekilde vizyona ulaşmaya çalışır. Kolaylaştırıcı lider öğretmenlerin özerkliğine izin verir, ortaklık ve grup olma duygusu yaratır (Oswald, 1997,bkz. Çelik 2000) .

g. Vizyoner Liderlik: Okul müdürlüğünün yönetim liderliği vasfı, yerini yeni tarzı olan “vizyoner liderlik” anlayışına bırakmaktadır (Seller, 1993) göre vizyon etkili bir lider olmanın birinci şartıdır. Vizyoner lider, gelecekte ulaşılması planlanan

hedeflerin gerçeğe uygun beklentini karşılamaya çalışır. Vizyoner liderlik, insanları bütün olarak etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneğidir. Jonathan Swift, vizyonu “ Vizyon, görünmeyi kavrama sanatıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Qigley, 1998). Bu anlamda vizyon, liderleri yöneticilerden ayırmaktadır (Erçetin, 2000). Vizyoner liderlik, geleneksel karar alma sürecinde, kurallarda ve değerlerde değişikliği savunur. Vizyoner lider bir değişim casusu rolünü üstlenir ve özgün yenilikler yapar. Bu tür bir lider, olağan yapıyı değiştireceğinden izleyenlerini bu yönde teşvik eder. Vizyoner liderlik belirtileri şu şekildedir (Aytaç, 1999);

- Vizyonu diğer örgüt üyelerine net bir şekilde bildirme yeteneği,
- Vizyonu sadece sözlü olarak ifade etmekten çok davranışları ile de sergileyebilme yeteneği,
- Değişik liderlik sahalarında vizyonu yaygınlaştırma yeteneği.

Kotter(1998)'e göre vizyoner lider, değişim sürecinde;

a) değişimin genel özelliğini netliğe kavuşturur,

b) büyük çaplı değişimlerin yapılabilmesini kolaylaştırır,

c) çalışanların isteklendirme seviyesini arttırmaya çabalar ve onlar içinde etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardım eder.

Vizyon sahibi bir okul yöneticisi “Bürokrasiden korkmuyorum”, “inandığım şey budur”, “Okulun başarabilecekleri bunlardır”, “ Okulun 5-10 yıl içinde gelebileceği yer şudur.” diyebilen; dile getirdikleri ve eylemleri ile başarıya yönelterek, rehberlik ederek ve onu basitleştirme yetkisine sahip olan kişidir (Erçetin, 1997).

2.1.5. Okulda İletişim

Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasına iletişim denilir. Bir örgütteki bilgilerin aktarılması, birimler ve otoriteler

arası etkileşimi arttırarak koordine bir şekilde işlerin yürütülmesinde önemli role sahiptir. Kısaca, örgütlerde iletişim, bilgilerin bir bireyden ya da örgütten diğerlerine taşınmasıdır.

Örgütsel iletişim, resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) iletişim olmak üzere ikiye ayrılır. Resmi iletişim kendi içinde dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü olmak üzere dört şekilde gerçekleşir (Gürgen, 1997). Okul örgütünde hiyerarşik bir yapı hakimdir ve dolayısıyla ast üst ilişkileri söz konusudur. İlgar'a göre (1996)Eğitim örgütü olarak okullarda genellikle, müdür-öğretmen arasında dikey, öğretmenler arasında ise yatay iletişim görülmektedir.

2.1.5.1. Okulda Öğretmen ve Yönetici İletişiminin Önemi

Eğitim için örgütlenmiş okullar, diğer örgütlere göre girdi ve çıktı açısından farklılık gösterirler. Okul örgütünün girdisi de çıktısı da insandır ve insanların eğitimin iletişim yoluyla sağlanır. Bu sebepten dolayı, okul örgütünde iletişim büyük öneme sahiptir.

Okulda iletişim denilince ilk akla gelen kişiler öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim ya da öğretmen ve öğretmen arasındaki iletişim olacaktır. Okulda öğretmenler arasındaki iletişimi etkileyen üç önemli faktör; okul iklimi, okul kültürü ve okul yapısıdır (Altun, 2012; Şişman, 2012; Karadağ ve Arslanargun, 2012). Bu faktörler, okul iletişimde önemli role sahiptir; bunların yanı sıra müdürün kişilik özellikleri, yönetici vasfı taşıyıp taşıyamaması, liderlik özelliklerine sahip olup olmayışı, öğretmenlerin kişilik özellikleri gibi birçok faktör iletişimi etkilemektedir. Tüm bu etkileşimler performanslara etki ederek, örgütün başarısına iklimine etki etmektedir. İletişimin başarılı olduğu bir örgütte başarı yüksek, çatışmalar az olacaktır.

2.1.5.2. Okulda Ast-Üst İlişkileri

Formal örgütün bir parçası olan her birey birbiriyle iletişim halindedir. Okulda formal örgütün bir parçası olan öğretmenler ve müdürler arasında olan iletişim ise en önemli

olanlarından biridir. Bunun yanısıra, müdür ile öğretmen arasındaki iletişim informal olarak da önümüze çıkabilir. Bu durum çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterebilir.

Okul İklimi ve Yönetici Davranışı açısından Öğretmen- Müdür İletişimi

Halpin ve Croft (1962) tarafından geliştirilen “Örgütsel İklim Tanımlama Anketi” müdür ve öğretmen arasındaki iletişimi üç boyutta ortaya koymaktadır. Birinci olarak destekleyici müdür davranışından bahsedilmektedir. Bu boyutta temel bilgi yansıtılır. Müdür dinleyici olarak öğretmenden gelen önerilere açıktır. Övgü sık ve yerinde yapılır, yapıcı yönde eleştiri yapılır. İkinci boyut ise kısıtlayıcı müdür davranışdır. Yardım etmesi gerekmesi gerekirken öğretmene farklı görev ve sorumluluklar yükleyerek öğretmenin iş yükünü arttırır. Son olarak ise emredici müdür davranışı yer almaktadır. Katı sıkı gözetmenliği gerektirmektedir. Müdür en ince ayrıntılara kadar takiptedir. (Şişman ve Uysal, 2012)

Okul müdürünün tutumuna göre açık veya kapalı okul iklimi oluşmaktadır. Açık iklimin olduğu ortamda her iki tarafta birbirine saygılı, fikirlere ve yeniliklere açıktır. Müdür öğretmenin mesleki yeterliliğine güvendiğini hissettirerek yerinde övgülerle güdüler, baskıdan uzak, öğretmeni performanslarında özgür bırakır. Bürokratik yük yüklemekten uzak durarak, iş yükünü azaltır. Kolaylaştırıcı bir liderlik sergiler. Öğretmen ise yorumlara açık, önerileri değerlendiren bir tutum sergiler. Bu çeşit örgütlerde şüphesiz ki verimli bir eğitim öğretim süreci gerçekleşir.

Kapalı iklim ise açık iklimin tam tersi durumu yansıtmaktadır. Baskıcı, kuralcı, bürokratik işlerin fazla olduğu bir ortamdır. Durum bu şekilde olunca öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri düşük, aidiyet hissinin olmadığı bir örgüt iklimi oluşmaktadır. Öğretmenler, okul müdürüne karşı güvensizlik duyabilirler ve bu tarz yönetimin sonucu olarak bazı hayal kırıklıkları yaşanabilir. Duygusuz, katı kontrollü, kendini kuruma

adamayan bir kadro ile potansiyel verimden çok daha azı ile yetinmek durumunda kalınabilir.

Üst 'ün adaletli, dürüst olduğu inancına sahip bireyler önemli ölçüde güven duygusuna sahip olacaklardır. Üstler astlarda güven duygusu oluşturmanın başlıca koşullarını yerine getirmelidirler. Bunlar:

1. Uygun bir ortam (atmosfer)
2. Bilgi
3. İstikrarlı disiplin
4. Yönetime-kararlara katılma
5. Sorumluluk alma
6. Müracaat hakkı ve hak arama (İlgar, 2000).

Okul yöneticisi açısından ast-üst ilişkilerinde genel ilkeler:

1. Personeline önemli olduklarını hissettirmelidir.
2. Aşırı özgüven duyan biri olarak değerlendirilmemelidir. Bu durum başka insanlarca kendini beğenmişlik olarak değerlendirilmemelidir.
3. Kurumundaki her bireyin kişiliğine saygı duymalı ve adaletli davranmalıdır.
4. Karşısındakini dinelmeyi bilmeli. Bunun iki faydası vardır. Birincisi; konu ve olay daha iyi anlaşılır. İkincisi; karşıdaki kendisinin dinlendiğini, kendisine önem verildiğini, sorunlarına ilgi gösterildiğini düşünür.
5. Mümkün olduğunca polemiklerden uzak durmalıdır. Farklı iletişim yöntemlerini denemelidir.
6. İş görenlerince kesintisiz iletişim içinde olmalı, onlarla iyi geçinmelidir.
7. Yönetici başkalarının kendisini övmelerinden kaçınmalıdır, kendisini övgülerle ile değil, yaptığı işlerle tatmin etmelidir.

8. İş görenin kendi fikirleri ile alay edileceği, ters tepki ile karşılaşacağını düşündüğü bir ortam oluşturmamalı, fikirlerini rahatça söyleyebileceği bir ortam oluşturmalıdır (İlgar,2000).

3.1. Öğretmen Yeterliliği

Öğretmenlerin mesleki yeterlilik düzeyleri, birçok değişkene bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. Korthagen (2004) öğretmen yeterliklerini “bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan tutarlı bir bütün” olarak ele almaktadır ve bu nedenle öğretmenlerin davranışlarının temelini, zemini öğretmen yeterliğinin oluşturduğunu ifade etmektedir.

Diğer yandan, Morais ve diğerleri (2005) yaptıkları bir çalışmaya göre, öğretmen yeterliklerinin araştırılması sadece öğretmenlerin öğretime ilişkin uygulamaları ile sınırlandırılmamaktadır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin “kişisel, sosyal ve mesleki” nitelikteki özelliklerinin de incelenmesi gerekir.

Günümüz sisteminde öğretmen yeterliliği genel kültür, genel yetenek ve alan bilgisi olarak değerlendirilmeye alınmaktadır. Bu alanlardan başarılı olan kişiler öğretmen niteliklerine sahip olarak görülmektedir fakat yapılan araştırmalar öğretmenin yeterliliğini 5 ana başlık altında toplamaktadır.

3.1.1. Öğretmenin Kişisel Nitelikleri

- a. Toplumda kabul gören bir kişilik
- b. Sağlık sorunu olmama
- c. Açık sözlülük
- d. Özgüven
- e. Mesleki ve demokratik ideallere bağlılık
- f. Liderlik kişilik
- g. Sürekli öğrenme ve gelişmeye açıklık
- h. Farklı düşünme

- i. Üst düzey zihinsel yetenek
- j. Güzel ahlak
- k. Gelecekte ümitli olmak
- l. İletişim
- m. Sevgi, sabır ve hoşgörü
- n. Geçerlilik
- o. Esprili yeteneğine sahip
- p. Adaletli ve tarafsız olma
- r. gelecek nesillere katkıda bulunma isteği

3.1.2. Öğrencilere İlişkin Nitelikler

- a. Öğrencilerin sosyal, ekonomik, psikolojik problemleri, davranışları, tutumları, zihinsel, toplumsal ve fiziksel gelişimi ilkelerinde yeterlik
- b. Gelişim ve öğrenme seviyeleri ile ilgili öğretim teknolojisi ve uygulamalar hakkında bilgi ve yetenek
- c. Çeşitli öngelişimli ve farklı geçmişlere sahip öğrencilerin hususi ve grup çalışmalarında yönlendirilmesinde bilgi sahibi ve yetenekli

3.1.2. Toplumsal Nitelikler

- a. Çevresi tarafında saygı duyulan, sorumluluk sahibi bir vatandaş
- b. Toplum düzenini, içinde bulunduğu kültürü anlama ve değerlendirme
- c. Geniş kapsamlı ve çağdaş bir dünya anlayışına sahip olma
- d. Uluslar arası farklı kültürleri anlama ve değerlendirebilme
- e. Toplumsal etkinliklere yer alma ve liderlik rolü üstlenebilme

3.1.3. Eğitim Süreç ve Hizmet Alanlarına İlişkin Nitelikler

3.1.3.1. Süreçlere İlişkin Yeterlikler

- a. Eğitim etkinliklerinin planlamasını yapma, düzenleme, yönetim, değerlendirme

- b. İçerik, davranış ve görev analizlerinde bulunma, planlama, uygulama ve geliştirme
- c. Öğrenci ihtiyaçlarını tanımlama ve cazip yaşantılar sunma
- d. Öğretim teknolojilerini etkili bir biçimde uygulayabilme
- e. Bireysel ve bağımsız grup çalışmalarını başarılı bir biçimde yürütme

3.1.3.2. Hizmet Alanına İlişkin Yeterlikler

- a. Eğitim ve öğretim alanında çalışmalar yapabilme
- b. Eğitim ve öğretimle alanında planlanama yapabilme
- c. Eğitim ve öğretim programları hazırlayabilme ve geliştirebilme
- d. Eğitim teknolojileri üzerine geliştirebilme
- e. Rehberlik ve danışmanlık hizmetlerine etkili katılma
- f. Etkileyici sınıf yönetimi bilgisine sahip ve tutumuna sahip olma

3.1.3.3. Mesleğe İlişkin Nitelikler

- a. Eğitim ve öğretmenlik mesleğinin toplum için ne denli öneme sahip olduğunu anlama
 - b. Eğitim ve meslekle ilgili yasa ve yönetmeliklere halim olma ve bunlara uygun davranışlarda bulunma
 - c. Mesleğine karşı inanç ve bağlılık duygusuna sahip olma
 - d. Mesleğin değer ve kurallarına uygun davranma
 - e. Mesleki kuruluşları farkında olma ve destek sağlama
 - f. Mesleğin toplumsal koşullarını yükseltmeye katkıda bulunma
 - g. Eğitimde görevli personel, öğrenci, veli ve iş çevreleriyle ile uyum içinde çalışma
- (Gündüz, 2003)

4.1. Yabancı Dil Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar

Yabancı dil eğitimi ve öğretimi yıllardır tartışılan konular içerisinde yer almaktadır. İngilizce öğretimi sırasında yaşanan sorunlar konusunda birçok sebep gösterilmiştir fakat henüz hiçbiri çözüme ulaşmamıştır.

İngilizce eğitiminde genel anlamda sistem ya da müfredat kaynaklı problemler üzerinde durulmaktadır. Fakat bunların dışında İngilizce eğitimine birçok etki eden faktör bulunmaktadır. İkinci yabancı dil öğretimi ve öğreniminde yüzleşilen problemlerin sadece sistem, yönetim ya da müfredat kaynaklı olmadığı, hem de kişisel, toplumsal, yasal, pedagojik, yönetsel ve kültürel sebeplerinin de olduğu dikkate alınmalıdır. Bu hususta, öğretim ve öğrenmenin merkezinde yer alan öğrenci ve aileleri de önemsemek ve dikkate almak gerekmektedir. Değişik araştırmalarda (TED, 1983), yabancı dil öğretiminde karşılaşılan problemler arasında, öğrencinin ilgi eksikliği ve öğrencilerin yabancı dilin önemini anlamaları, öğrencilerin yabancı dil öğrenmede not alma ve sınıf geçmeyi önem vermeleri, diğer dersleri daha fazla önemsemeleri, ulusal eşgüdüm ve denetim eksikliği gibi etkenlerin de etkili olduğu belirtilmektedir.

Demirel'e göre, (1990) yabancı dil öğretiminde 10 temel ilke bulunmaktadır. Bunlar:

1. Dört ana becerinin gelişimini desteklemek,
2. Öğretim faaliyetlerini önceden planlama,
3. Öğretmede Basitten karmaşığa, somuttan soyuta doğru ilerleme,
4. Görsel ve işitsel materyal kullanma,
5. Ana dili sadece gerekli durumlarda en az seviyede kullanma,
6. Tek seferde tek bir konu ya da yapıyı sunma,
7. Öğretilen konuların günlük yaşama uygulanmasını sağlama,
8. Öğrencilerin derste aktif katılımını sağlama,
9. Kişisel farklılığı dikkate alma
10. Öğrencileri motive etme ve cesaretlendirme.

Yabancı dil eğitiminde çeşitli ilkeler bulunmaktadır fakat bu ilkelerin uygulanması için uygun ortamın var olması da büyük öneme sahiptir. Dil eğitimi görsel ve işitsel araçları

fazlasıyla gerektirdiği için öğretmenlere nitelikli bir fiziksel ortamın sunulması gerekmektedir.

4.1.1. Yöneticiden kaynaklanan sorunlar

Yönetim-yönetici kavramlarının bir örgüt için en önemli faktörlerden olduğunu çeşitli araştırmalar ortaya koymuştur. Okul da girdisi ve çıktısı insan olan bir örgüt olduğu için yönetenin en önemli olduğu yapılardandır. Eğitim ve öğretimin gerçekleştiği ortamda en önemli etkiye sahip olan insan öğretmendir. Öğretmenin performansını arttırmasında ki en önemli kişi ise yöneticidir. Okul örgütünde yöneticiler öğretmenleri yeteri kadar güdüleyemez ve iş doyumuna ulaştıramazsa sorunlar artarak devam eder. Bir yönetici astlarının güveninin kazanmak ya da etkilemek istediği takdirde bir takım yöntemleri kullanmalıdır. Bir yönetici tecrübelerini, bilgilerini astlarıyla paylaşarak deneyim paylaşımında bulunabilir. Bu astların saygısını kazanmasında önemli bir adım olacaktır. Diğer bir önemli husus ise yönetici, astlarını her türlü konu hakkında zamanında bilgilendirmelidir. Bu yönetimin planlı olduğunu göstererek güven hissi uyandırır. Aksi takdirde gerginlikler yaşanabilir. İyi bir yönetici, öğretmenin uygulayacağı etkinlik ve taleplerinde destekçisi olarak motivasyonu arttırır ve her güzel işte gerek manevi gerekse maddi yönden ödüllendirerek katılımı daha da arttırır.

Maalesef birçok yönetici bu ilkeleri göz ardı ederek emredici bir imaj çizerek başarıda ödüllendirmek yerine daha iyisi olmalı şeklinde dönütler vererek motivasyon düşüşlerine neden olabilmektedir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilme süreçleri ise yönetici kaynaklı sorunların ana nedenlerinden olarak görülmektedir. Yönetici olmak liderlik vasıflarına sahip olmayı, bir takım eğitim süreçlerinden geçmeyi gerektirirken, yöneticilerin sadece lisans derecesine sahip olmaları okul yöneticisi olmaları için yeterli görülmekteydi. En son

yapılan Onsekizinci Millî Eğitim Şûrası'nda alınan kararlarda eğitim yöneticilerinin atanmasında lisansüstü eğitimin esas alınması; mevcut yöneticilerin kişisel gelişimleri açısından uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanması; okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebilecek kişilerin yönetici olarak atanmaları için gerekli düzenlemeler yapılması tavsiye edilmektedir (MEB, 2010). On sekizinci Millî Eğitim Şûrası'nda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili birçok radikal kararı görebilmek mümkündür. Bu maddeler şunlardır: (32) Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır. (33) Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalıdır. (34) Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı; okulların özellikleri dikkate alınarak müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro tahsis edilmeli, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır. (35) Okul yöneticilerinin, moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalı, okul müdürleri etik liderlik davranışları sergilemelidir. (37) Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını

atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir (MEB, 2010).

Son olarak 04.08.2013 tarihli Resmi Gazete'de Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği yayımlanarak yürürlüğe girmiş olup birçok değişikliğe gidilmiştir. Yönetici Atama Yönetmeliğinin Yöneticilik Sınavları ve Değerlendirme başlıklı 8/1. Maddesinde “Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur.” denilmektedir. Bu yönetmelik ile getirilen en önemli değişiklik eğitim kurumu müdürlükleri için yazılı sınava ek sözlü sınav uygulamasının da getirilmiş olmasıdır.

4.1.2. Sistemden kaynaklanan sorunlar

Yıllardır tartışılan ve bir türlü cevaplanamayan sorunlar arasında olan yabancı dil eğitimi, günümüzde hala devam etmektedir. Sürekli okullardaki sistemler eleştirilmekte ve sonuca ulaşamamaktadır. Bir türlü sonuçlanamayan dil eğitimin sistemden kaynaklanan sorunları çeşitli şekillerde ele alınmıştır.

İlk olarak ele alınması gereken konulardan biri de öğretmen yetiştirme sistemlerinin içerikleridir. Üniversitelerde yabancı dil öğretmenliği bölümünde verilmekte olan derslerin özellikleri bakımından yetersiz olması (ders saatlerinin yetersizliği, uygulamalı eğitim yapılmaması, ezbere dayalı gramer öğretimi vb.), yabancı dil öğretmeni yetiştirme problemleri, akademisyenlerin eksiklikleri (Bayraktaroğlu, 2012; Alptekin, 2012) gibi özellikleri öğretmenin eğitim-öğretim hayatına yansıtması da bir sebep olabilmektedir.

Diğer bir unsur ise son yıllarda değişime uğramış olan yabancı dil öğrenimine başlama yaşıdır. Dördüncü sınıfta başlayan İngilizce eğitimin geçtiğimiz yıllarda ikinci sınıf olarak değiştirilmiştir. Fakat durum bu şekilde olunca vakıf ve devlet okullarındaki

kullanılan kaynaklar arasında bir seviye ve kalite farkı öne çıkmaktadır. Devlet okullarında Milli Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu kaynaklar kullanılırken; vakıf okullarında dünyaca ün salmış yayınevlerinin kaynaklarını kullanılabilir.

İlkokulda alınan ders sayısı ise dil eğitimi için yetersiz kalmakla birlikte, İngilizcenin sadece bir ders olarak kalmasına sebep olmaktadır. Dil eğitimi süreklilik isteyen bir süreç olması sebebiyle haftada iki ders saati İngilizce eğitimi dil edinimini yavaşlatmaktadır.

4.1.3. Öğretmen ve öğrenci kaynaklı sorunlar

4.1.3.1. Öğretmen kaynaklı sorunlar

Yabancı dil öğretmenlerinin seçim aşamalarına bakılacak olunursa; Yükseköğretime Geçiş sınavı (YGS) ve Lisan Yerleştirme Sınavından (LYS) yeterli puan almaları gerekmektedir. Eğitim Fakülteleri olarak İngilizce Öğretmenliği bölümünde 4 yıllık eğitimi tamamlayan kişiler İngilizce Öğretmeni unvanına sahip olurlar. Bunun yanı sıra, Fen Edebiyat fakültelerinde İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünü tamamlayıp formasyon eğitimini tamamlayan kişilerde İngilizce eğitimi verme yetkisine sahip olmaktadır. Eğitim fakültelerinde 4 yıl boyunca çeşitli beceri, teori ve uygulamaya dayalı dersler olarak yetiştirilen öğretmen adayları, tüm kuram ve tekniklere hakim şekilde eğitim hayatında yer alırlar. İngilizce eğitiminin yöntemlerinden yaygın olanlar şu şekildedir;

1. Dilbilgisi-Çeviri Yöntemi
2. Direkt Yöntem/Dolaysız Yöntem
3. Doğal Yöntem
4. İşitsel-Dilsel Yöntem
5. Bilişsel Yöntem
6. İletişimsel Yöntem
7. Tüm Fiziksel Tepki Yöntemi

8. Görev Temelli Yöntem

9. İçerik Merkezli Yöntem

Önceki yıllarda geleneksel metot olarak da bilinen ve kullanımı en yaygın olan “Dilbilgisi-Çeviri Yöntemi” yer almaktaydı. Fakat zaman geçtikçe bu yöntemin eksilerinin fazla olduğu gözlemlenerek, diğer yöntemlere eğilim başlamıştır. Çünkü yabancı dil eğitimi dilbilgisinden ibaret değildi. Eğitimciler her ne kadar anadillerini kullanarak bu metodu kullanmaya devam etseler de bunun çok doğru bir yöntem olmadığını bilmektedirler. Tek bir yönteme ya da tekniğe bağlı kalmayarak, öğrenci kitlesinin ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederek, kendine en uygun yöntem teknikleri geliştirmek en doğru olan seçenektir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

Bu çalışmada, İngilizce öğretmenleri ile okul yöneticileri arasında metod ve yöntem kaynaklı problemler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda öğretimde uygulanan çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri birçok öğeden oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla, evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002). Bu yöntem sayesinde durum hakkında bilgi, gelecekte ne yapılması gerekir gibi konulara yol haritası çizilebilir.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul ili Tuzla ilçesindeki resmi okullarda görevli İngilizce öğretmenlerinden oluşmaktadır. Bu okullardaki toplam İngilizce öğretmeni sayısı ise 187'dir. Bu evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından dolayı "tabakalı tesadüfi örnekleme" yöntemiyle elde edilen örneklem kullanılmıştır. Evreni oluşturan ilçedeki devlet okullarından toplam 130 katılımcıya ulaşılmıştır. Yetkili kişilere araştırmanın öneminden bahsedilmiş ve istekli olma şartı ile 130 İngilizce öğretmenine uygulanmıştır. Bu anketlerden 130 tanesi geri toplanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda geçerli olan 130 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Tablo 1

Katılımcıların yaş frekans ve yüzde dağılımı

Yas

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-25	22	16,9	17,2	17,2
Valid 25-30	43	33,1	33,6	50,8
Valid 30 - +	63	48,5	49,2	100,0
Total	128	98,5	100,0	
Missing System	2	1,5		
Total	130	100,0		

Tablo 1 de görüldüğü gibi katılımcıların %16,9'u 20-25 yaş aralığındadır. %33,1'i 25-30 yaş aralığında ve %48,5 gibi bir oranla çoğunluğunu 30 yaş üzeri katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 2

Katılımcıların cinsiyet frekans ve yüzde dağılımı

Cinsiyet

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Erkek	27	20,8	20,8	20,8
Valid Kadın	103	79,2	79,2	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Eğitim Fakülteleri genellikle kadın öğrencilerin ağırlıkta olduğu bölümlerdir. Yabancı dil bölümleri ve öğretmenlik bölümlerinin genel özelliği buradaki cinsiyet dağılımına da yansımaktadır. Katılımcıların %79,2'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

Üçüncü değişken olarak medeni durum yüzdeleri Tablo 3'de verilmiştir. %70,8 katılımcı evlilerden oluşmaktadır.

Tablo 3

Katılımcıların medeni durum frekans ve yüzde dağılımı

		Medeni_Durum			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	92	70,8	71,3	71,3
	Bekar	37	28,5	28,7	100,0
	Total	129	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		130	100,0		

Mesleki kıdeme ilişkin yüzde dağılımları Tablo 4’de verilmiştir. Katılımcıların büyük kısmı 1-5 yıl aralığında ve 10 ve üzeri yıl aralığında tecrübeye sahiptir.

Tablo 4

Katılımcıların mesleki kıdem frekans ve yüzde dağılımı

		Tecrübe			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-1	13	10,0	16,5	16,5
	1-5	38	29,2	48,1	64,6
	6-10	7	5,4	8,9	73,4
	10-+	21	16,2	26,6	100,0
	Total	79	60,8	100,0	
Missing	System	51	39,2		
Total		130	100,0		

Katılımcıların mezun oldukları yükseköğretim kurumları Tablo 5’de verilmiştir. %53,1 lik kısmı eğitim fakültesi mezunları oluştururken, %37,7 sini Fen-Edebiyat mezunu katılımcılar oluşturulmaktadır.

Tablo 5

Katılımcıların mezun oldukları fakülteye göre frekans ve yüzde dağılımı

Fakülte				
	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Eğitim	69	53,1	53,1	53,1
Fen- Edebiyat	49	37,7	37,7	90,8
İletişim	9	6,9	6,9	97,7
Diğer	3	2,3	2,3	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Bu araştırmaya katılan İngilizce öğretmenlerinin bireysel özellik dağılımları aşağıda tabloda verilmiştir.

3.3. Veri toplama araçları

Araştırmada Okul Yöneticileri, sistem, öğretmen ve öğrenci kaynaklı potansiyel sorunların algılanması üzerine bir likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte 28 madde ve 3 alt boyut vardır. Bu alt boyutlar: İngilizce eğitiminde Yönetici kaynaklı problemler, sistem kaynaklı problemler ve öğretmen kaynaklı problemlerdir.

Araştırmada kullanılan ölçüğe ait güvenirlik analizi aşağıda yer almaktadır.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,887	,895	28

3.4.Verilerin toplanması

Veri toplama amacıyla hazırlanan anket, İngilizce eğitiminde karşılaşılan problemler ve kaynaklarını saptamak üzere katılımcılara bizzat teslim edilmiş ya da görüşme sonrası onayla posta aracılığıyla ulaştırılmıştır.

3.5.Verilerin analizi

Bu anketten alınan sonuçlar SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde cinsiyet, yaş, mesleğe atanmadaki mezuniyet durumu, mezun oldukları fakülte ve öğretmenlikte çalıştıkları süre gibi değişkenlerin ve anketlerdeki diğer sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri analiz edilmiştir.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bulgular, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve mezun olunan fakülte değişkenleri ele alınarak analiz edilmiştir. 28 sorudan oluşan likert ölçek ile üç faktör üzerinde durulmuştur. Bunlar; İngilizce eğitiminde yönetici kaynaklı problemler, sistem kaynaklı problemler ve öğretmen-öğrenci kaynaklı problemlerdir.

Katılımcıların yaş frekansları Tablo 1’de gösterilmiştir.

4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular

Likert ölçeğin ilk altı sorusu yöneticiden kaynaklanan problemlere ilişkin sebeplerin algılanması üzerine hazırlanmış olup, **“Yönetici, okuldaki performansı etkileyen en önemli faktördür”** maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo 6

“Yönetici, okuldaki performansı etkileyen en önemli faktördür” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S1				
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	45	34,6	34,6	34,6
Katılıyorum	45	34,6	34,6	69,2
Valid Durumumu yansıtmıyor	38	29,2	29,2	98,5
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 6’ya bakıldığında katılımcıların %34,6’sı katılıyorum ve katılıyorum cevabını verirken, %29,2 oranında katılımcı durumunu yansıtmadığını bildirmiştir. Buna göre

katılımcıların %70,2 oranında yöneticinin okuldaki performansı etkileyen en önemli faktör olduğunu savunmaktadır.

Tablo 7

"Yöneticilerin, iletişim sırasında takındığı tavır ve üslubun, emredici olmasından rahatsızlık duyarım." sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	85	65,4	65,4	65,4
Katılıyorum	26	20,0	20,0	85,4
Durumumu yansıtmıyor	19	14,6	14,6	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 7'ye bakıldığında "Yöneticilerin, iletişim sırasında takındığı tavır ve üslubun, emredici olmasından rahatsızlık duyarım." maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %65,4'ünün Kesinlikle Katılıyorum; %20'sinin Katılıyorum; %19'unun Durumunu yansıtmıyor; cevabını verdikleri görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, yönetici üslubuna verdiği önemin %85,4 gibi bir yüzdeyle kanıtlanmıştır.

Tablo 8

“Zaman yetersizliğine rağmen yöneticimin fazladan talep ettiği etkinlikler beni strese sokar.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S3

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	60	46,2	46,2	46,2
Katılıyorum	54	41,5	41,5	87,7
Valid Durumumu yansıtmıyor	11	8,5	8,5	96,2
Katılmıyorum	5	3,8	3,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 8'e bakıldığında “Zaman yetersizliğine rağmen yöneticimin fazladan talep ettiği etkinlikler beni strese sokar.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %46,2'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %41,5'inin Katılıyorum; %8,5'inin Durumumu Yansıtmıyor; %3,8'inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan ilave etkinliklerin stres kaynağı olduğunu savunan öğretmenlerin %87,7 oranında olduğu görülmektedir.

Tablo 9

“Yöneticinin ders anlatım tarzını eleştirmesi bana güvensizlik hissi veriri” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	34	26,2	26,2	26,2
Katılıyorum	60	46,2	46,2	72,3
Durumumu Yansıtmıyor	22	16,9	16,9	89,2
Katılmıyorum	7	5,4	5,4	94,6
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,4	5,4	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 9’a bakıldığında “Yöneticinin ders anlatım tarzını eleştirmesi bana güvensizlik hissi veriri” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %26,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %46,2’sinin Katılıyorum; %16,9’unun Durumumu Yansıtmıyor; %5,4’ünün Katılmıyorum; %5,4’ünün Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %72,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 10

“Yöneticinin beklentilerini açıkça bildirmemesi işlerin aksamasına sebep olur.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S5

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	65	50,0	50,0	50,0
Katılıyorum Durumumu Valid yansıtmıyor	30	23,1	23,1	73,1
Katılmıyorum	25	19,2	19,2	92,3
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,1	3,1	95,4
Total	6	4,6	4,6	100,0
	130	100,0	100,0	

Tablo 10'a bakıldığında “Yöneticinin, beklentilerini açıkça bildirmemesi işlerin aksamasına sebep olur.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %50'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %23,1'inin Katılıyorum; %19,2'sinin Durumumu Yansıtmıyor; %3,1'inin Katılmıyorum; %4,6'sının Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %73,1 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 11

Yöneticinin, velilerden gelen talepleri direkt olarak öğretmene yansıtması motivasyonun düşüşüne neden olur sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

		S6			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	65	50,0	50,0	50,0
	Katılıyorum	38	29,2	29,2	79,2
	Durumumu Yansıtmıyorum	21	16,2	16,2	95,4
	Katılmıyorum	4	3,1	3,1	98,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tablo 11'e bakıldığında "Yöneticinin, velilerden gelen talepleri direkt olarak öğretmene yansıtması motivasyonun düşüşüne neden olur." maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %50'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %29,2'sinin Katılıyorum; %16,2'sinin Durumumu Yansıtmıyorum; %3,1'inin Katılmıyorum; %1,5'inin Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %79,2 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

4.2. Sistemden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular

Tablo 12

“Öğretim programının yetiştirilmeye çalışılması konuşma becerisini geciktirir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

		S7			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	62	47,7	47,7	47,7
	Katılıyorum	51	39,2	39,2	86,9
	Durumumu Yansıtmıyor	5	3,8	3,8	90,8
	Katılmıyorum	9	6,9	6,9	97,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tablo 12'ye bakıldığında “Öğretim programının yetiştirilmeye çalışılması konuşma becerisini geciktirir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %47,7'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %39,2'sinin Katılıyorum; %3,8'inin Durumumu Yansıtmıyor; %6,9'unun Katılmıyorum; %2,3'ünün Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %86,9 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 13

“Hizmet içi eğitime katılma fırsatının olmaması, dil öğretim metotlarının geliştirilmesini engeller.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S8

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	2	1,5	1,5	1,5
Kesinlikle Katılıyorum	47	36,2	36,2	37,7
Katılıyorum	36	27,7	27,7	65,4
Valid Durumumu yansıtmıyor	28	21,5	21,5	86,9
Katılmıyorum	12	9,2	9,2	96,2
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,8	3,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 13’e bakıldığında “Hizmet içi eğitime katılma fırsatının olmaması, dil öğretim metotlarının geliştirilmesini engeller.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %36,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %27,7’sinin Katılıyorum; %21,5’inin Durumumu Yansıtmıyor; %9,2’sinin Katılmıyorum; %3,8’inin Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %63,9 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 14

“Farklı programlarda yetişmiş öğretmenlerin, öğretim kalitesinde farklılık vardır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S9

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	44	33,8	33,8	33,8
Katılıyorum	59	45,4	45,4	79,2
Valid Durumumu yansıtmıyor	20	15,4	15,4	94,6
Katılmıyorum	7	5,4	5,4	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 14’e bakıldığında “Farklı programlarda yetişmiş öğretmenlerin, öğretim kalitesinde farklılık vardır.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,8’inin Kesinlikle Katılıyorum; %45,4’ünün Katılıyorum; %15,4’ünün Durumumu Yansıtmıyor; %5,4’ünün Katılmıyorum; cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %79,2’sinin oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 15

“İngilizce öğretmenliği programı dışı alanlarda yetişmiş öğretmenlerin dil öğretiminde görev alması eğitiminin kalitesinin düşürür.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S10

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	59	45,4	45,4	45,4
Katılıyorum	35	26,9	26,9	72,3
Durumumu Valid yansıtmıyor	8	6,2	6,2	78,5
Katılmıyorum	10	7,7	7,7	86,2
Kesinlikle Katılmıyorum	18	13,8	13,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 15'e bakıldığında “İngilizce öğretmenliği programı dışı alanlarda yetişmiş öğretmenlerin dil öğretiminde görev alması eğitiminin kalitesinin düşürür.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,4'ünün Kesinlikle Katılıyorum; %26,9'unun Katılıyorum; %6,2'sinin Durumumu Yansıtmıyor; %7,7'sinin Katılmıyorum; 13,8'inin ise Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %72,3 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 16

“Eğitim sisteminin alan içi çalışmalarla belirlenmesi gerekirken, masa başı uzman kararlarının uygulanması doğru değildir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S11

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	93	71,5	71,5	71,5
Katılıyorum	29	22,3	22,3	93,8
Valid Durumumu yansıtmıyor	7	5,4	5,4	99,2
Katılmıyorum	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 16’ya bakıldığında “Eğitim sisteminin alan içi çalışmalarla belirlenmesi gerekirken, masa başı uzman kararlarının uygulanması doğru değildir.” maddesine araştırmaya katılan reğmenlerin %71,5’inin Kesinlikle Katılıyorum; %22,3’ünün Katılıyorum; %5,4’ünün Durumumu Yansıtmıyor; %0,8’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %93,8 gibi yüksek bir oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 17

“İngilizce eğitiminde hizmet içi eğitim, bilgilerin taze kalmasına büyük katkı sağlar.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	3	2,3	2,3	2,3
Kesinlikle Katılıyorum	79	60,8	60,8	63,1
Katılıyorum	25	19,2	19,2	82,3
Valid Durumumu yansıtmıyor	11	8,5	8,5	90,8
Katılmıyorum	10	7,7	7,7	98,5
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 17'ye bakıldığında “İngilizce eğitiminde hizmet içi eğitim, bilgilerin taze kalmasına büyük katkı sağlar.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,8'inin Kesinlikle Katılıyorum; %19,2'sinin Katılıyorum; %8,5'inin Durumumu Yansıtmıyor; %7,7'sinin Katılmıyorum; %1,5'inin ise Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %79,8 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 18

**“İngilizce dersleri için interaktif bir eğitim oluşturulması gerekmektedir.”
sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı**

S13

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	86	66,2	66,2	66,2
Katılıyorum	28	21,5	21,5	87,7
Valid Durumumu yansıtmıyor	12	9,2	9,2	96,9
Katılmıyorum	4	3,1	3,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 17’ye “İngilizce dersleri için interaktif bir eğitim oluşturulması gerekmektedir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %21,5’inin Katılıyorum; %9,2’sinin Durumumu Yansıtmıyor; 3,1’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %77,7 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 19

“İngilizce ders saatleri yetersizdir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S14

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	86	66,2	66,2	66,2
Katılıyorum	32	24,6	24,6	90,8
Valid Durumumu yansıtmıyor	6	4,6	4,6	95,4
Katılmıyorum	6	4,6	4,6	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 19'a “İngilizce ders saatleri yetersizdir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,2'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %24,6'sının Katılıyorum; %4,6'sının Durumumu Yansıtmıyor; 4,6'sının Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %90,8 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 20

“Paralel olmayan iki kaynağın kullanılması eğitimi olumsuz yönde etkiler.”

sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S15				
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	68	52,3	52,3	52,3
Katılıyorum	30	23,1	23,1	75,4
Durumumu Valid yansıtmıyor	12	9,2	9,2	84,6
Katılmıyorum	18	13,8	13,8	98,5
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 20’de “Paralel olmayan iki kaynağın kullanılması eğitimi olumsuz yönde etkiler.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,3’ünün Kesinlikle Katılıyorum; %23,1’inin Katılıyorum; %9,2’sinin Durumumu Yansıtmıyor; 13,8’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %75,4 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

4.3.Öğretmen ve Öğrenciden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Bulgular

Tablo 21

“Öğretmenin bilgi donanımı eğitimi etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S16				
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	88	67,7	67,7	67,7
Katılıyorum	34	26,2	26,2	93,8
Valid Durumumu yansıtmıyor	7	5,4	5,4	99,2
Katılmıyorum	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 21’de “Öğretmenin bilgi donanımı eğitimi etkiler.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %67,7’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %26,2’sinin Katılıyorum; 0,8’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %93,9 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 22

“Yabancı dil metotları öğretimde önemlidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	90	69,2	69,2	69,2
Katılıyorum	39	30,0	30,0	99,2
Durumumu yansıtmıyor	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 22’de “Yabancı dil metotları öğretimde önemlidir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %69,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %30,0’ının Katılıyorum; 0,8’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %99,2 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 23

“Öğretmenin, dil öğretim metotları aktif olarak kullanması, eğitimi olumsuz yönde etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	3	2,3	2,3	2,3
Kesinlikle Katılıyorum	92	70,8	70,8	73,1
Katılıyorum	34	26,2	26,2	99,2
Durumumu yansıtmıyor	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 23’de “Öğretmenin, dil öğretim metotları aktif olarak kullanması, eğitimi zenginleştirir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %70,8’inin Kesinlikle

Katılıyorum; %26,2'sinin Katılıyorum; 0,8'inin Durumumu Yansıtmıyor cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %97,0 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 24

“Öğretmenin, geleneksel metodu (Grammar Translation Method) kullanması sakıncalıdır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S19				
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	45	34,6	34,6	34,6
Katılıyorum	31	23,8	23,8	58,5
Durumumu Yansıtmıyor	28	21,5	21,5	80,0
Katılmıyorum	22	16,9	16,9	96,9
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,1	3,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 24'de “Öğretmenin, geleneksel metodu kullanması sakıncalıdır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %34,6'sının Kesinlikle Katılıyorum; %23,8'inin Katılıyorum; %21,5'inin Durumumu Yansıtmıyor; %16,9'unun Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %58,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Fakat %40'ın üzerinde katılımcı ise bu konuda tersi görüşe sahiptir.

Tablo 25

“Öğretmenin, farklı zeka türlerine göre (görsel, işitsel, duyuşsal, kinestetik), eğitim verebilmesi önemlidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	101	77,7	77,7
	Katılıyorum	22	16,9	94,6
	Durumumu yansıtmıyor	3	2,3	96,9
	Katılmıyorum	4	3,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0

Tablo 25’de “Öğretmenin, farklı zeka türlerine göre (görsel, işitsel, duyuşsal, kinestetik), eğitim verebilmesi önemlidir.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %77,7’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %16,9’unun Katılıyorum; %2,3’ünün Durumumu Yansıtmıyor; %3,1’inin Katılmıyorum; cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %94,6 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 26

“Öğretmenin, ana dilini kullanarak eğitim vermesi yanlıştır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	39	30,0	30,0	30,0
Katılıyorum	20	15,4	15,4	45,4
Durumumu Yansıtıyor	52	40,0	40,0	85,4
Katılmıyorum	15	11,5	11,5	96,9
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,1	3,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 26’da “Öğretmenin, ana dilini kullanarak eğitim vermesi yanlıştır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,0’ının Kesinlikle Katılıyorum; %15,4’ünün Katılıyorum; %40,0’ının Durumumu Yansıtıyor; %11,5’inin Katılmıyorum; %3,1’inin Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %45,4 oranında bu tutumu destekledikleri; 54,6 oranında ise desteklemedikleri görülmektedir.

Tablo 27

“İngilizce öğretmenin diksiyonu düzgün olmalıdır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S22

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	87	66,9	66,9
	Katılıyorum	37	28,5	95,4
	Durumumu yansıtmıyor	6	4,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0

Tablo 27’de “İngilizce öğretmenin diksiyonu düzgün olmalıdır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,9’unun Kesinlikle Katılıyorum; %28,5’inin Katılıyorum; %4,6’sının Durumumu Yansıtmıyor cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %95,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 28

“İngilizce öğretmeni materyal kullanımında başarılı olmalıdır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S23

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	79	60,8	60,8
	Katılıyorum	37	28,5	89,2
	Durumumu yansıtmıyor	14	10,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0

Tablo 28’de “İngilizce öğretmeni materyal kullanımında başarılı olmalıdır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,8’inin Kesinlikle Katılıyorum; %28,5’inin Katılıyorum;10,8’inin ise Durumumu Yansıtmıyor cevabını verdikleri

görülmektedir. Sonuçlara göre %89,3 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 29

“İngilizce Öğretmeni beden dilini de kullanabilmelidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S24

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	6	4,6	4,6	4,6
Kesinlikle Valid Katılıyorum	89	68,5	68,5	73,1
Katılıyorum	35	26,9	26,9	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 29’da “İngilizce Öğretmeni beden dilini de kullanabilmelidir.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %68,5’inin Kesinlikle Katılıyorum; %26,9’unun Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %95,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 30

“Öğretmenin tecrübeli olduğu öğrenci seviyesine ders vermesi önemlidir.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S25

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	51	39,2	39,2	39,2
Katılıyorum	50	38,5	38,5	77,7
Valid Durumumu yansıtmıyor	27	20,8	20,8	98,5
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 30’da “Öğretmenin tecrübeli olduğu öğrenci seviyesine ders vermesi önemlidir.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %39,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %38,5’inin Katılıyorum; %20,8’inin Durumumu Yansıtmıyor; %1,5’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %77,7 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 31

“Öğrencinin dersi ciddiye almaması öğrenim ortamını etkiler.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	2	1,5	1,5	1,5
Kesinlikle Katılıyorum	97	74,6	74,6	76,2
Valid Katılıyorum	29	22,3	22,3	98,5
Durumumu yansıtmıyor	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 31’de “Öğrencinin dersi ciddiye almaması öğrenim ortamını etkiler.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %74,6’sının Kesinlikle Katılıyorum; %22,3’ünün Katılıyorum; %1,5’inin Durumumu Yansıtmıyor cevabını vermişlerdir. Sonuçlara göre, katılımcıların %96,9 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

Tablo 32

“Öğrencinin derse karşı önyargılı olması verimi azaltır.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S27

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	68	52,3	52,3	52,3
Katılıyorum	56	43,1	43,1	95,4
Valid Durumumu yansıtmıyor	4	3,1	3,1	98,5
Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 32’de “Öğrencinin derse karşı önyargılı olması verimi azaltır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,3’ünün Kesinlikle Katılıyorum; %43,1’inin Katılıyorum; %3,1’inin Durumumu Yansıtmıyor; %1,5’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların %75,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir

Tablo 33

“Öğrencilerin, konuşmada çekimser olması aktif öğretim alanı oluşumunu engeller.” sorusuna verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı

S28

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle Katılıyorum	87	66,9	66,9	66,9
Valid Katılıyorum	34	26,2	26,2	93,1
Durumumu yansıtmıyor	9	6,9	6,9	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Tablo 33’de “Öğrencilerin, konuşmada çekimser olması aktif öğretim alanı oluşumunu engeller.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,9’unun Kesinlikle Katılıyorum; %26,2’sinin Katılıyorum; %6,9’unun Durumumu Yansıtmıyor cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların %93,1 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Yöneticiden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Sonuçlar

1. “Yönetici, okuldaki performansı etkileyen en önemli faktördür.” Katılımcıların %34,6’sı katılıyorum ve katılıyorum cevabını verirken, %29,2 oranında katılımcı durumunu yansıtmadığını bildirmiştir. (Bkz. Tablo 5) Buna göre katılımcıların %70,2 oranında yöneticinin okuldaki performansı etkileyen en önemli faktör olduğunu savunmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak okullardaki yönetici kimliğine sahip kişilerin yetiştirilme süreçleri gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

2. "Yöneticilerin, iletişim sırasında takındığı tavır ve üslubun, emredici olmasından rahatsızlık duyarım." maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %65,4'ünün Kesinlikle Katılıyorum; %20'sinin Katılıyorum; %19'unun Durumunu yansıtmıyor; cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 6) Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, yönetici üslubuna verdiği önemin %85,4 gibi bir yüzdeyle kanıtlanmıştır. İletişimin örgütlerde en önemli unsurlardan olduğunu göz önünde bulundurulursa, iletişim esnasında takınılan tavrın bireye verilen önemin göstergesi olduğu söylenebilmektedir. Bu da bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesinde etkili olacaktır.

3. “Zaman yetersizliğine rağmen yöneticimin fazladan talep ettiği etkinlikler beni strese sokar.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %46,2'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %41,5'inin Katılıyorum; %8,5'inin Durumumu Yansıtmıyor; %3,8'inin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 7) Buna göre araştırmaya katılan ilave etkinliklerin stres kaynağı olduğunu savunan öğretmenlerin %87,7

oranında olduğu görülmektedir. Bazı okul örgütlerinde karşılaşılması mümkün olan bu durum, öğretmenlerin fazla ders saatine sahip olmasına rağmen, reklam gibi amaçlarla talep edilen bu etkinlikler öğretmenlerin stresli bir çalışma ortamına soktuğunu göstermektedir.

4. “Yöneticinin ders anlatım tarzını eleştirmesi bana güvensizlik hissi verir” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %26,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %46,2’sinin Katılıyorum; %16,9’unun Durumumu Yansıtıyor; %5,4’ünün Katılmıyorum; %5,4’ünün Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz.Tablo 8) Sonuçlara göre %72,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Her bireyin farklı bir ders anlatım tarzı ya da anlayışı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin yapmış olduğu eleştirilerin neye? Ve kime? Göre doğruluğu olduğu bilinemediği için yöneticilerin öğretmenlerin birikimlerine saygı göstererek onların penceresinden bakmaları önem arz etmektedir.

5. “Yöneticinin, beklentilerini açıkça bildirmemesi işlerin aksamasına sebep olur.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %50’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %23,1’inin Katılıyorum; %19,2’sinin Durumumu Yansıtıyor; %3,1’inin Katılmıyorum; %4,6’sının Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 9) Sonuçlara göre %73,1 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Okul örgütleri bilgi akışının en yoğun olduğu yerlerdendir. Zümreler arası iletişim, yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim işlerin aksamaması için büyük öneme sahiptir. Yönetici bu bilgi akışını çeşitli zamanlarda yapılan toplantılarla ya da duyurularla açık bir şekilde ifade ederek, işlerin düzgün şekilde gerçekleşmesine katkı sağlamalıdır.

6. Tablo 10’a bakıldığında “Yöneticinin, velilerden gelen talepleri direkt olarak öğretmene yansıtması motivasyonun düşüşüne neden olur.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %50’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %29,2’sinin Katılıyorum;

%16,2'sinin Durumumu Yansıtmıyor; %3,1'inin Katılmıyorum; %1,5'inin Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %79,2 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Eğitim-öğretimin bir parçası olan veliler, öğrencisinin en iyi eğitimi alması için çaba sarf ederken, farklı beklentiler içine girip olumlu ya da olumsuz dönütler verebilmektedir. Yöneticiler, bu eleştirileri bilgi süzgecinden geçirmeksizin öğretmene yansıtabilmektedirler. Gereksiz bilgiler öğretmenler üzerinde olumsuz etki kurabileceği ihtimali göz önünde bulundurularak, yöneticinin gelen talepleri kendi değerlendirmesinden geçirip, sonra öğretmene yansıtması faydalı olacaktır.

5.1.2. Sistemden Kaynaklanan Problemlere İlişkin Sonuçlar

1. “Öğretim programının yetiştirilmeye çalışılması konuşma becerisini geciktirir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %47,7'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %39,2'sinin Katılıyorum; %3,8'inin Durumumu Yansıtmıyor; %6,9'unun Katılmıyorum; %2,3'ünün Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 11) Sonuçlara göre %86,9 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Temel derslerde olduğu gibi İngilizce eğitiminde de izlenilmesi gereken bir müfredat ve tamamlanması gereken kitaplar mevcuttur. İngilizce eğitiminin diğer derslerle aynı kefeye koyulmasının doğruluğu tartışılır durumdadır. Çünkü dil edinim süreci diğer derslerden çok farklı bir süreçtir. Kitap odaklı bir eğitim izlendiği zaman asıl önemli olan konuşma becerisi göz ardı edilmektedir.

2. Tablo 12'ye bakıldığında “Hizmet içi eğitime katılma fırsatının olmaması, dil öğretim metotlarının geliştirilmesini engeller.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %36,2'sinin Kesinlikle Katılıyorum; %27,7'sinin Katılıyorum; %21,5'inin cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %63,9 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasının hizmet içi eğitimin yararlı olacağı

düşünüldüğünde, öğretmenlere kendilerini geliştirmek için daha çok fırsat sunarak destek olunabilir.

3. “Farklı programlarda yetişmiş öğretmenlerin, öğretim kalitesinde farklılık vardır.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,8’inin Kesinlikle Katılıyorum; %45,4’ünün Katılıyorum; cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 13) Sonuçlara göre %79,2’sinin oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Eğitim sisteminde sürekli bir değişim süreci söz konusu olduğu için hemen hemen her yıl farklı sistemler ortaya çıkabilmektedir. Üniversiteler eğitim kalitesi ve donanımı açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışma hayatına başlandığında daha net bir şekilde gözlemlenebilen bu farklılıkların olduğunu katılımcıların da desteklediği görülmektedir.

4. Tablo 14’e bakıldığında “İngilizce öğretmenliği programı dışı alanlarda yetişmiş öğretmenlerin dil öğretiminde görev alması eğitiminin kalitesinin düşürür.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,4’ünün Kesinlikle Katılıyorum; %26,9’unun Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %72,3 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Farklı yıllarda İngilizce öğretmenliği yetkisi farklı bölüm mezunlarına verilmiştir. İngilizce İşletme Bölümü, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü ve Çeviri Bilim gibi bölümlerden mezun olan kişilere belirli şartlar karşılığında İngilizce öğretmenliği görevi verilmiştir. Özellikle Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenleri Eğitim Fakültesi dışı alanda yetişenlerin başarısının düşük olabileceğini savunmaktadırlar.

5. Tablo 15’e bakıldığında “Eğitim sisteminin alan içi çalışmalarla belirlenmesi gerekirken, masa başı uzman kararlarının uygulanması doğru değildir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %71,5’inin Kesinlikle Katılıyorum; %22,3’ünün Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %93,8 gibi yüksek bir oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Eğitim, içinde birebir yaşanılması,

uygulanması ve sonuca ulaşılması gereken bir alandır. Bu sebeptendir ki eğitim sisteminin şekillenmesinde yer alacak bireylerin işin mutfağı diye adlandırılabilirler. Okullarda birebir yer alıp çalışmalarını uygulayıp tepkimelere göre sistemi şekillendirmeleri gerekmektedir. Eğitim sisteminin, masa başı bir takımın belirlemesinin doğru olmadığı alınan sonuç ile desteklenmektedir.

6. “İngilizce eğitiminde hizmet içi eğitim, bilgilerin taze kalmasına büyük katkı sağlar.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,8’inin Kesinlikle Katılıyorum; %19,2’sinin Katılıyorum (Bkz. Tablo 16) cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %79,8 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Öğrenilen bilgiler zaman içerisinde unutulup yok olabilmektedir. Eğitim alanı da etkileşimin yoğun olduğu ve sürekli yenilenen bir süreç olarak ele alınırsa, hizmet içi eğitim öğretmenlerin kendilerini yenilemesi için faydalı olacaktır.

7. Tablo 17’ye “İngilizce dersleri için interaktif bir eğitim oluşturulması gerekmektedir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %21,5’inin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %77,7 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Yabancı dil edinimi, sadece sınıf içi etkinlik ile sınırlandırılması doğru bir tutum olarak görülmemektedir. Çünkü dil öğrenilen bilginin diğer insanlarla etkileşime geçilerek pratiğe dökülmesi ile gelişim gösterir. Bu durumun farkında olan katılımcılar da bu tutumun doğruluğunu desteklemişlerdir.

8. Tablo 18’de “İngilizce ders saatleri yetersizdir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %24,6’sının Katılıyorum; %4,6’sının Durumumu Yansıtıyor; 4,6’sının Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %90,8 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Yıllardır tartışılmakta olan İngilizce ders saatlerinin yeterli olup olmayışı konusu hala

bir sorun olarak önümüze çıkmaktadır. Devlet okullarında, ilkokul ikinci kademedен дördüncü kademeye kadar iki saatlik İngilizce eğitimi alınmaktadır. Haftada iki saat dil eğitiminin yetersiz oluşu %90,8 gibi yüksek bir oranla desteklenmektedir.

9. “Paralel olmayan iki kaynağın kullanılması eğitimi olumsuz yönde etkiler.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,3’ünün Kesinlikle Katılıyorum; %23,1’inin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. (Bkz Tablo 19) Sonuçlara göre %75,4 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir. Bazı okul örgütlerinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilen kaynaklar dışında kaynaklar kullanılmaktadır. Fakat iki farklı kitabın, iki farklı müfredata sahip oluşu bir takım karmaşaya yol açabilmektedir. Bu durumun eğitimi olumsuz etkilediği katılımcılar tarafından da desteklenmiştir.

5.1.3. Öğretmen ve Öğretmen Kaynaklı Problemlere İlişkin Sonuçlar

1. Her geçen gün gelişme göstermekte olan yabancı dil öğretim metot ve teknikleri, İngilizce öğretmenleri tarafından takip edilmesi gereken bir alandır. Bir öğretmen, öğretim yöntem ve teknikleri konusunda ne kadar donanımlı olursa, öğrencilere verebileceği bilgi donanımı da geniş olacaktır. Tablo 20’de “Öğretmenin bilgi donanımı eğitimi etkiler.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %67,7’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %26,2’sinin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %93,9 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

2. Yabancı dil eğitimi, birçok teknik ve metoda sahip alandır. Hedeflenen becerinin gelişmesinde en etkili olacak metodu seçmek, verimin artmasında etkili olabilmektedir. Tablo 21’de “Yabancı dil metotları öğretimde önemlidir.” maddesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %69,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %30,0’ının Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %99,2 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

3. Yabancı dil eğitimi birçok öğretim yöntem ve tekniğine sahiptir ama bu yöntemlere ne kadar hakim olduğu ya da sınıf içerisinde kullanılabilme durumu değişkenlik gösterebilmektedir. Katılımcılar, “Öğretmenin, dil öğretim metotları aktif olarak kullanması, eğitimi zenginleştirir.” maddesine %70,8’inin Kesinlikle Katılıyorum; %26,2’sinin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %97,0 oranla bu tutumu destekledikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 22)

4. Uzun yıllar boyu kullanılan “Gelenekse Metot” çeşitli tartışmalara yol açmış, yararları ve zararları üzerine birçok araştırmalara konu olmuştur. Fakat Türkiye’de aşılması zor bir konu haline almıştır. Çeviri odaklı bir metot olduğu için dil edinimini geciktirdiği savunulan konular alanındadır. Tablo 23’de “Öğretmenin, geleneksel metodu (Grammar Translation Method) kullanması sakıncalıdır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %34,6’sının Kesinlikle Katılıyorum; %23,8’inin Katılıyorum; %21,5’inin Durumumu Yansıtmıyor; %16,9’unun Katılmıyorum; 3,1’inin ise Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %72,3 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

5. Her bireyin farklı öğrenme tarzı vardır. Kimisi görseller ile bilgiyi içselleştirirken bir diğeri dokunarak yaşayarak öğrenebilmektedir. Her sınıfta ortalama 20 ile 30 kişi bulunduğu göz önüne alındığında, her bireyin aynı zeka türüne sahip olmasının imkansız olduğu söylenebilmektedir. Öğretmenin sınıfındaki her bireyin ihtiyacına cevap verebilmesinin öneminin farkındalık seviyesine ulaşmak amacıyla katılımcılara soru yöneltilmiştir. Tablo 24’de “Öğretmenin, farklı zeka türlerine göre (görsel, işitsel, duyuşsal, kinestetik), eğitim verebilmesi önemlidir.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %77,7’sinin Kesinlikle Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %94,6 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

6. Türkiye’de aşılması en zor konulardan biri de İngilizce öğretmenlerinin derslerinde anadilini kullanmakta ısrarcı olmalarıdır. Fakat, yabancı dil eğitiminin temeli mümkün olanın en az seviyede anadil kullanımınıdır çünkü öğrencilerin sürekli bir İngiliz diline maruz kalmaları esastır. Sonuçlara bakıldığında da bu konuda eğitimcilerimizin iki farklı görüşte ayrıldığı görülmektedir. “Öğretmenin, anadilini kullanarak eğitim vermesi yanlıştır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,0’inin Kesinlikle Katılıyorum; %15,4’ünün Katılıyorum; %40,0’inin Durumumu Yansıtmıyor; %11,5’inin Katılmıyorum; %3,1’inin Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %45,4 oranında bu tutumu destekledikleri; 54,6 oranında ise desteklemedikleri görülmektedir. (Bkz.Tablo 25)

7. İngiliz dili eğitimi veren kişinin aksanların farkında olup, eğitimi bu yönde vermesi, öğrencilerin konuşma dilinde başarılı olmaları için önemli görülmektedir. Tablo 26’da “İngilizce öğretmenin diksiyonu düzgün olmalıdır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,9’unun Kesinlikle Katılıyorum; %28,5’inin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %95,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

8. Anadili dışında bambaşka bir dil öğrenmek öğrenciler açısından çokta kolay olmayan bir süreç olduğu için eğitimin içine hayatın içinden bir çok materyalin sınıfa dahil edilmesi gerekmektedir. Tablo 27’de “İngilizce öğretmeni materyal kullanımında başarılı olmalıdır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,8’inin Kesinlikle Katılıyorum; %28,5’inin Katılıyorum; 10,8’inin ise Durumumu Yansıtmıyor cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %89,3 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

9. Öğrencilerin ana dilinde konuşmanın en az olduğu bir sınıfta, mimiklerin ve beden dilinin kullanılmaması düşünülmemektedir. Zaman zaman beden diliyle kelimeleri

ifade ederek yürütüldüğü dil sınıflarını gözlemlemek mümkündür. Tablo 28’de “İngilizce Öğretmeni beden dilini de kullanabilmelidir.” maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %68,5’inin Kesinlikle Katılıyorum; %26,9’unun Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %95,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

10. Her öğretmenin kendisini ait hissettiği, ders verirken daha güvenli hissettiği bir yaş seviyesi olduğu savunulmaktadır. Tablo 29’da “Öğretmenin tecrübeli olduğu öğrenci seviyesine ders vermesi önemlidir.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %39,2’sinin Kesinlikle Katılıyorum; %38,5’inin Katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre %77,7 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

11. Sınıf ortamında, öğrenci çeşitliliğinin fazla olması, kişisel farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bazı öğrenciler, Tablo 30’da “Öğrencinin dersi ciddiye almaması öğrenim ortamını etkiler.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %74,6’sının Kesinlikle Katılıyorum; %22,3’ünün Katılıyorum cevabını vermişlerdir. Sonuçlara göre, katılımcıların %96,9 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

12. Her birey yeniliklere açık bir tutum sergilemez. Sınıf ortamında da yeni bir dile önyargı ile yaklaşan bireylere rastlamak mümkündür. Bu önyargının nedenleri arasında anlamayacağını düşünmesi de yer almaktadır. Birey kendini kapattığında, verim almakta güçleşmektedir. Tablo 31’de “Öğrencinin derse karşı önyargılı olması verimi azaltır.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,3’ünün Kesinlikle Katılıyorum; %43,1’inin Katılıyorum; %3,1’inin Durumumu Yansıtmıyor; %1,5’inin Katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların %75,4 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

13. Dil sınıflarında, konuşma derslerinin önemi büyük öneme sahiptir. Fakat öğrenciler dili kullanmak konusunda çekimser davranıp, susmayı tercih edebilmektedir. Tablo 32’de “Öğrencilerin, konuşmada çekimser olması aktif öğretim alanı oluşumunu engeller.” Maddesine, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,9’unun Kesinlikle Katılıyorum; %26,2’sinin Katılıyorum; %6,9’unun Durumumu Yansıtmıyor cevabını verdikleri görülmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların %93,1 oranında bu tutumu destekledikleri görülmektedir.

5.2. Öneriler

Gerek araştırma bulguları gerekse uygulama sırasında öğretmenlerle yapılan ikili görüşmeler sırasında elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıda uygulayıcılara ve araştırmalara yönelik bir takım önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Yöneticiler öğretmenlerle olan diyalogları sırasında, tavır ve davranışlarına daha fazla önem vermelidirler.
2. Yöneticiler, her öğretmenin kendine özgü bir ders işleyiş tarzına sahip olduğunu unutmayarak, saygı çerçevesinde gerekli eleştirileri dile getirmelidirler.
3. Yöneticiler, dönem başında kendini en iyi şekilde ifade ederek, beklentilerini ya da diğer açıklanması gereken konulara açıklık getirmelidir. Örgüt içi iletişimin sağlanması işlerin aksamaması açısından büyük öneme sahiptir.
4. Yöneticiler, müfredatın yetiştirilmesi konusunu öğretmenin inisiyatifine bırakarak, olumlu ve güven dolu bir eğitim ortamı oluşturabilirler.
5. Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri amacıyla zaman zaman hizmet içi eğitim programlarına katılımı sağlamalıdır.
6. Üniversitelerde öğretmen yetiştirme programının tek bir standart içerisinde olması gerekmektedir aksi takdirde öğretim kalitesinde eşitsizlikler ortaya çıkmaktadır.

7. Eğitim sistemi şekillenirken, alan çalışması yapan işin içinde yer alan kişiler yer almalıdır.
8. İngilizce dersi için gerekirse ayrı bir alan oluşturulmalıdır çünkü dil yaşayarak öğrenilmektedir.
9. İngilizce öğretmenleri, dil öğretim metot ve teknikleri aktif olarak kullanarak çoklu zeka türlerine uygun eğitim verebilirler.
10. İngilizce öğretmenleri, mümkün olduğunca az anadilini kullanmalıdır.
11. İngilizce ders saatlerinde gerekli düzenlemelere yer verilmelidir.
12. İngilizce derslerinde mümkün olduğu kadar somut materyal getirilerek, eğitim gerçekleşmelidir.
13. Öğretmenlerin ders vereceği seviyeler belirlenirken mutlaka istekleri doğrultusunda hareket edilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma İstanbul ili Tuzla ilçesinde yapılmış olup, farklı coğrafi bölgelerde bulunan yerleşim merkezlerinde de benzer araştırmaların yapılarak karşılaştırması fayda sağlayacaktır.
- Özel ve devlet okullarını kapsayacak şekilde benzer bir araştırma yapıp aralarındaki ilişki durumuna bakılabilir.
- Farklı liderlik türleri denemeleri yapılarak, örgütte oluşturduğu etki araştırabilir.
- Okul yöneticilerine çeşitli eğitimler sağlanarak, eğitim öncesi ve sonrasındaki tutumları üzerine araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Alıcıgüzel, İ. (1998). Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim , 4. Baskı. İstanbul; Sistem Yayınları.
- Alptekin,C.(2012).Yabancı Dil Eğitiminde Öğretmen Yetiştiren Akademisyenlerin Nitelikleri. Türkiye’de Yabancı Dil Eğitiminde Eğilim Ne Olmalı? 1. Yabancı Dil Eğitimi Çalıştayı Bildirileri, 12-13 Kasım 2012.Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2014.
- Aytaç, T. (1999).”Vizyoner Liderlik”.Çağdaş Eğitim. Sayı:256, Temmuz-Ağustos,43.
- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayraktaroğlu, S. (2012).Yabancı Dil Eğitimi Gerçeği, Yabancı Dille Eğitim Yanılgısı. Türkiye’de Yabancı Dil Eğitiminde Eğilim Ne Olmalı? 1. Yabancı Dil Eğitimi Çalıştayı Bildirileri, 12-13 Kasım 2012.Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2014.
- Bayraktaroğlu, S. (2012).Neden Yabancı Dil Eğitiminde Başarılı Olamıyoruz? Türkiye’de Yabancı Dil Eğitiminde Eğilim Ne Olmalı? 1. Yabancı Dil Eğitimi Çalıştayı Bildirileri, 12-13 Kasım 2012.Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2014.
- Erdoğan, İ.(2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. 2. Baskı. İstanbul; Sistem Yayıncılık.
- Açıkalin A. (1997). Okul Yöneticiliği: Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle .Ankara; Pegem Yayınları.
- Açıkalin, A. (1998). Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği,4. Baskı. İstanbul; Pegem Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi . Ankara; Kadioğlu Matbaası
- Bursalioğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara; Pegem Yayınları

- Balcı, A. (2000). “İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”. Eğitim Yönetimi.6(24),495-508.
- Balcı, M. (2002). Etkili Okul, Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Pegem A yayınları. 3. Baskı
- Bennis,W.,Nanus,B.(1985). Leaders: The Strategies eor Taking Charge. NewYork:Harper and Row. Revied by Mark Hickson.Educational Administration Quarterly.23(1)(February 1987),105-106.
- Bursalıoğlu, Z. (1998), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2014.) Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış Pegem Yayınları, Ankara.
- Bush, T (1995) Theories of Educational Management, P.C.P. Publising Ltd., University of Leicester.
- Can, E. Işık Can, C. (2014) Türkiye’de İkinci Yabancı Dil Öğretiminde Karşılaşılan Sorunlar, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 43-63
- Cem, C. (Mart 1973), “Kamu Eğitiminde Lisans Eğitimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s.74
- Çelik, V. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara:Pegem Yayıncılık
- Çelik, V.(2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Çetin, K. (2002). Toplam kalite yönetimi felsefesi ve temel unsurları. Milli Eğitim Dergisi, 155- 156. 28.04.2016 tarihinde http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/153154/cemaloglu.htm adresinden ulaşılmıştır.
- Demirel, Ö. (1990). Yabancı Dil Öğretimi: İlkeler, Yöntemler, Teknikler. Ankara; USEM Yayınları.

- Ekmekçi, F.Ö. (1983).Yabancı Dil Eğitimi Kavram ve Kapsamı. Türk Dili, Dil Öğretim Özel Sayısı, Türk Dil Kurumu Yayınları. s.:379-380. Temmuz-Ağustos 1983.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. 4. Basım. İstanbul; Beta Basım Yayım A.Ş.
- Erdoğan, İ.(2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. 2. Baskı. İstanbul; Sistem Yayıncılık.
- Gündüz, H. B. (2003). Bir Meslek Olarak Öğretmenlik. M. D. KARSLI (Ed.), Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Ankara; Öğretimi Yayınları.
- İlgar, L. (2000). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi . 1. Baskı. İstanbul; Beta Yayınları.
- Kabadayı, R. (1982). Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara:H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitim Fakültesi.
- Kılınçarslan, S. (2013) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi. Okan Üniversitesi
- Kottak, Conrad Phillip, (2001), Antropoloji İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış, Ütopya Yayın Evi, Ankara.
- Kotter, J.P. (1998).”Vizyon, Strateji ve Liderlik”. Executive Excellence. 2(16), Temmuz.
- Luthan,F.(1998). Organizational Behavior, NewYork:Irwin McGrow-Hill Comp.
- Özgüven, İbrahim Ethem, (1998), Bireyi Tanıma Teknikleri, PDREM Yayınları, Ankara.
- MEB (2006). XVII. Millî Eğitim Şûrası Kararları (13-17 Kasım 2006). <ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021327_17_sura.pdf> adresinden alınmıştır.

- MEB (2010). XVIII. Millî Eğitim Şûrası Kararları (01-05 Kasım 2010). <www.meb.gov.tr/.../ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf> adresinden alınmıştır.
- Quigley, J.V. (1998) Vizyon. Çev:Berat Çelik. İstanbul:Epilson Yayıncılık.
- Seller, W. (1993).”New Images for the Principal’s Role in Professional Devolepment”. Journal of Staff Devolopment. 14(1). Winter.
- Tanrıöğen,A.(2000a) “Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri” Eğitim Araştırmaları , 1(2)Ekim , 80-83.
- Taymaz, H. (1995). Okul Yönetimi . Ankara; Saypa Yayın Da ğıtım ve Kitabevi
- Taymaz, H. (2009). Okul yönetimi (9. Baskı). Ankara: Pegem.
- Topaloğlu, A.(2009). Okul Öncesi Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Amaçları Gerçekleştirmedeki Yeterlikleri. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi.
- Yalçınkaya, M (2002) Çağdaş Okulda Etkili Liderlik Ege Eğitim Dergisi, 2: 109-119

EKLER

EK1-1: Araştırma Anketi



EK 1

ANKET

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki bu anket “İngilizce öğretiminde görevli öğretmenler ile okul yöneticilerinin, öğretim metod ve teknikleri açısından uyumsuzlukların oluşturduğu problemlerin incelenmesi” amacıyla gerekli verileri elde etmek üzere hazırlanmıştır. Bu anketteki bilgiler ve katılanların kimliği kesinlikle 3. Kişilerle paylaşılmayacaktır. İstenildiği takdirde araştırmanın sonuçları katılımcılarla paylaşılacaktır.

Ayırdığınız vakit ve katılımlarınız için teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Suat ANAR

Tez Danışmanı

Eda DEMİR

Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki seçeneklerdensizin için uygun olan ifadeye (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz:

a. Erkek () b. Kadın ()

2. Yaşınız: _____

3. Medeni Durumunuz:

a. Evli () b. Bekar ()

4. Mesleki kıdeminiz: _____

5. Mezun olduğunuz Yükseköğretim kurumu:

- a. () Eğitim Fakültesi
b. () Fen Edebiyat Fakültesi
c. () İletişim Fakültesi
d. () Diğer (Belirtiniz): _____

2. BÖLÜM

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Yönetici, okuldaki performansı etkileyen en önemli faktördür.					
2. Yöneticilerin, iletişim sırasında takındığı tavır ve üslubun, emredici olmasından rahatsızlık duyarım.					
3. Zaman yetersizliğine rağmen yöneticimin fazladan talep ettiği etkinlikler beni strese sokar.					

4. Yöneticinin ders anlatım tarzını eleştirmesi bana güvensizlik hissi verir.					
5. Yöneticimin, beklentilerini açıkça bildirmemesi işlerin aksamasına sebep olur.					
6. Yöneticimin, velilerden gelen talepleri direkt olarak öğretmene yansıtması motivasyonun düşmesine neden olur.					
7. Öğretim programının yetiştirilmeye çalışılması konuşma becerisini geciktirir.					
8. Hizmet içi eğitime katılma fırsatının olmaması, dil öğretim metotlarının geliştirilmesini engeller.					
9. Farklı programlarda yetişmiş öğretmenlerin, öğretim kalitesinde farklılık vardır.					
10. İngilizce öğretmenliği programı dışı alanlarda yetişmiş öğretmenlerin dil öğretiminde görev alması eğitimin kalitesini düşürür.					
11. Eğitim sisteminin alan içi çalışmalarla belirlenmesi gerekirken, masa başı uzman kararlarının uygulanması doğru değildir.					
12. İngilizce eğitiminde hizmet içi eğitim, bilgilerin taze kalmasına büyük katkı sağlar.					
13. İngilizce dersleri için interaktif bir eğitim alanı oluşturması gerekmektedir.					
14. İngilizce ders saatleri yetersizdir.					
15. Paralel olmayan iki kaynağın kullanılması eğitimi olumsuz yönde etkiler.					
16. Öğretmenin bilgi donanımı eğitimi etkiler.					
17. Yabancı dil metotları öğretimde önemlidir.					
18. Öğretmenin, dil öğretim metotları aktif olarak kullanması, eğitimi zenginleştirir.					
19. Öğretmenlerin geleneksel metodu (GrammarTranslationMethod) kullanması sakıncalıdır.					
20. Öğretmenin farklı zekâ türlerine göre (görsel, işitsel, duyuşsal, kinestetik), eğitim verebilmesi önemlidir.					
21. Öğretmenin anadilini kullanarak eğitim vermesi yanlıştır.					
22. İngilizce öğretmenin diksiyonu düzgün olmalıdır					
23. İngilizce öğretmeni materyal kullanımında başarılı olmalıdır.					
24. İngilizce öğretmeni beden dilini de kullanabilmelidir.					
25. Öğretmenin tecrübeli olduğu öğrenci seviyesine ders vermesi önemlidir.					
26. Öğrencinin dersi ciddiye almaması öğrenim ortamını etkiler.					
27. Öğrencilerin derse karşı önyargıları olması verimi azaltır.					
28. Öğrencilerin, konuşmada çekimser olması aktif öğretim alanı oluşumunu engeller.					

ÖZGEÇMİŞ

İNGİLİZCE ÖĞRETMENİ/ EĞİTİM PLANLAMASI

1. KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	EDA DEMİR DÜLGER		
Doğum Yeri / Tarihi	PENDİK/20.05.1990		
Cinsiyeti	KADIN		
Uyruğu	T.C.		
İkamet Adresi	POSTANE M. MANASTIR YOLU C. ONAL S. NO:4 TUZLA/İSTANBUL		
Telefon Numarası	0 (555)5900927	0 (506)5470065	
E-Posta Adresi	edademir37@gmail.com		
Askerlik Durumu	Yaptı <input type="checkbox"/> Yapmadı <input type="checkbox"/>		
Medeni Durumu	Evli <input checked="" type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/>		

2. EĞİTİM BİLGİLERİ

Okul Adı	Yeri	Bölümü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
Yeditepe Üniversitesi	Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	2014	2016
Yeditepe Üniversitesi	Eğitim Fakültesi	İngilizce Öğretmenliği	2010	2014
İstanbul Açıköğretim Lisesi	İstanbul	Genel Lise	2006	2009
Orhan Sinan Hamzaoğlu İ.Ö.O.	İstanbul		2002	2005

3. YABANCI DİL BİLGİSİ

DİL	Okuma			Yazma			Konuşma			Anlama		
	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi	Orta	İyi	Çok İyi
İngilizce			X			X			X			X
Çince	X			X						X		
Arapça	X			X						X		

4. BİLGİSAYAR BİLGİSİ

PROGRAM	Çok İyi	İyi	Orta	Az
Microsoft Office (Tüm Programlar)	X			
Prezi	X			
Akıllı Tahta	X			
Projector	X			

5. İŞ TECRÜBESİ

Firma / Kurum Adı	Görev	Giriş Tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılma Sebebi
Biltek Okulları	İngilizce Öğretmeni	2013	2016	Taşınma
Güven Kepçe ve Makine İç ve Dış Tic. LTD. ŞTİ.	İhracat Birimi	2005	2009	Eğitim

6. KATILDIĞINIZ KURS / SEMİNER / SERTİFİKA PROGRAMLARI

Kursun Konusu	Kursu Veren Kurum	Süresi	Tarih
<i>Uluslararası Yabancı Dil Hazırlık Eğitimi ve Uygulamaları Sempozyumu</i>	Marmara Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu	3 gün	11- 13 Ekim 2012
<i>The impact of technology on teaching and learning languages</i>	Yeditepe Üniversitesi	1 gün	24 Şubat 2014
<i>Processing of Morphology in Second Language Learning</i>	Yeditepe Üniversitesi	1 gün	8 Nisan 2014
<i>Through Their Eyes: Understanding Learner Perceptions of Teaching and Learning</i>	İstek Okulları 3. Uluslararası ELT Konferansları	2 gün	27-28 Nisan 2014
<i>Oxford Teacher's Academy (OTA) certificate</i>	Oxford Teachers' Academy	3 gün	2015

7. REFERANSLAR

Ad Soyad	Görevi	Kurum
Mehmet Emin DEMİR	Yönetim Kurulu Başkanı	Güven Kepçe ve Makine İç ve Dış Tic. LTD. ŞTİ.
Murat DEMİR	Milletvekili (Kastamonu)	TBMM
Hasan Sert	Milletvekili (İstanbul)	TBMM
Osman BOYRAZ	Milletvekili (İstanbul)	TBMM
Dr. Şadi YAZICI	Tuzla Belediye Başkanı	Tuzla Belediyesi
Sebahattin DEMİRCİ	Ak Parti Tuzla İlçe Başkanı	Tuzla Belediyesi

Prof. Dr. Suat ANAR	Öğretim Görevlisi	Yeditepe Üniversitesi
Nurbanu CAMCI	İngilizce Öğretmeni	Biltek Okulları

Not: Referansların iletişim bilgileri talep edildiği takdirde paylaşılacaktır.

Yukarıda vermiş olduğum bilgilerin eksiksiz ve doğru olduğunu beyan eder, saygılar sunarım.

Adı Soyadı : EDA DEMİR DÜLGER

