

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM DEVLET OKULLARINDA OKUL
YÖNETİMİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Zeynep TOPÇUOĞLU**

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM DEVLET OKULLARINDA OKUL
YÖNETİMİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Zeynep TOPÇUOĞLU
Öğrenci No:
060712125

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Kamil USLU

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 16/03/2010

Zeynep TOPÇUOĞLU

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

16.03.2010


Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060712125 numaralı *Zeynep Topçuoğlu'nun* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İLKÖĞRETİM DEVLET OKULLARINDA OKUL YÖNETİMİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 05.03.2010 tarih ve 2010/07 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya~~ ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. KAMİL USLU



ÜYE
DOÇ.DR. HALİT KESKİN



ÜYE
DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

ÖZET

Eğitim sistemimizin temelini oluşturan okullar, Türk Milli Eğitim'in amaçlarına uygun insan yetiştirmekle yükümlüdür. Ülkemizin ve toplumumuzun dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin gerisinde kalmaması ve refah seviyesi yüksek ülkeler arasında yer alması için ülkemizde bilinçli insan gücünün yetişmesi zorunludur.

Dünyadaki gelişmeleri ve değişimleri dikkate alarak, okullarda etkili bir eğitim gerçekteşirecek kişiler, okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Özellikle okulu etkili ve verimli kılma, öğrenmek eylemini yaşam şekli haline getirmeyi yetiştirdikleri bireylere ve dolayısıyla topluma öğretme, davranışlarıyla çalışanlarına örnek olma, öğretmenlerin kendi alanlarında gelişmelerini destekleme, nitelikli insan yetiştirmelerini ve meslekte başarılı olmalarını sağlama görev ve sorumlulukları ve bunlara ilişkin tüm faaliyetler, okul yöneticisinin önemini artırmaktadır.

Bu araştırma, ilköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısında ne ölçüde etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili sınırları içerisinde Ümraniye, Üsküdar ve Kağıthane ilçelerinde ilköğretim devlet okullarında görev yapan 266 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin, verilecek olan cevaplara daha çok duygusal davranmaları varsayımları öne çıkacağından, anket kapsamına alınmaması uygun görülmüştür. Ayrıca yapılan anket çalışmasında öğretmenlerin ücretli ya da sözleşmeli durumlarına bakılmaksızın, sözleşmeli ve ücretli öğretmenler çalışmaya dahil edilmiştir.

Okul yönetiminin okulda sergilemiş olduğu davranışların yapılan anketler sonucunda bir çok okulda olumlu yönde karşılandığı ve öğretmenlerin başarılarında önemli ölçüde katkı sağladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Eğitim yönetimi, okul yönetimi, yönetim, öğretmen, öğretmen başarısı, okul yöneticisi, özel okullar, kamu kurumları, özel kurumlar.

ABSTRACT

The schools that are the fundamentals of the our educational system have the responsibility of growing people according to the goals of Turkish National Educational System. It' s must for our country to have the cautious manpower not to be behind of the world' s social, economical and technological developments and innovations , and to be beside the world' s powerful countries.

The school managers and the teachers are the ones who are going to achieve the goal of giving an efficient education by considering the developments and changes all over the world . The school managers have the most important role not just because they have the responsibility of making the education effective and efficient , being a role model for their colleagues , supporting the teachers to improve in their subject ,helping them to grow qualified people and to succeed in their occupation but also because they have the duty to make the methods of learning a lifestyle for the ones they grow and eventually to the society.

In this research it' s aimed to determine the effects of school management of primary schools on the success of teachers. The sample of this research is based on the 266 teachers working in Ümraniye, Üsküdar and Kağıthane within İstanbul city area. Considering the possibility that school managers may have responded emotionally, they are not included in the survey. Moreover, all the teachers are involved in the survey regardless weather their position is permant or contractual.

As a result of the surveys, it is observed that the attitudes of the school managements are accepted very positively and have important contribution on the success of the teachers .

Key Words: Educational managemet, school management, management, teacher, success of the teacher, school manager, private school, state schools.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

YEMİN METNİ

JÜRİ SAYFASI

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

I.BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİM TEORİLERİ VE EĞİTİM YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

1.YÖNETİMİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.1. Yönetimin Tanımı.....	4
1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	6
2.YÖNETİM TEORİLERİ.....	7
2.1. Klasik Yönetim Teorisi.....	7
2.1.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	7
2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	8

2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	8
2.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi.....	8
2.3. Modern Yönetim Teorisi.....	9
2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	9
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	10
2.4. Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşım Teorisi.....	10
3. YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	11
3.1. Karar Verme.....	11
3.2. Planlama.....	12
3.3. Örgütlenme.....	14
3.4. İletişim.....	15
3.5. Koordinasyon.....	17
3.6. Denetim.....	19
4. EĞİTİM YÖNETİMİNİN TANIMI, YAPISI VE ÖZELLİKLERİ.....	21
4.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı.....	21
4.2. Eğitim Yönetiminin Yapısı.....	22
4.3. Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....	25

II.BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ, OKUL YÖNETİCİSİ, OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ VE ÖĞRETMENLERLE İLİŞKİSİ

1. OKUL YÖNETİMİ.....	27
1.1. Okul Yönetiminin Tanımı.....	27

1.2. Okul Yönetiminin Amacı Ve Önemi.....	29
1.3. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar.....	31
2. OKUL YÖNETİCİSİ VE YÖNETİCİNİN GÖREVLERİ.....	32
2.1. Okul Yöneticisi.....	32
2.1.1. Görevleri.....	34
2.1.2. Yetkileri.....	35
2.1.3. Sorumlulukları.....	36
2.1.4. Nitelikleri.....	38
3. OKUL YÖNETİMİNİN PLANLANMASI.....	39
3.1. Kamu Kurumlarında Okul Yönetimi.....	39
3.2. Özel Kurumlarda Okul Yönetimi.....	41
3.3. Kamu Ve Özel Kurumlarda Okul Yönetiminin Karşılaştırılması.....	46
3.3.1. Öğretmenler Kurulu Toplantısı.....	47
3.3.2. Zümre Öğretmenler Toplantısı.....	49
3.3.3. Şube Öğretmenler Toplantısı.....	50
4. OKUL YÖNETİMİ VE ÖĞRETMEN İLİŞKİSİ.....	51
4.1. Okul Yönetiminin Öğretmenle Olan İlişkisi.....	51
4.2. Okul Yönetiminin Öğretmenle İşbirliği.....	52
4.3. Okul Yönetiminin Öğretmenlerden Beklentileri.....	53
4.4. Öğretmenlerin Okul Yönetiminden Beklentileri.....	55

5. OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ.....	57
5.1. Motivasyonun Tanımı.....	57
5.2. Motivasyonun Öğretmen Başarısına Etkisi.....	59

III.BÖLÜM

İLKÖĞRETİM DEVLET OKULLARINDA OKUL YÖNETİMİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ ANKET UYGULAMASI

1. ANKET UYGULAMASINDA YÖNTEM.....	61
Araştırma Modeli.....	61
Araştırma Evreni Ve Örneklem.....	61
Sınırlılıklar.....	61
Verilerin Toplanması.....	62
Veri Toplama Araçları.....	62
Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği, Güvenirliği Ve Analiz Yöntemleri.....	63
Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	63
2. ANKET UYGULAMASI.....	64
1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	64
2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı.....	64
3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	64
4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı....	65

5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Oturduğu Evin Niteliğine Göre	
Dağılımı.....	65
6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Evden Okula Uzaklık Mesafesinin	
Dağılımı.....	66
7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Evden Okula Ulaşım Süresine Göre	
Dağılımı.....	66
8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere ‘Okula Gidiş-Gelişinizde Servis İster	
Misiniz?’ Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....	67
9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Anne Babanız Öğretmen Mi?’	
Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....	67
10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Eşiniz Çalışıyor Mu?’ Sorusuna	
Yanıtının Dağılımı.....	68
11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Evli İseniz Çocuğunuz Var Mı?’	
Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....	68
12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Eşiniz Çalışıyorsa Toplam geliriniz	
Ne Kadardır?’ Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....	69
13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı.....	69
14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulda Uygulanan	
Öğretim Durumunun Dağılımı.....	69
15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretmenlik Durumuna Göre	
Dağılımı.....	70
16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleğindeki Kıdem Durumuna Göre	

Dağılımı.....	70
2.1. Anket Uygulamasında Hipotez Testi.....	71
17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik İfadelere Olan Görüşleri...72	
2.2. Uygulanan Anketlerin Değerlendirilmesi.....	74
18. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi.....	80
19. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	81
20. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	82
21. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	83
22. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi.....	84
23. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okullarda Uygulanan Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi.....	85

24. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlik Durumuna Göre Farklılık	
Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	86
25. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Durumuna Göre Farklılık Gösterip	
Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	87
3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKLAR.....	91
ÖZGEÇMİŞ	

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....64
2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı.....64
3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....64
4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı....65
5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Oturduğu Evin Niteliğine Göre
Dağılımı65
6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Evden Okula Uzaklık Mesafesinin
Dağılımı.....66
7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Evden Okula Ulaşım Süresine Göre
Dağılımı.....66
8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere ‘Okula Gidiş-Gelişinizde Servis İster
Misiniz?’ Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....67
9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Anne Babanız Öğretmen Mi?’
Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....67
10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Eşiniz Çalışıyor Mu?’ Sorusuna
Yanıtının Dağılımı.....68
11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Evli İseniz Çocuğunuz Var Mı?’
Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....68

12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ‘Eşiniz Çalışıyorsa Toplam geliriniz Ne Kadardır?’ Sorusuna Yanıtının Dağılımı.....	69
13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı.....	69
14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulda Uygulanan Öğretim Durumunun Dağılımı.....	69
15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretmenlik Durumuna Göre Dağılımı.....	70
16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleğindeki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı.....	70
17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik İfadelere Olan Görüşleri...	72
18. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi.....	80
19. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	81
20. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	82

21. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık	
Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	83
22. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre Farklılık Gösterip	
Göstermediğini Test Eden T-Testi.....	84
23. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okullarda Uygulanan Öğrenim Durumuna	
Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi.....	85
24. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlik Durumuna Göre Farklılık	
Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	86
25. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye	
Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Durumuna Göre Farklılık Gösterip	
Göstermediğini Test Eden F-Testi.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil: MEB Teşkilat Yapısı.....24

KISALTMALAR

a.g.k: Adı Geçen Kitap

BM : BirleŖmiŖ Milletler

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

M.Ö: Milattan Önce

Ünv: Üniversite

y.y : Yüzyıl

GİRİŞ

İnsanoğlu var olduğundan bu yana öğrenme ile ilgili gelişimini sürdürmesinin amacı, öğrendiğini hayatında uygulayarak günlük işlerinde daha kolay hale getirebilme çabalarıyla olmuştur. Günümüz moderne toplumlarında ise öğrenme sürekli olup, insan hayatının değişmez bir parçası haline gelmiştir. Ülkelerin de eğitim öğretime verdikleri değeri, büyüklüğü de bundan dolaydır. Yine sosyal devlet anlayışı içerisinde şekillenmiş toplumların gelişmesinde eğitim ve öğrenme ayrı bir öneme sahiptir. Bunun için ülkeler ekonomik, sosyal, teknolojik yönden refah seviyelerinin artmasının bir yönü de eğitim ve öğretime ayırdıkları kaynaklarla yakından ilgilidir. Ancak bu kaynaklar toplum için rasyonel kullanıldıkça, toplumun gelişmesi ve refah seviyelerinin artması gelişmiş ve gelişmekte olan toplumların arasındaki farkın kapanmasına neden olmuştur. Dünyamızı şekillendiren uluslararası kuruluşların en büyük amacı da öğrenme öğretme ve bilgilendirme ile ilgili yönlendirici ve kaynak dağılımını artırıcı ya da sınırlayıcı tedbirleri alması, üye ülkelere uyulmasına da tavsiyelerde bulunmasıdır.

Eğitim kurum halinde okullarda daha çok gerçekleşir. Okulların yönetimi okul yöneticileri ile sağlanmaktadır. Okul yöneticilerinin günümüzde yönetim bilimini iyi uygulamaları ve yönetim becerileriyle daha etkin bir hale gelebilmektedir. İyi bir yöneticinin yönetim bilimi içerisindeki bilgi ve becerileri uygulayabilmesi, çalışanlar ile yönetim arasında iyi bir ilişki kurabilmesi ile ilgilidir. Okullarda eğitim hizmetini veren öğretmenler öğretme çabası içerisinde bilgilerini, tecrübelerini, gözlemlerini okuldaki öğrencilerine sunabilmektedirler. Öğretmenlerin başarılı olabilmesi günümüzde çok değişik faktörlere bağlı olmaktadır. Bunların içerisinde en önemli olanı da okul yöneticisiyle öğretmenler arasındaki sıcak ilgi ve ilişkinin okul öğretime yansmasıdır. Öğretmen başarısı da bu ilişkinin bir sonucu olarak da görülebilir. Bu yönüyle okul yöneticilerinin günümüz yönetim şekillerindeki demokratik yönetim ortamını da sağlaması gerekir.

Çalışmamızın amacı ilköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisidir. Bu amaca ulaşmak için kullandığımız varsayım, okul yöneticilerinin öğretmenlerle arasındaki ilişkilerin düzeyli ve sıcak olması, öğretmen başarısını artırır. Diğer varsayımımız, öğretmen başarısını etkileyen sosyal kültürel yapının öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin olumlu olacağıdır.

Çalışmamız üç ana bölümde incelenmiştir. Çalışmamızın birinci bölümünde yönetim ve yönetim teorileri ve eğitim yönetiminin tanımı ve tarihsel gelişimi, yönetim teorileri ve fonksiyonları ile eğitim yönetiminin tanımı, yapısı ve özellikleri incelenmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde okul yönetimi, okul yöneticisi, okul yöneticisinin görevleri ve öğretmen ilişkileri incelenmiştir. Burada okul yönetimi ve yöneticisinin görevleri, okul yönetiminin planlanması, okul yönetimi ve öğretmen ilişkisi ve öğretmen başarısına etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde ise ilköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasının kapsamı, İstanbul iline bağlı, Ümraniye, Üsküdar, Kağıthane ilçeleri sınırları içerisindeki ilköğretim devlet okullarında ilköğretim öğretmenleriyle sınırlıdır. Okul yöneticileri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi atama statüsüne göre atanmış ve görev yapmaktadırlar. Anket, toplam 266 öğretmenle uygulanmıştır. Çalışmamızda bir sınırlama olarak okul yöneticilerinin duygusal davranacağından çalışmamızda okul yöneticileri kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca çalışmalarımız İstanbul ili Ümraniye, Üsküdar ve Kağıthane'de görev yapan ve gelişigüzel seçilen okullardaki öğretmenlerle sınırlıdır. Kağıthane ilçesini çalışmamıza almamızın sebebi, diğer iki ilçeye göre sosyal ve ekonomik yönden farklı olmalarını tespit etmektir.

Anket değerlendirmeleri SPSS sisteminde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmalarımızda uyguladığımız metot iki yönlüdür. Birincisi, çalışmamızla ilgili literatür taramasıdır. Burada konuyla ilgili kitaplar, süreli yayınlar, makaleler, resmi gazete ve raporlar ile güvenilir internet kaynaklarından oluşmaktadır. Çalışmamızdaki diğer araştırma metodu anket uygulamasıyla ilgili bilgiler yukarıda verilmiştir. Anket uygulaması iki ana gruptan oluşmaktadır.

Birincisi öğretmenlerin saygı statüleriyle ilgili diğeri de öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili çalışmalarındaki başarılı olabilmelerine yöneliktir.

Bu çalışma ile okul yöneticilerinin öğretmen başarılarına etkisini İstanbul ili Ümraniye, Üsküdar, Kağıthane ilçelerinde değerlendirerek konuyla ilgili yeni bir görüşü ortaya koyabilmektir.

I.BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİM TEORİLERİ VE EĞİTİM YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

1-YÖNETİMİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİM

1.1.Yönetimin Tanımı

Yönetim kavramı, 18. yy.'da endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşlar olmadığından bilimsel bir boyut kazanamamıştır. Oysa ki endüstrileşme dönemi öncesinde de yöneten ve yönetilen kişiler ve toplulukların varlığı dikkate alınırsa yönetim kavramının ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür.

Medeniyetler geliştikçe, yeni coğrafyalarda yeni toplumlar yaşamlarını kolaylaştırmak ve hedeflerine ulaşmak için çaba sarf ettikçe yönetim kavramı her geçen gün farklı bir boyut ve önem kazanmıştır. Eski medeniyetlerden günümüz modern yaşam koşullarına gelinen noktada yönetimle ilgili farklı disiplinlere göre farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamaların iki nedeni vardır. Birincisi yönetimi tanımlayanların, yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin değişik olmasıdır. Görüşleri yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine yakın olanlar, yönetimi değişik şekilde tanımlarlar. İkinci nedeni ise, yönetilen örgütlerde amaçların değişik olmasıdır. Bir güvenlik, sağlık, işletme ya da eğitim yönetiminin tanımları birbirinden ayrılır.¹

¹Başaran, İ., Yönetim, Umut Yayıncılık, Ankara 2000, s.14

Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetim biçimlerine ve örgütün amaçlarına göre değişik yapılırsa da, bazı unsurlar özdeştir.

Bu unsurlar²;

- Amaçların gerçekleştirilmesi,
- İnsanların güç birliği içinde olması,
- Yönetimin, amaca doğru götüren olgulardan oluşan bir süreç olması' dır.

Çeşitli yönetim tanımları; ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve emekle birlikte, üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre yönetim, yöneten ve yönetilenden oluşan bir otorite, toplum bilimcilerin gözünde ise, bir sınıf ve saygınlık sistemidir.³ Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, iş görenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır.⁴

Farklı disiplinlere, farklı yazar ve bilim adamlarının görüşlerine dayanarak yönetimi genel olarak tanımlayacak olursak, insan ilişkilerine dayanan bir süreç olan yönetim; örgüt olarak adlandırılan ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birliği, hedeflenen amaca ulaştırmak için insan gücünü, maddi kaynakları, zamanı, bilgi ve beceriyi birbirleriyle uyumlu ve etkin biçimde kullanmak suretiyle örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme sürecidir.

²Başaran, İ., Yönetim, a.g.k., s.14

³Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005, s.17

⁴Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2007, s.12

1.2.Yönetimin Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihinin hiçbir döneminde insanın tek başına tüm ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olmamıştır. İnsan, sosyal bir varlık olarak, yaşamını sürdürebilmek, kendini insan olarak ifade etmek, kendini gerçekleştirmek ve ait olma duygusunu tatmin etmek için başkalarına ihtiyaç duymuştur. Söz konusu ihtiyaçlar, tarihsel gelişim döneminde yönetim düşüncesinin öncelikle sanat ağırlıklı, sonra da bilim ağırlıklı olarak gelişmesine neden olmuştur.⁵

İlkel dönem insanları hayatta kalmak ve beslenmek için birlik ve dayanışma halinde olmayı öğrenmişlerdir. Tarım çağının başlaması ile insan doğayı tanıma ve doğaya karşı güç birliği içinde olma sürecine girmiştir. Zamanla artan ihtiyaçlarını karşılamak için keşfettiği doğal kaynakları en etkin şekilde kullanma ve bu kaynaklardan fayda sağlama çabası sanayileşme sürecini başlatmıştır. Bu süreçte sanayi toplumlarının oluşmasıyla kısa sürede büyüyen işletmelerin kurulması, yönetim konusunda bilimsel çalışmalara hız kazandırmıştır.

Tarihsel gelişim dönemine baktığımızda yönetim; MÖ.5000'li yıllarda Sümerler' in yaşantısında, MÖ.4000-2000 yılları arasında Mısır Medeniyeti'nde de kendini belirgin bir şekilde göstermiştir. Tarihte ilk hukuk devleti olarak kabul edilen, yasalar ve hükümlerin mevcut olduğu Sümer Uygarlığı'nda yönetim olgusunun geliştiği, benzer şekilde Eski Mısır'da piramitlerin yapımı sırasında insan gücünün ve maddi kaynakların akılcı bir yönetim unsuru dahilinde kullanıldığı görülmektedir. Eski Yunan'da Büyük İskender, medeniyetlerin birleşmesi ilkesi ile başarılı bir yönetim sergilemiş ve M.Ö 300'lü yıllarda yönetim olgusunun evrensellik ilkesine sahip olmasını sağlamıştır. Osmanlıların da çok geniş bir coğrafyada sergiledikleri yönetim becerileri ile yönetim tanımına katkısı, gücün paylaşımı, denetim, merkezi yönetim gibi alanlarda olmuştur.

⁵Genç, N., a.g.k., s.39,40.

2-YÖNETİM TEORİLERİ

2.1. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisi 3 yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu üç yaklaşım Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

2.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1880 ile 1930 yılları arasında yer alan Bilimsel Yönetim düşüncesinde amaç, her işgörenin performansını artırarak verimliliği yükseltmektir. Bilimsel Yönetim teorisinin öncülüğünü yapan W.Frederic Taylor, çalıştığı fabrikalarda işgörenlerin isteksizce çalıştığını, çok zamanda az iş yapıldığını, dolayısıyla iş veriminin düşük seviyede olduğunu gözlemlemiştir. Taylor bu sorunları giderici çözüm önerileri geliştirmiştir. Buna göre⁶;

- İş en küçük parçalara ayrılmalı, bu parçalar incelenmeli ve her bir parçada yapılması gereken işlemler standartlaştırılmalı,
- İşçinin üretimi fazla yapması durumunda işçi prim almalı,
- İşgören işe uygunluğuna göre alınmalı ve gerekli eğitimlerle desteklenmeli,
- İşçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluklar belirlenmeli.

Toyler'in bu çözüm önerileri, günümüz işletmelerinde uygulanan, verimliliği arttırıcı çalışmaların temelini oluşturmaktadır.⁷ Bilimsel Yönetim Teorisi, daha çok işin teknik kısmıyla ilgilenen, insanı ikinci planda tutan, ekonomiyi daha ön plana alan bir çalışmadır.

⁶Özevren, M., İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2009, s.53.

⁷Özevren, M., a.g.k., s.56.

2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci Yaklaşımı, Bilimsel Yönetim Teorisi ile aynı amacı taşımakta fakat sadece organizasyon konularıyla değil yönetimin bütün alanlarıyla ilgili ilkeler geliştirmesi bakımından daha geniş ve kapsamlıdır. Bu yaklaşımın öncülerinden Henri Fayol, yönetim fonksiyonları üzerinde durmuş, yönetimin işlevlerini planlama, yürütme, örgütleme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamıştır. Henri Fayol, işbirliği ve uzmanlaşmanın önemini vurgulayarak, önderlikte amaç belirleme, hesap verme, kumanda birliği, yetki ve sorumluluk gibi yönetimin her aşaması için ilkeler geliştirmiştir.⁸ Fayol'un belirlediği yönetimin beş fonksiyonu günümüzde de aynen kabul edilmektedir.

2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

1900'lü yılların başında Alman Sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı, bildiğimiz bürokrasi kavramından farklıdır. Bir organizasyon yaklaşımı olan bürokrasi, günlük dilde kullanılan, işlerin geciktirilmesi ve kırtasiyecilik gibi anlamların aksine belirli özelliklere sahip bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre, hiyerarşinin her kademesinde belli bir işbölümü vardır. Yetki ve sorumluluklar, yazışmalar resmi olarak yürütülür. Aynı zamanda işgörenler emirlere, yasal yetkiye dayandığı için uymak zorundadırlar. En önemli amaç etkili bir hizmet sunmaktır.

2.2.Neo-Klasik Yönetim Teorisi

İnsanı “üretim faktörlerinden biri” ve “makinenin bir parçası” şeklinde ele alan Klasik Yönetim Düşüncesi, 1929 Dünya Ekonomik Krizinin etkisiyle bir takım sorunlarla karşılaşmış ve Klasik Yönetim Teorisinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu eksiklikleri gidermek amacıyla Neo-klasik yönetim teorisi ya da Davranışsal Teori adıyla anılan yaklaşım ortaya çıkmıştır.

⁸Can, H., Örgütsel Davranış, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.11

Neoklasizmin öncüsü kabul edilen Elton Mayo işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak, o dönem için devrim sayılacak bir insan yaklaşımı ortaya koymuştur. Neo-klasik yönetim anlayışında amaç, insanı anlamak, örgüt içindeki davranışını incelemek, onun yeteneklerinden yararlanabilmek, örgüt içinde sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.⁹

2.3. Modern Yönetim Teorisi

Yönetim konusunda pek çok bilimsel çalışmalar yapılmış, bu çalışmalara yönelik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Önce işletmelerde üretimin artmasına yönelik Klasik Yönetim Teorisi, daha sonra bu teoriyi insan unsuruyla tamamlamaya çalışan Neo-klasik Yönetim Teorisi geliştirilmiştir. Her iki yaklaşım da çevrenin örgüt üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmamışlardır. Birisi sadece “iş”, diğeri ise sadece “insan” faktörü üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu eksiklikleri tamamlamaya çalışan Modern Yönetim Teorisi'ne göre örgüt, uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. Bu sistem; Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı adı altında incelenecektir.

2.3.1.Sistem Yaklaşımı

Sistem, plana uygun bir amacı gerçekleştirmek için, karşılıklı ilişki ve etkileşim içerisinde bulunan parçaların meydana getirdiği ve kendi has işleyişi olan bir mekanizmadır. Örgüt yapılarının iyice karmaşıklaşması ve yönetim alanında yeniliklere ihtiyaç duyulması, sistem yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak sistem yaklaşımının amacı, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.¹⁰

⁹Koçel, T., a.g.k., s.171

¹⁰Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009, s.37.

Sistem yaklaşımı yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır.

2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve Neo-klasik Yönetim anlayışında, her koşulda geçerli olabilecek bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Durumsallık Yaklaşımı, olaya farklı bir açıdan bakarak en iyi yönetim tarzının çevreye, teknolojiye ve örgütün benimsediği stratejilere göre değişeceği üzerinde durmuş, koşullara bağlı olarak gelişen modern bir yönetim anlayışını savunmuştur.

Temel olarak örgütü açık bir sistem olarak ele alan bu yaklaşım, bir yandan örgütü oluşturan alt sistemlerin birbiriyle ve örgütün tümüyle olan ilişkilerini incelerken, diğer yandan bunların dış çevreyi oluşturan öğelerle ilişkilerine de önem vermektedir.¹¹

2.4. Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşım

20. yy.'ın son çeyreğinden itibaren toplumsal değişmelere bağlı olarak ortaya çıkan Çağdaş Yönetim Düşüncesi'nde, katılımcı, demokratik, maliyeti düşüren ve kaliteyi artıran bir yönetim anlayışı amaçlanmaktadır. Çağdaş Yönetim yaklaşımına göre, insanlar arası uyuma, insan-sistem uyumu, insan olmanın bir gereği olarak görülmektedir. İnsan, sistemi çalıştıran ve organizasyonun oluşumunu sağlayan sosyal bir varlıktır.¹²

Günümüzde örgüt ya da işletmelerde Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim yaklaşımlarının izleri hala görülmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarında üretim, insan, çevre, teknolojik gelişme gibi unsurlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

¹¹Can, H., a.g.k., s.17

¹²Genç, N., a.g.k., s.84

Söz konusu unsurların birbiri ile ilişkisi ve bütünlüğü, çevresel faktörlerle olan ilgisinin demokratik bir ortamda ele alınmasının örgütün başarıya ulaşmasında ayrılmaz bir bütün olduğu ise Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşım ile açıklanmaktadır.

3. YÖNETİM FONKSİYONLARI

3.1. Karar Verme

Hayatımızın birçok döneminde bir takım sorunları çözmek amacıyla kararlar alırız. Bazen çok iyi, bazen de çok kötü olan bu kararlar hayatımızın akışını etkilemektedir. Bir bakıma başarılarımızın ve başarısızlıklarımızın sorumlusu kararlarımızdır. Karar verme, belli bir konu ya da sorunla ilgili bir hükme varma olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre karar verme, mevcut seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Aynı zamanda planlama sürecinin bir esasıdır.¹³

Karar verme insan hayatında olduğu gibi örgüt için de zor bir süreçtir. Neredeyse her karar çelişki ve memnuniyetsizlik içerir. Örgütün bir takım engelleri aşması, büyümesi ve gelişmesi için öyle kararlar verilmeli ki, pozitif sonuçlar mümkün kayıplardan daha ağır bassın. İyi karar vermek kariyer başarısı ve bilhassa etkili yöneticilik için gereklidir. Eğer zamanında ve üstünde iyi düşünülmüş kararlar verilebilirse, hak edilmiş başarı için yönetici takımına öncülük edebilir. Bununla birlikte, eğer yönetici sağlıksız kararlar verirse, takımını ve zamanını riske atar, hayal kırıklığına uğrar.

Zor kararlar aşağıdaki gibi tipik meseleleri içerir¹⁴.

- Kararsızlık, belirsizlik : Pekçok olay bilinmeyebilir.
- Karışıklık, zorluk : Birbiriyle ilişkili faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yüksek risk sonuçları : Kararın etkisi önemli olabilir.

¹³Ertürk, M., a.g.k., s.205

¹⁴ www.tme-management-guede.(1.12.2009)

- Alternatifler : Her biri belirsizlikleri ve sonuçları belirler.
- Toplumsal meseleler: Diğer insanların nasıl tepki vereceğini tahmin etmek zor olabilir.

Bu zorluklar altında karmaşık, çok parçalı bir karar vermek için en iyi yol etkili bir süreç kullanmaktır. Açık, belirgin süreçler genellikle istikrarlı, yüksek kaliteli sonuçlara yol açar ve böyle etkili bir süreç neredeyse yapılan her şeyin kalitesini geliştirebilir.

Mantıklı ve sistematik bir süreçle etkili karar vermenin 6 adımı vardır¹⁵:

- Yapıcı bir ortam oluşturmak,
- İyi alternatifler oluşturmak,
- Bu alternatifleri incelemek, değerlendirmek,
- En iyi alternatifi seçmek,
- Kararını kontrol etmek, denetlemek,
- Kararını bildirmek ve önlem almak.

Bu altı adım organize edilmiş bir yaklaşımla önemli faktörlerden kaçma ihtimalini azaltır ve daha iyi karar verme yaklaşımını planlama imkanı sağlar.

3.2.Planlama

Yönetimin önemli fonksiyonlarından biri olan planlama, plan yapma süreci olarak tanımlanabilir. Plan, bir işin ya da eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen ya da organizasyonun hedeflediği konum için gerçekleştirilecek çalışmaların kararlaştırılmasıdır. Buna bağlı olarak planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen çabayı, bir süreci ifade eder.

¹⁵ [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED,\(2.12.2009\)](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED,(2.12.2009))

Planlama özellikle zamanın verimli bir şekilde değerlendirilmesi, kaynak israfının önlenmesi ve emeklerin boşa gitmemesi açısından önemli bir süreçtir. Fakat bu süreç insanlar tarafından çoğu zaman etkili kullanılmamaktadır. Oysa etkili bir planlama ile hedeflere ulaşmak için gerekli zaman ve çaba bir hayli azaltılabilir.

Özellikle bir yöneticinin, örgütü amaçlanan hedefe taşıması için iyi bir planlama yapması gerekir. Planlama geleceğe bakış eylemi olması bakımından belirsizlik ve tahmin kavramlarını da beraberinde taşır. Amaçlanan hedefe varış esnasında örgüt içi ve dışı etkenler belirsizlik arz edebilir.

Belirsizliklerin en olası halleri ve seçenekleri tahmin edilmelidir. Yapılan tahmine göre söz konusu alternatifler karşısında ne yapılacağı, omurgası sağlam bir planlama ile mümkündür.

Sistemli bir şekilde güncellenen planlarla oluşturulan bir planlama, risk faktörünü en aza indirirken fırsatları da en uygun şekilde değerlendirme olanağını sunar, sistemin kontrolünü kolaylaştırır. Böyle bir planlama birbirini izleyen alt faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetleri¹⁶;

- Fırsat Analizi,
- Amaçların Belirlenmesi,
- Seçeneklerin Araştırılması,
- Detaylandırılmış Planlama,
- Planın Değerlendirilmesi,
- Planın Yürürlüğe Konması ve
- Planın Sonlandırılması, şeklinde sıralayabiliriz.

¹⁶ <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=266236>, (2.12.2009)

Örgütün fırsat analizlerini yapabilme yetisinde olması, örgütün var olma, gelişme ve yenileşme çabalarını daima canlı ve sağlam tutacaktır. Buna bağlı olarak açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konmuş amaçlar için yapılan detaylı planlar örgütün bir haritası olacak ve örgüt izlediği bu yol haritası planları ile hedefine doğru ne kadar ilerlediğini ve varış noktasına ne kadar uzaklıkta olduğunu daima görecektir. Detaylandırılmış bir planlama ile zamanın, maddi kaynakların, insan gücünün etkin kullanımı planların yürürlüğe konması için gerekli zemini sağlayacaktır.

Yönetim bilimciler tarafından önemle altı çizilen husus, planların yeniliğe açık, örgütün bütününe gören, hedefe yönelik, yalın, güvenilirlik ve en üst seviyede katılımı sağlayacak, kullanılacak kaynaklar açısından çözücü kararlar içeren, denetlenebilir bir yapıya sahip olmasıdır. Böylece planlama sürecinde örgüt ve bütün bir sistem için, hedeften sapmalar engellenerek az enerji ile en yüksek verimi elde edecek bir eylemler bütünü oluşturulacaktır.

3.3.Örgütlenme

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak ve topluma hizmet vermek amacıyla bir araya gelmiş insanların veya kurumların oluşturduğu birlik, teşkilattır. Örgütlenme ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, çevresine, yönetim işlevlerine ve sürecine elverişli bir yapı kurma sürecidir.¹⁷ Örgütlenme, örgüt içi ve dışı faktörlere bağlı olarak çevreye ve yönetim sistemine uyumu sağlamalıdır. Bu nedenle yeniden yapılandırmaya açık, esnek bir fonksiyon olması bakımından sürekliliğe sahiptir.

Örgütlenme fonksiyonunu gerçekleştirmek için öncelikle örgüt içinde yapılması zorunlu olan etkinlikler tanımlanmalı, benzer etkinlikler gruplandırılmalı ve birleştirilmelidir. Sonraki adımda yönetici yetki verdiği kişilerin güçlerinin, yetenek ve becerilerinin boyutlarını sınıflandırmalıdır. Bu faaliyet yönetsel pozisyonlar için hiyerarşi adı verilen bir sıralama verir.

¹⁷Başaran, İ.E.,a.g.k, s.227

Verilen yetkinin ve sorumlulukların açık ifadesi, örgütün çalışmalarında verimi sağladığı için zaman, çaba, para israfından kaçınmak mümkün hale gelir. Örgütsel amaçlara ulaşmak yönünde, örgüt içindeki gruplarla birlikte sorumluluk ve yetki arasındaki koordinasyon da sağlanmalıdır.

Örgütlemenin önemini, örgüte ve örgütle ilgili tüm sisteme faydaları ile açıklayabiliriz. Örgüt yapısı, birimler ve bölümler içinde sınıflandırılmış görevlerdeki ilişkiler ağıdır. Görevlerin sınıflandırılmasıyla ortaya çıkan iş bölümü, örgüte çeşitli faaliyetlerinde uzmanlıkla birlikte büyüme ve farklılaşma getirir. Örgütlenme, belirsizlikten uzak, açık ifadeli iş, yetki-sorumluluk tanımı ile doğru işe doğru çalışanı yerleştirmeye imkan verir. Bununla birlikte işgörene bilgisini artırması ve yeteneklerini geliştirmesi için yeterli alanı oluşturarak bağımsızlık kazandırır. Görevler ve bölümler arasında sağlanan koordinasyon ile sorunsuz ve etkili bir çalışma şekline kavuşan örgüt yapısı, çalışanların zihinsel memnuniyetine bağlı olarak güvenlik hissinin artmasına yol açar.

Örgütlenme eyleminin, örgütün hayatını sürdürme, girişimci ve yenilikçi olma gereksinimlerini karşılayacak şekilde planlanması gerekmektedir. Her örgütün amacı, işlevi, değerleri ve çalışanları birbirinden farklı olduğundan örgütlenme için genel bir çözümlenme yoktur. Bu görüş, klasik örgütlenme ilkelerinin ardından çağdaş örgütlenme ilkelerinin de temelini oluşturmuştur. Genel kanı değişmemiş, her organizasyonun kendine has bir yönetim biçimi ve işlevsel bir yapıya sahip olması gerekliliği vurgulanmıştır.

3.4.İletişim

Sosyal açıdan olmazsa olmaz anlamı taşıyan iletişim, insanların sosyal çevrede sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürmeleri için gereklidir. Sözlü ya da sözsüz olsun insanın olduğu her yerde iletişim var demektir. İnsanların birbirlerini anlayabilme, birbirleriyle etkileşim içinde olma süreci olarak tanımlanabilen iletişim, örgüt içinde de önemli bir yere sahiptir. Özellikle örgütün etkin ve verimli çalışması açısından, çalışanların fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini paylaşması gerekmektedir.

Örgütte sağlıklı bir iletişimin olması; çalışanların birbirine bağlanması, insanların uyumlu bir şekilde çalışması, faaliyetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesi ve koordinasyonun sağlanması demektir. İletişimin kurulmasında önemli unsurlar vardır. Bu unsurlar;¹⁸

- Kaynak(verici), iletişimi başlatan,
- Kodlama, iletilmek istenilen bilgilerin bir dizi sembole çevrilmesi,
- Mesaj, Konuşmacı ile dinleyici veya kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan unsur,
- Kanal, kaynakla alıcı arasındaki mesajın aktarılmasını sağlayan yol,
- Hedef, vericinin mesajını algılayan kişi alıcıdır

Yukarıda sayılan unsurlar, tüm iletişimler için geçerlidir. Bu unsurların birinde meydana gelebilecek aksaklık, iletişimin oluşmasını engeller. İyi bir iletişimin sağlanması, onun karşılıklı olmasına bağlıdır. Mesela kaynak, mesajını alıcıya ilettiği zaman tepkisini almak ister. Alıcıdan kaynağa geri dönüşüm ne kadar sağlıklı ise iletişim o kadar iyi kurulmuş demektir.¹⁹

İletişimin kurulmasında rol oynayan öğeler olduğu gibi, belli bir hiyerarşik düzen de mevcuttur. Bu hiyerarşik düzeni oluşturan ve her örgüt için geçerli olan iletişim biçimleri;

- Yönetimden çalışanlara doğru giden, aşağı doğru iletişim,
- Çalışanlardan yönetime doğru giden yukarı doğru iletişim,
- Aralarında yönetsel yetki bakımından farklılık bulunmayanların, yani eş konumda bulunan kişilerin kurdukları yatay iletişim,

¹⁸Gürsel, M., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya 2007, s.81

¹⁹Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Alp Yayınları, Ankara 2003, s.34.

- Farklı fonksiyonel biçimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan çapraz iletişimdir.²⁰

Belirttiğimiz bu hiyerarşik düzen iletişimin gelişigüzel kurulmasına izin vermez, örgüt çalışanları arasında olabilecek çatışmaya engel olur, örgütün başarısını arttırır. Bunun yanı sıra iletişim; kimi zaman; çalışandan, yöneticiden, örgüt yapısından ve fiziksel ortamdan kaynaklanan nedenlerle engellenebilir. Böyle bir durumda örgüt, bu engelleri ortadan kaldıracak çözümler üretmelidir. Çünkü, iletişim gerçekleştiği sürece örgüt var olur. Genel olarak iletişim, ortak bir amaç etrafında insanları bir arada tutan, onların yaşadıkları ortamda mutlu, sağlıklı, huzurlu ve güven içinde yaşamalarını sağlayan bir etkileşim sürecidir.

3.5.Koordinasyon

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan koordinasyon, yönetim ya da örgüt amacının gerçekleştirilmesinde, çalışanların çabalarının birleştirilmesi ve zamanın da dikkate alınarak uyum içinde hareket etmelerinin sağlanmasıdır. Düşüncelerin eyleme, eylemlerin öğrenmeye, öğrenmenin karar vermeye dönüşümü koordinasyon sayesinde başarılıdır. Örneğin, bir eğitim kurumunda öğrencilerin akademik başarılarını artırmaya yönelik, başarıyı artıracak ve başarısızlığı ortadan kaldıracak etmenler ortaya konur.

Bu etmenler üzerinde eleştirel bir düşünceyle beyin fırtınası yapılır. İyi bir planlamayla ne yapılacağına karar verilir ve uygulamaya geçilir. Bu süreç, çalışanların birbirleriyle ve örgüt sistemi ile zaman faktörü de dikkate alınarak koordine edilmesi yoluyla başarıya ulaşır.

²⁰Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir 1994, s.21,22,23,24,25,26.

Koordinasyon, örgüt içi yeni fikirlerin yayılmasında ve gelişmesinde, sorunların herkes tarafından anlaşılmasında, karışıklıkların, tekrarların önlenmesinde, işlerin belli bir düzende yapılmasında ve çalışanların motivasyonunu artırmada çok fazla yarar sağlamaktadır.²¹ Tüm bu yararların sağlanması için koordinasyonun etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için;²²

- Çalışanlar sorunları yüz yüze görüşmeli,
- Koordinasyon sürekli olmalı,
- Örgüt ve birimleriyle ilgili plan ve programlar oluşturulurken, daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalı,
- Bir sorun ile tüm etkenlerin üzerinde karşılıklı düşünülerek koordinasyona gidilmelidir.

Geçmişten günümüze örgütlerin büyümesi, karmaşıklaşması ve örgüt içi insan davranışlarının çok yönlülük kazanması koordinasyonun uygulanmasını daha da gerekli kılmaktadır. Çünkü örgütsel amaçlara ulaşma, çok sayıda insan katkısı ile gerçekleştirileceğinden, örgütte detaylı bir işbölümüne ihtiyaç vardır. İş bölümü yapıldığında iş, daha küçük parçalara bölünür ve her bir parça, çalışanın sorumluluğuna verilir. Çalışanın bu sorumluluğu yerine getirmesi önce içsel sonra dışarıdan bir güdülenme ile hedefe odaklanmasına, örgütün amaçları doğrultusunda planlanan işleri, amacın dışına çıkmadan gerçekleştirmesine ve üstün bir başarı sağlaması için çalışmaya teşvik edilmesine bağlıdır. Örgüt bu unsurları sağladığı sürece koordinasyonu gerçekleştirmiş olur.

Koordinasyon, yönetimin esasıdır. Yani yönetimde yer alan her bir süreç aslında bir koordinasyon uygulamasıdır. Özetle, koordinasyon Fayol'un tanımıyla "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir örgütün bütün faaliyetlerinin ahenleştirilmesidir."

²¹Keskinkılıç, K., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara 2007, s.105.

²²Ertürk, M., a.g.k, s.181,182.

3.6.Denetim-Değerlendirme

Yönetim süreçlerinin sonuncusu fakat her bir yönetim sürecinin amaçlara uygun, etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan denetim; planlanan faaliyetlerin ne derece uygulandığını gözlemleyen ve uygulama sırasında yapılan yanlışların, eksiklerin belirlenip, gerekli önlemlerin alınması sürecidir. Denetim tek başına bir süreç olmamakla birlikte çağdaş yönetim anlayışına göre; kontrol, değerlendirme, düzeltme ve geliştirici olmak üzere 3 önemli unsurdan meydana gelmektedir.

Kontrol, ilk aşamada mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Örgütsel başarı planlama ile birlikte etkili bir kontrol sisteminin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Değerlendirme, kontrol sonucunda elde edilen bilgilerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda bir yargıya varma sürecini kapsamaktadır. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Değerlendirmede yalnız, geçmiş çalışmaların göz önünde tutulması yeterli değildir. Geleceğe yönelik çalışmalar da, geçmişin ışığı altında değerlendirilmelidir.²³

Son basamak olan geliştirici ise tüm sorunların, eksiklerin giderilmesine yönelik düzeltici tedbirlerin alınması ve bu yönde geliştirici çalışmaların yapılması sürecini kapsar. Bu süreçler takip edildiği sürece denetim, işlevini yerine getirmiş olur.²⁴ Denetimin amacı, çalışanlarda eksiklik ya da hata arayıp, bir güç ya da yaptırım uygulamak değil, tam tersine çalışanlara daha ılımlı yaklaşp, amaçların gerçekleşme derecesini birlikte gözden geçirip, iyileştirici çalışmalar üzerinde durmak ve zamanında önlem almak olmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanlar da belirlenen aksaklıkları kabul edebilmeli, çalışmalarını tekrar gözden geçirip, çeşitli önlemler alarak, kendine göre stratejiler belirlemelidir. Çünkü denetim, ortak bir amaç etrafında görüş birliğine varıldığında yararlıdır.

Eğitim sistemi ele alındığında, burada yapılan denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektedir. Denetim ister okul yönetimince yapılsın, ister üst düzey yönetici ve müfettişlerince yapılsın, denetimde tek amaç okulun etkililiğidir.

²³Gürsel, M., a.g.k. s.86.

²⁴ Erdoğau, İ., Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s.80.

Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Denetim, tüm örgütlerde yasalarca da uygulanması gereken bir zorunluluktur. Bu zorunluluk denetimin; topluma hizmet veren, toplumun kalkınmasını, gelişmesini sağlayan örgütlerde etkili ve sağlıklı bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir.

Bunun için denetim;

- Eksik bulma, strese sokma amacıyla değil, düzeltme ve geliştirme amacıyla yapılmalı,
- Her denetsel eylem önceden planlanmalı,
- Denetim sürekli olmalı, çalışanlara özdenetim özelliği kazandırmalı,
- Denetim ölçütleri nesnel olmalı, ölçünleri gerçekçi olmalı,
- Denetimde denetlenen durum bütünlüğüyle ele alınmalı,
- Denetimdeki her etkinlik ve sonuçları denetlenene, denetlenen de denetleyene açık olmalı,
- Denetim sürecinde demokratik bir tutum sergilenmeli, denetlenenin de denetim sürecine katılımı sağlanmalıdır.

Amaçların çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılması, değişen çevre şartlarına göre amaçların geliştirilmesi, çalışanların işbirliği içerisinde uyumlu, verimli bir şekilde görevlerini yapmaları denetim sayesinde mümkün olmaktadır.²⁵

²⁵ Keskinç, K., a.g.k., s.112,113.

4-EĞİTİM YÖNETİMİNİN TANIMI , YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

4.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı

Eğitim yönetimi kavramının ilk defa Romalılar tarafından kullanıldığı, ancak bir bilim dalı olarak incelenmeye yakın tarihte başlandığı bilinmektedir. İlk kez 1916'da P.R. Mort eğitim yönetimine kurumsal bir bakış anlayışıyla yaklaşılması gerektiğini ileri sürmüş, insana olan önemin vurgulanması, eğitim eylemlerine çevrenin katkısı ve yönetimde sadeliğin olması düşüncesinin gerekli olduğunu görmüştür. 1950' lere gelindiğinde Yönetim biliminin yaygınlaşması ve çeşitli ülkelerde BM'nin desteğiyle Kamu Yönetimi Enstitülerinin açılması, eğitim alanında uzmanlaşmanın önem kazanması ve meslekleşme eğilimleri eğitim biliminin gelişmesini hızlandırmıştır.²⁶

Eğitim yönetimi, hem yönetim hem de eğitim biliminin alt dalıdır. Yönetim, belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla madde ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımınıdır. Yönetimin gelişen bir diğer boyutu da eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi de şöyle tanımlanabilir. Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere, eldeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, geliştirme ve yenileştirme sürecidir.²⁷

Yönetimde en temel unsur insan olduğu gibi, eğitim yönetiminde de temel unsur insandır. Eğitim yönetimi de insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli araç okul olarak görülmektedir. Eğitim yönetiminin okuldaki işlevi; eğitim programını, öğrenci hizmetlerini, iş gören hizmetlerin, bütçeyi ve genel hizmetleri yönetmektir.

²⁶İlgar, L., Eğitim Yönetimi- Okul Yönetimi- Sınıf Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2005 s.18,19.

²⁷Erdoğan, İ., a.g.k., s.83

Bir ülkede sosyo-ekonomik kalkınmanın en önemli etmeni eğitimidir. Ülkemizde de eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda bile eğitim devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin eğitim politikasını uygulamakla mümkündür. Eğitim yönetimi de, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.²⁸

4.2.Eğitim Yönetiminin Yapısı

Eğitim Yönetimi, genel anlamda eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların hayata geçirilmesiyle ilgilidir. Eğitim yönetiminin temel amacı, Türk Milli Eğitim Sistemini bir bütün olarak eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Türk Milli Eğitim Sistemi, bir toplumsal kurum olan eğitimin yarattığı toplumsal birimdir.²⁹

Türk Eğitim Sisteminin yönetim yapısı, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan itibaren gelişmeye başlamıştır. Ülkemizde eğitim milli olarak kabul edilmiş ve eğitimde devletçi ve merkeziyetçi bir yönetim yapısı benimsenmiştir. Kurtuluş Savaşı sırasında, Ankara Hükümetine bağlı ilk Milli Eğitim Bakanlığı 2 Mayıs 1920 yılında kurulmuştur. Bu dönemde, ilk öğretim, orta öğretim, kültür dairesi ve istatistik olmak üzere 4 temel birimi bulunan Bakanlıkta 21 kişi çalışmaktaydı. Kuruluşundan günümüze kadar, değişen ekonomik, politik ve toplumsal şartlara göre Bakanlığın yapısında birçok değişiklik yapılmış, yurt içi ve yurt dışı teşkilatları ile kadrosu en geniş bakanlıklardan biri haline gelmiştir.³⁰

²⁸ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003, s.20.

²⁹ Taymaz, H., a.g.k., s.20.

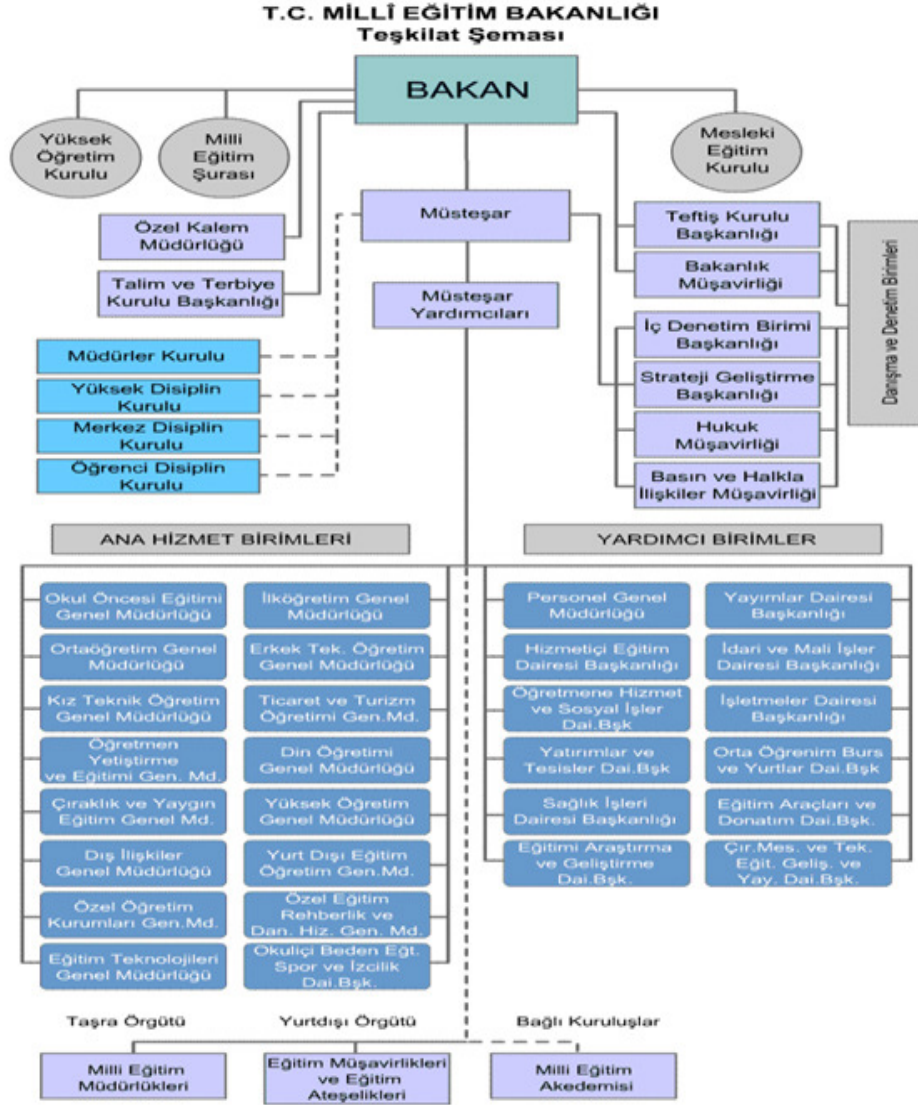
³⁰ Ilgar, L., a.g.k., s.18,19

Günümüzde Türk Eğitim Sistemi yasal olarak, 14 Haziran 1973'de kabul edilen 1739 sayılı Milli Temel Eğitim Kanununa dayanmaktadır. Milli Temel Eğitim Kanunu, Türk Eğitim Sistemini, bireylerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde ve bir bütünlük içinde “örgün eğitim” ve “yaygın eğitim” olmak üzere iki ana bölüme ayırmaktadır.

Örgün eğitim kurumları; okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Yaygın eğitim kurumları ise; Halk Eğitim Merkezleri, Olgunlaşma Enstitüleri, Çıraklık Eğitim Merkezleri, Mesleki Eğitim Merkezi, Eğitim ve Uygulama Okulları, Bilim ve Sanat Merkezleri, Pratik Kız Sanat Okulları, Özel Kurslar, Özel Dershaneler, Açık İlköğretim Okulu, Yetişkinler Teknik Eğitim Okulları ve Açıköğretim Lisesini kapsamaktadır.³¹

Eğitim kurumları, farklı özellikte de olsa aynı amaca hizmet etmekte ve eğitim amaçlarına göre, iyi insan, iyi üretici ve iyi tüketici yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek eğitimin iyi bir şekilde yapılanmasına bağlıdır. Eğitim hizmetlerini yerine getirmekle yetkili olan Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat yapısı aşağıda verilmiştir.

³¹ www.meb.gov.tr. , (16.01.2010)



Şekil, MEB, Teşkilat Şeması.

Kaynak: www.meb.gov.tr., (14.01.2010)

4.3.Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Geleceğe yön vermek, toplumların daha mutlu ve güçlü yaşamasını sağlamak eğitime verilen önemle kazanılır. Eğitime verilen önem insana verilen önemdir. Eğitim yönetiminin de en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin insan oluşudur. Çünkü insanın, ülkenin kalkınmasında bilinçli olarak katılması için, eğitilmesi ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi demektir.

Eğitimin amacı, insanı belli bir amaca göre yetiştirme, hem kendisi hem de toplumu için değer yaratacak düzeye getirmektir. Bu amaç ve işleve göre eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir³²:

- Eğitim sistemi amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirme ister.
- Yönetim, düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasını sağlar.
- Eğitim sistemi ve okullar toplumda bir çok kişi tarafından formal veya informal olarak denetlenir.
- Eğitim yöneticiliği bizim ülkemizde meslek değil, öğretmenliğe ek bir görev olarak değerlendirilmektedir. Okul personeli genellikle mesleki eğitim görmüştür. Öğretmenler yöneticiler kadar eğitime sahip olduklarından öğretmen yönetici ilişkilerinde çatışmaya neden olabilir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü, otoritesini, etkisini azaltabilir, yavaşlatabilir.
- Eğitim yönetimi okul öncesi kurumlardan yüksek öğretime kadar çeşitli kademe ve alanlarda şehirlerden en küçük yerleşim birimlerine kadar her yerde bulunur.
- Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği insanların başarılarını objektif olarak değerlendirmek güçtür.
- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

³²Gürsel, M., a.g.k, s.61.

Eğitim yönetimi, bu özellikleri dikkate alarak, eğitim örgütlerinin, verimli bir biçimde yönetilmesi için gerekli bilgileri sağlar, araştırmalar yapar, kuramlar geliştirir, ilkeler ve öneriler oluşturur.

II.BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE ÖĞRETMEN İLİŞKİSİ, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİNİN GÖREVLERİ

1. OKUL YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

1.1. Okul Yönetiminin Tanımı

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim ise insan ile yaşam arasında bir köprü olduğundan, toplumdaki gelişme ve değişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır. Eğitim sisteminin temelini oluşturan okul, temel unsuru insan olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir örgüttür.³³

Okul, eğitim sisteminin en önemli ögesi olmakla birlikte, planlanan örgütsel amaçları gerçekleştirebildiği oranda etkilidir. Okul denilince akla ilk öğretmen, öğrenci ve veli gelmektedir. Oysaki bu unsurların birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan ve okulu amaçlarına ulaştıran işleviyle ilk akla gelen okul yönetimi olmalıdır. Okul yönetimi eğitim ve öğretimin en temel kurumu olan okulu etkili bir örgüt yapısı ile hedeflerine ulaştırmak için sahip olduğu insan gücünü, maddi kaynaklarını, eğitim sistemi ve toplumu uzlaştırmada önemli bir role sahiptir.

³³Taymaz,H.,a.g.k., s.3

Okul yönetimi her şeyden önce Türk Milli Eğitim'in amaçlarına uygun bir şekilde okulun gelişmesini sağlar. Türk Milli Eğitim'in amaçları,³⁴

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

³⁴www.meb.gov.tr, (19.01.2010)

Bu amaçlar dahilinde okul yönetiminin yaptığı işleri şöyle sıralayabiliriz:³⁵

- Okulun fiziki durumuyla ilgilenir,
- Eğitim retim süreci için gerekli olan, ders araç gereçlerinin bakımı ve korunmasını, ünite planlarının hazırlanması, ders dağılım çizelgelerinin programa uygunluğu, sosyal faaliyetler v.b gibi çalışmaların yürütülmesini sağlar.
- Büro işleri; tutulması gereken defter, dosya, kayıtlar, yazışma ve ilan dosyaları,
- Öğrenci işleri,
- Personel İşleri.

1.2.Okul Yönetiminin Amacı Ve nemi

Eğitim sistemimizin en küçük, ancak en dinamik parçası olan okul, sosyal bir kurumdur. Sosyal bir kurum olması sebebiyle zaman içinde işlevleri, görevleri ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik gelişmelere paralel olarak değişmektedir. Ancak okulun değişmeyen en önemli görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktır. Bu da ancak okulun etki gücü ile gerçekleştirilebilir. Bir okulun etkili olmasında ilk koşul, yapısının örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçları gerçekleştirebilecek şekilde kurulması ikinci koşul ise, bu yapının etkili yönetilmesidir. Bu iki koşulun gerçekleştirilmesinde okul yönetimi amacının iyi bilinmesi gerekmektedir.

³⁵Ilgar, L., a.g.k., s.92.

Okul yönetiminin amacı, okulun örgütsel, yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitimde verimliliği arttırmak adına önceden hedeflenen davranışları öğrencilere planlı, programlı olarak kazandırmaktır. Okul yönetimi, bu amacını gerçekleştirmek için, çevresel değişmeler doğrultusunda okulun geleceğe yönelik vizyonunu ve misyonunu çok iyi belirlemelidir. Bunu yaparken de örgüt içinde çalışanların farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından faydalanmalı, örgüt çalışanlarının karar sürecine etkili katılımlarını sağlamalıdır.

Günümüzde hızla artan nüfus, eğitime olan ilgiyi arttırmış ve beraberinde eğitimle ilgili sorunları da meydana getirmiştir. Eğitim sistemine karşı artan bu istek ve sorunlara yönelik çözüm üretme, programlanmamış konularda geçerli ve güvenilir kararlar verme okul yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır. Okul yönetiminin önemi yönetimin görevinden doğmaktadır. Okul yönetiminin görevi, sadece okulun kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda çevrede bulunan tüm kaynakları da okulun amacını gerçekleştirmek için seferber etmektir.

Okul yönetiminin bir diğer önemi bünyesinde rol oynayan öğeleri dengede tutabilmesidir. Okul yönetiminde rol oynayan bu öğeler iç ve dış unsurlardır. İç unsurlar yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personeldir. Dış unsurlar ise okulun yapısında olmayan ancak onu etkileyen ve böylelikle yönetimde rol oynayan öğelerdir. Öğrenci velileri, çeşitli baskı grupları, yerel yönetim, iş piyasası ve merkez örgütü dış öğeler olarak sıralanabilir. Okul yönetimi, bu unsurları birleştiren ve örgütü canlı tutma bakımından önemli bir yere sahip olmaktadır.

2. OKUL YÖNETİMİNDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

Bir eğitim sisteminin etkililiği, okulların etkili olmasına bağlıdır. Okulların etkililiği ise okul yönetiminin etkili olmasına bağlıdır. İyi bir okul, planladığı amaçlara uygun yaptığı çalışmalarla çevresini etkileyen, yenilikleri ve değişimleri takip ederek eğitimin kalitesini arttıran, insanı değerli kılan, eğitim iş görenlerini ve öğrencilerini yüksek edime ve başarıya ulaştıran, öğrencilerin eğitim ihtiyacını en iyi şekilde karşılayan, sorun çözmeye, yaratıcı düşünmeye elverişli bir ortam yaratan, öğrencilerini gelecek yaşamlara hazırlayan, demokratik bir okul toplumu oluşturan ve bütün bunlara elverişli, örgütsel kültür oluşturan, bir okuldur.³⁶

“Okul müdür tarafından yönetilir” sözü yönetmeliklerde yer alır. Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi, iyi bir okul için; okulun eğitsel, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan gelişmesi ve varlığını sürdürmesine yönelik yönetimde bazı hususlara dikkat etmek zorundadır. Bu hususlar;³⁷

- Okul yönetimi öncelikle öğrencinin başarısı üzerine yoğunlaşmalı
- Çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamalı
- Okulda yapılan etkinlikler sürekli olarak ve uygun yöntemlerle denetlenmeli, hata, eksik ve kusurlar önlenmeli
- Okul yönetimi, personelin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, saygınlık ve güven kazanmalı
- Aile ve toplumsal çevrenin öğrenme ortamına katılımı önemsenmeli

³⁶Başaran, İ.E., a.g.k., s.78

³⁷İlgar, L., a.g.k., s.92.

- Baskı, şiddet ve nefretin olmadığı, dürüstlük ve adaletin hüküm sürdüğü pozitif bir okul iklimi yaratılmalı
- Okulu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yörede benimsenmiş geleneklere ve kurallara uyulmalı,
- Okul bütçesi yerine göre kullanılmalı, kaynaklar gelişigüzel kullanılmamalı,
- Okul yönetimi yapacağı işleri belli bir plan dahilinde ertelemekten zamanında yapmalı
- Okulda güçlü bir iletişim ağı kurulmalı, aile ve öğrencilerle ilgili gerekli bilgiler sağlanmalı, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı, gizlilik ilkelerine uyulmalıdır.

Bir okul yönetiminde esas olan, yönetimin örgütsel amaçları gerçekleştirme ve eğitim çalışanlarına yaşamı kolaylaştırabilmesidir. Bu yönetsel eylemler için güçlü yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisine ihtiyaç vardır. Bu niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdam edilmesi önem taşır.

3-OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

3.1. Okul Yöneticisi

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan yönetim, insanın, insan topluluklarının ya da milletlerin yaşamını derinden etkilemiş, toplumların ve bireylerin gündeminden hiç düşmemiştir. Yönetim olgusu başlangıçtan bu yana insanoğlunun en önemli faaliyetlerinden birisi olmuştur.³⁸

³⁸Gürsel, M., a.g.k., s.6.

“Yönetim” deyince çoğunlukla üsttekilerin alttakileri, seçilenlerin seçenleri yönetmesi akla gelmektedir ve yönetimin olduğu her yerde mutlaka yönetici vardır. Öyleyse yönetici kimdir? II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında, yönetici; astların işinden sorumlu olan kimse olarak biliniyordu. Yani yönetici aynı zamanda bir patrondur. Bugün bile böyle bir tanımla karşılaşmak mümkündür. Ancak dünyanın değişim içinde olması ve bu değişimin işletmeleri ve toplumu etkilemesiyle birlikte, özellikle 1950’li yıllarda yönetici, Peter Drucker’ın deyişiyle “Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlanmaya başlanmıştır³⁹.

Günümüzde mal veya hizmet üretmeyi amaç edinen kuruluşlar ve bu kuruluşların başında bulunan yöneticiler, değişik kişisel amaçlardan dolayı grup halinde bir araya gelerek, örgütlenmiş bu insanları hedefe ulaştırmak için uyumlu bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişilerdir. Çünkü yönetimin hammadde insanıdır ve bu insanların, verimli ve etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Eğitim bilimciler göre yönetici “amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir.”⁴⁰ Okul yöneticisi de, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir. Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okul yöneticisi de bu eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başında bulunmakla birlikte, aynı zamanda okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir.

³⁹ Uçar, G., Yöneticilerde Değer Yargıları, Celal Bayar Üniv, Salihli Meslek Yüksekokulu, Manisa, 9.sayı, (21.12.2010)

⁴⁰Türkmen, Ş., a.g.k., s.11.

Özetle okul yöneticisi, yasalardan aldığı yetkilerle, okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve başarısını sağlamak için insanları bir amaç etrafında örgütleyen, okul ve toplum arasında bir bağ kuran, maddi ve manevi kaynakları en etkili şekilde kullanan, yönetim süreçlerini en iyi şekilde gerçekleştiren vizyon sahibi bir kişidir.

3.1.1. Okul Yöneticisinin Görevleri

Bir kurumun ya da işletmenin başarılı olması için insanları örgütleyen, onlara görev verip, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere yönetici denir. Her yöneticinin görevi bağlı bulunduğu kurumu ya da işletmeyi yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır.⁴¹

Okul yöneticisinin de görevi, öğretmenlerinin ve diğer personelin yapabileceğinin en iyisini almak ve bireysel katkıları harmanlayıp, bunları istenilen amaçlara ve en mükemmelere ulaşacak şekilde bütünleştirmektir.⁴² Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması; görev yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir. Okul yöneticisinin görevlerinden en önemli olanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁴³:

- Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetmek ve temsil etmek,
- Astlarının hedeflerini gerçekleştirmesi için onları yönlendirmek,
- Örgütün ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
- Diğer yöneticilerle işbirliği içinde olmak,
- Çalışanlar arasında uyum problemlerini çözmek,

⁴¹Gürsel, M., a.g.k., s.99.

⁴²Türkmen, Ş., a.g.k., s.12

⁴³Gürsel, M., a.g.k., s.100

- Kurum ya da örgüt içerisinde çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurmak,
- Yönetim süreçlerini en iyi şekilde gerçekleştirmek olmalıdır.

Okul yöneticisi yaşadığı çevrede ve bulunduğu ortam gereği söz ettiğimiz gibi görevleri vardır. Yönetici bu görevlerini yerine getirdiği sürece örgütü amaçlarına ulaştırır ve kendini başarılı olarak hisseder. Çevre ve örgüt tarafından güvenilen biri olarak görülür ve takdir görür, saygınlık kazanır. Bir okul yöneticisi görevinde başarılı olmak istiyorsa zamanını ve enerjisini bölümündeki işler için planlamalıdır. Mevcut insan ve insan dışı kaynakları koordine etmeli, çalışanlarını eğitmeli ve motive etmeli ve böylece onların daha etkin ve verimli şekilde çalışmasını sağlamalıdır.

3.1.2. Okul Yöneticisinin Yetkileri

Her yönetimde bir yönetici vardır ve bu yönetici de belli yetkilerle donatılmıştır. Bir okul yöneticisi ile işgören arasında doğan ilişkinin yürütülmesinin temelinde yetki yer alır. Yönetim faaliyetinin temelini oluşturan yetki, yöneticinin işlerin büyümesi durumunda çalışanlarına belli görev ve sorumluluk vermesi hakkıdır.

Yetki, saptanmış amaçlara ulaşmak için bir takım etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, eylemlerin gerçekleşmesini sağlayan birleştirici bir güçtür.⁴⁴ Bir örgütte personelin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için örgütteki bölümlerin yatay ve dikey yetkilerle bağlanması gerekir. Yatay yetki, aynı düzeydeki yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerini, dikey yetki ise ast-üst ilişkilerini ifade etmektedir.⁴⁵ Çalışanların, dolayısıyla örgütün başarısı için yetki, hiyerarşik yapı içinde en önemli unsurdur.

⁴⁴Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, 2002, s.180.

⁴⁵Ertürk,M., a.g.k., s.121

Yetkinin üç önemli görevi vardır. Birincisi; yetkinin kendisiyle birlikte sorumluluk getirmesi ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olması, ikincisi; yetkinin karar sürecinde uzmanlığa yer vermesi ve bu uzmanlığı teknik temeller yoluyla sağlaması, üçüncüsü ise; örgütte koordinasyonu kolaylaştırıyor olmasıdır.⁴⁶

Yetkinin okul yöneticisi tarafından uygun zamanda kullanılması hem yönetici açısından hem de çalışan açısından bir çok fayda sağlar. Okul yöneticisi zamandan tasarruf eder, işlerin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlar. Okulda çalışanlar kendilerini değerli ve güvenilir hissederler. Bunun yanında bazen astların yetki almaktan kaçındıkları da görülür. Bunun nedenleri ise, çalışanlara çok fazla iş verilmesi, çalışanların beğenilmeme ve olumsuz eleştiriye uğrama korkusu ve kendine güven duygusunun olmayışdır. Her ne olursa olsun bir okul yöneticisi yetki vereceği kişi ya da kişileri iyi seçmeli, kendine yetki verilmeyen kişileri işlerin sonucundan sorumlu tutmamalı ve çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini ve takdir görmelerini sağlamalıdır.

3.1.3. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Karakterimizin en önemli ögesi olan sorumluluk, ya küçük yaşta doğal olarak, var olan çevre dolayısıyla insanın içinde yer eder ya da daha sonra dışarıdan verilen eğitimle oluşturulur. Sorumluluk hayatımızın her aşamasında üstlenmemiz gereken bir vazife ve bunun sonucunda sorunları aşabilmemizde bizlerin en önemli dayanağıdır. Sorumluluğu yönetim faaliyetlerinde özellikle okul yönetiminde ele alırsak sorumluluk, bir kişinin örgütsel faaliyetleri, yeteneklerinin elverdiği ölçüde yerine getirmesi, yetkiyi kullanması ve hesap vermesi zorunluluğudur. Kişinin işiyle ilgili çalışmalarını başarma yükümlülüğüdür.⁴⁷

⁴⁶[Http:// www.bydiği.com/ kamu- yönetimi/222618-yetki-ve-sorumluluk.html](http://www.bydiği.com/kamu-yönetimi/222618-yetki-ve-sorumluluk.html), (19.01.2009)

⁴⁷Gürsel, M., a.g.k., s.103.

Sorumluluğun temel unsurları, meslek ahlakı ve kamu yararadır. Okul yöneticisi karşılaştığı sorunları çözmekle görevli ve yetkili olup, karar sürecinde birini seçme ve yargıya varma durumuyla karşı karşıyadır.

Böyle bir durumda okul yöneticisi alternatiflerin seçiminde yasal ve geleneklere aykırı olmamasına dikkat etmeli, örgütün belirlenmiş kurallarını, insan ilişkilerini, okul kültürünü ve sağlığını göz önünde bulundurarak takdir hakkını kullanmalıdır. Okul yöneticisi bu hakkını hatalı kullandığında yasal olarak sorumlu tutulmaz, ancak bu durum manevi sorumluluk getirir ve vicdanına karşı sorumluluk duyar.⁴⁸

Başarı herkesçe istenen ama kolay elde edilemeyen bir unsurdur. Sorumluluğunu bilerek çalışan bir okul yöneticisinin başarılı olması kaçınılmazdır. Bir okulun amaçlarına ulaşması, öncelikle okul yöneticisinin sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. Okul yöneticisinin okuldaki sorumluluklarını şöyle sıralayabiliriz⁴⁹:

- Okulun amaçlarını belirlemek,
- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak,
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak,
- Katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek,
- Öğretim ve eğitim etkinlikleri planlamak,
- Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak,
- Etkili ve başarılı bir okul yaratmak
- Çalışanların ihtiyaçlarının farkında olmak ve bu ihtiyaçları karşılamak,
- Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmektir.

⁴⁸Taymaz, H., a.g.k., s.60, 61.

⁴⁹Taymaz, Haydar., a.g.k. s.60.
Keskinliç, K., a.g.k., s.20

Görev ve yetkiler, sahiplerince istenen zaman ve ölçüde kullanıldığı zaman değerlidir. Bu görev ve yetkiler sorumluluktur. Okul yöneticisi sorumluluklarının bilincinde olduğu takdirde okulun hedeflerini gerçekleştirir.

3.1.4. Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Yöneticilik aslında bir sanat icra etmektir. Bir yapıyı en iyi şekilde donatmaktır. Bir eğitim sisteminin başarısı da kuşkusuz bu sistemi işletecek olan yöneticilerin nitelikleri ile bağlantılıdır. Özellikle okullarda temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Okul yöneticilerinin bu sorumluluğu gerektiği biçimde yerine getirmeleri, hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere yani niteliklere sahip olmalarını gerektirir.⁵⁰

Nitelik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır ya da bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Buna göre, yeterli kimse belli bir görevin gereklerini karşılayabilen insandır.⁵¹ Bir okul yöneticisinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmakla birlikte okulun amaçlarının gerçekleştirilerek okul kurumunun yaşatılmasında da önemli rol oynamaktadır. Bu durumda okul yöneticisinin belli niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim ve denetleme adı verilen yönetim süreçlerini en iyi biçimde uygulama,
- Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma,
- Mevzuat konusunda uzman olma,

⁵⁰ Bursalıoğlu, Z., a.g.k., s.112

⁵¹ Demirtaş, H., Güneş, H., Eğitimi Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık, Ankara 2002, s.168

- Güvenilir, bilgili ve becerikli, akılı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi, ileri görüşlü olma,
- Zamanını tasarruflu kullanma,
- Ana dilini düzgün konuşma,
- Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdeleyeceğini bilme,
- Uygarca bir söz, tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olma,
- Görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçülere göre düzenleme özelliğine sahip olmalıdır.

Günümüz eğitim yöneticileri, niteliklere bakılmaksızın sınav yoluyla okullara yönetici olarak atanmaktadırlar. Oysaki öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi okul yöneticisine de kazandırılması gereken niteliklerle ilgili birtakım standartlar belirlenmeli ve okul yöneticilerinin eğitimden geçmeleri sağlanmalıdır. Çünkü okul yöneticisi sadece yasal ya da otorite kullanan bir güç olmamalıdır. Bu güç yukarıda da bahsedilen niteliklerle donatılmalıdır. Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir okul yöneticisinin bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur.

4-OKUL YÖNETİMİNİN PLANLANMASINDA YASAL YETKİLER

4.1. Kamu Kurumlarında Okul Yönetimi

Toplumumuzun ve ülkemizin refah seviyesini artırmak, her anlamda kalkınmayı sağlamak, gelişimi ve yenilikleri uygulamakla mümkündür. Bu uygulama için ihtiyaç; eğitilmiş insan gücüdür. Dolayısıyla eğitim, ülkemizdeki her tür çalışmanın temelinde yatan unsurdur. Eğitim sistemimizin temel kurumu okullarımızın amacı, Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarının gerçekleştirilmesi için varolmak ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektir.

Mevcut eğitim sistemimizde okulların anlaşılır, kolay bir şekilde tanımlanması amaçlanarak bazı esaslara göre sınıflandırılması yapılmıştır. Sınıflandırma esası; okul türlerinin kademesi, yasal statüsü, uygulanan öğretim programı, işleyiş şekli, günlük öğretim, öğretim dili, öğrenci cinsiyeti, öğrenci statüsü gibi etkenlere dayandırılmıştır.

Yasal statüsüne göre sınıflandırılan okul türleri resmi ve özel okullar olarak ayrılır. Resmi okullar yani kamu okullarının yönetiminde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen şekli ile okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilir.

Devlet okullarında okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşan yönetim ekibinin Bakanlık tarafından açık bir şekilde belirtilen görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir.⁵²

Okul müdürünün görev yetki ve sorumluluğu;

- İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.

Müdür başyardımcısının görev, yetki ve sorumluluğu;

- Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eder. Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

⁵²www.meb.gov.tr, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (29.01.2010)

Müdür yardımcısı görev, yetki ve sorumlulukları;

- Müdür yardımcıları, ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Müdür yetkili öğretmen;

- Bağımsız müdürlüğü bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinden biri, müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilir. Müdür yetkili öğretmen, müdür görev, yetki ve sorumluluklarını üstlenir.

Okul yönetimindeki okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları Milli eğitim tarafından belirlenen görev, yetki ve sorumluluklarının yanı sıra görev tanımlarında belirlenen diğer görevlerini de yaparlar.

Okul yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen görev, yetki ve sorumluluklarını gerçekleştirirken sergiledikleri yönetim biçiminde sosyal, davranışsal, yönetsel, mesleki bilgi ve becerilerini, liderlik özelliklerini kullanırlar. Bu özellikleri okulda sergilenen yönetim biçiminin şeklini de belirler. Daha yetkici ya da daha demokratik yönetim sergileyen okullar mevcuttur. Demokratik ya da otokratik yetki biçiminin de okul, öğretmen, öğrenci başarısı üzerine etkileri araştırma konusu olmuştur. Milli Eğitim'in tanımladığı görev, yetki ve sorumluluklarla devlet okullarında yönetim bilimini uygulamaya çalışan okul yöneticilerinin oluşturdukları yönetim biçiminin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu göstermiştir ki, yöneticilerin kişisel ve mesleki özelliklerini sergileyerek oluşturdukları yönetim biçimlerinin okul, öğretmen ve öğrenciler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri vardır. Demokratik bir eğitim ortamını sunan yönetim biçimlerinde başarının, yetkici yönetim biçimi ile elde edilen başarı karşısında daha yüksek seviyelerde olduğu gözlenmiştir.

4.2.Özel Kurumlarda Okul Yönetimi

Eğitim sistemimizde yasal statülerine göre sınıflandırma resmi okullar ve özel okullar olarak yapılmıştır. Özel kişi ve kurumlar tarafından açılan okullar devletim gözetim ve denetimi altında oldukları gibi Milli Eğitimin amaçları dışına da çıkamazlar. Özel okullar Türk, Azınlık ve Yabancı okullar olmak üzere 3 grupta sınıflandırılır. Ülkemizdeki özel okulların amaç, kapsam ve tanımları 5580 sayılı özel öğretim kurumları kanunu ile maddeler halinde belirtilmiştir.

Aynı kanunun üçüncü bölümünün altıncı maddesinde eğitim, öğretim ve kurumların yönetimine dair şu ifadeler yer almaktadır; Kurumlarda eğitim-öğretim ve yönetim, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda ifade edilen Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak yürütülür. Kurumlarda uygulanacak öğretim programı ve haftalık ders çizelgesi, resmi kurumlarda uygulanan usul ve esaslar çerçevesinde belirlenir. Bakanlıkça uygun bulunması durumunda farklı öğretim programları ve haftalık ders çizelgesi de uygulanabilir. Kurumun veya yönetimleri birleştiren kurumların bir müdür tarafından yönetilmesi esastır. Yönetimleri birleştirilecek kurumlarla ilgili usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir. Bir kimse birden fazla kurumun kurucusu olabilir. Gerekli nitelikleri taşıyan kurucu/kurucu temsilcisi, kurumun müdürü de olabilir. Üzerinde müdürlük görevi bulunmayan kurucu/kurucu temsilcisi, kurumun eğitim-öğretimine ve bunlarla ilgili yönetim işlerine karışamaz. Bünyesinde birden fazla kurum bulunduran kurumlara genel müdür ve genel müdür yardımcısı atanabilir.

Söz konusu kanunun üçüncü bölüm sekizinci maddesinde ise “kurumların yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmetlerinde, en az dengi resmi öğretim kurumlarına atanabilmek için gerekli nitelik ve şartları taşıyanlar, resmi dengi bulunmayan kurumların yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmetlerinde ise yönetmelikle belirtilen nitelik ve şartları taşıyanlar görevlendirilir” ifadesi yer almaktadır. Ayrıca atamalarla ilgili “kurumların müdürleri, kurucu/kurucu temsilcisi tarafından; diğer yönetici ve öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticileri ise müdürlerince seçilir ve çalışma izinleri valiliğin iznine sunulur. Valiliğin izni alınmadan müdür ile diğer yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler işe başlatılamaz” bilgisi de belirtilmiştir.

Özel okullar çerçeve yönetmeliği ikinci kısımda kurum personeli, görevlendirme, yetki ve sorumluluklarla ilgili bilgiler verilmiştir. Buna göre ikinci kısımda madde 9'da görevlendirmeler ile başlayan okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları diğer maddeleri ile aşağıda yer almaktadır⁵³.

Madde 9- Yönetim, eğitim-öğretim personeli görevlendirmelerinde, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 625 sayılı Kanun ile Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği" ve diğer mevzuat hükümleri esas alınır.

Diğer personele valilikçe çalışma izni verilir.

Görev, yetki ve sorumluluklar :

Madde 10- Okullardaki yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler ile diğer görevliler; görev yetki ve sorumlulukları bakımından Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi eğitim kurumları, ilköğretim kurumları ve orta öğretim kurumlarının ilgili yönetmeliklerindeki hükümler ile 625 sayılı Kanunun hükümlerine tabidir.

Kurucu veya kurucu temsilcisinin görev, yetki ve sorumlulukları :

Madde 11- Kurucu veya kurucu temsilcisi okulun eğitim ortamının gereği gibi sağlanmasıyla görevlidir. Bu sebeple kurucu veya kurucu temsilcisi gerekli maddi olanakların hazırlanması, yeterli personelin istihdamı, araç ve gereçlerin temini, bina ve diğer müstemilatın yeterli hale getirilmesi gibi hususlardan birinci derecede sorumludur. Kurucu veya kurucu temsilcisi, bu sorumluluğunu yerine getirmek için aşağıda belirtilen görevleri yapar.

- Her yıl okulun mali bütçesini tanzim eder.
- Eğitim-öğretimle ilgili olarak okul genel müdürü veya müdürünce alınması için talepte bulunulan araç ve gereçler ile diğer ihtiyaçları temin eder.
- İşlerin gereği gibi yapılabilmesi için ilgili mevzuat hükümlerine göre personel istihdam eder.

⁵³www.meb.gov.tr, Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliği, (25.01.2010)

- İzin kullanacak olan; genel müdür, müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, uzman, usta öğretici ve diğer personele izine ayrılabilmesi için genel müdür ve müdürle birlikte uygun görüş bildirir.
- Zaman zaman öğretmenler kurulu toplantısına katılarak öğretmenlerin problemlerini ve isteklerini tespit ederek gereğini yapar.
- Üzerinde müdürlük görevi bulunmayan kurucu veya temsilcisi, okulun eğitim-öğretim işlerine karışmaz.
- Yönetici, öğretmen ve diğer personelin maaş ve ücretlerinin zamanında ödenmesini, sigorta ile ilgili işlemlerin usulüne uygun ve zamanında yapılmasını temin eder.
Okulda görevlendirilecek yönetici, öğretmen ve diğer personelin çalışma izni onaylarının zamanında alınması için gerekli tedbirleri alır.
- Okulun gelir ve giderleriyle ilgili iş ve işlemleri takip eder, muhasebe ile ilgili defter, dosya, kayıt ve makbuzların tutulmasını sağlar.
- 625 sayılı Kanunda ve özel öğretim kurumlarıyla ilgili diğer mevzuatla verilen görevleri yapar.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin ilgili hükümlerine göre genel müdür yoksa müdürle birlikte yılda bir defa mali rapor hazırlayarak, Bakanlığa gönderir.
- Vergi, sigorta ve benzeri işlemlerin mevzuatına uygun olarak zamanında yapılmasını temin eder.
- Müdürlük makamının her hangi bir sebeple boşalması halinde yeni müdür görevlendirmek için gerekli tedbiri alır.

Genel müdürün görev, yetki ve sorumlulukları:

Madde 12- Genel müdür; kurumların yönetiminden, eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanmasından ve en iyi şekilde yürütülmesinden Bakanlığa karşı sorumludur.

Genel müdür, bütün kurumları ilgilendiren müdürler kurulu toplantılarına başkanlık eder. Diğer yönetim kadrolarından kendisine intikal eden raporları inceler ve gereğinin yapılmasını sağlar. Ayrıca;

- Okulda görevli yönetici, öğretmen, uzman öğretici, usta öğretici, memur ve diğer personelin ilim, teknik ve eğitim alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri için gerekli tedbirleri alır.
- Okulda eğitim-öğretim ve yönetim işlerin yeni tekniklere uygun olarak yapılmasını sağlar.
- İzin kullanacak olan personele, kurucu ve ilgili müdürle birlikte muvafakat verir.
- Yönetim, eğitim-öğretim kadroları arasındaki koordineyi sağlar.
- Genel müdür, okul müdürünün 1 inci sicil amiri, okulda görevli müdür yardımcıları, öğretmenler, uzman öğretici, usta öğretici ve diğer personelin 2 nci sicil amiri olarak usulüne uygun sicil raporlarını doldurur.
- Öğretmen ve yöneticilerin görevlerini gereği gibi yapmaları için tedbirler alır, yapılan faaliyetleri kontrol eder.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin ilgili hükümlerine göre, kurucu ve müdürle birlikte yılda bir defa malî raporun hazırlanmasını ve Bakanlığa gönderilmesini sağlar.
- Okulda görevlendirilecek yönetici, öğretmen, uzman öğretici, usta öğretici ve diğer personelin çalışma izni onaylarının zamanında alınması için gerekli tedbirleri alır.

Genel müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları :

Madde 13- Genel müdürün kurumda bulunmadığı zamanlarda genel müdürün yetkisini taşır. Genel müdürün vereceği işleri yapar.

Okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları :

Madde 14- Okul müdürü; Okulun yönetiminden, eğitim-öğretim faaliyetlerinin ve rehberlik hizmetlerinin planlanmasından ve yürütülmesinden genel müdüre, resmî makamlara ve Bakanlığa karşı sorumludur. Müdür bu sorumluluğunu yerine getirmek için Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatında belirtilen görevlerle birlikte;

- Bu yönetmelikte ve dengi okul yönetmeliklerinde aksi belirtilmedikçe bütün kurullara ve çeşitli amaçlarla yapılacak toplantılara başkanlık etme,
- Diğer yönetim kadrolardan kendisine intikal eden raporları inceleme ve gereğinin yapılmasını sağlama,
- Her öğretim yılı başından en az bir ay önce yeni öğretim yılına ait gerekli hazırlıkları yapma, eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanmasını sağlama, faaliyetlerin yapılması ile ilgili görev taksimini yapma, izin alınarak yürürlüğe konulması gereken faaliyetler için gerekli izinleri alma,
- Eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetleri için gerekli olan defter, dosya ve kayıtların tutulmasını, yazışmaların gecikmeye meydan vermeden usulüne göre yapılmasını sağlama,
- Okulda görevli diğer yönetici personelle, öğretmen, uzman, usta öğretici, memur, hizmetli ve diğerlerinin yetiştirmeleri, ilim, teknik ve eğitim alanındaki gelişmeleri takip edebilmeleri için gerekli tedbirleri alma,
- Eğitim-öğretim için gerekli olan araç-gereçleri kontrol etme, kullanılmaya hazır hale getirmeye, eksiklerinin tespiti ve tamamlanması için genel müdür/kurucu nezdinde teşebbüslerde bulunma,
- Öğretmen, uzman, usta öğreticilerle diğer yönetim görevlilerin faaliyetlerini planlı olarak yapmalarını, sağlama,
- Okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, uzman ve usta öğreticileri ve diğer personelin1 inci sicil amiri olarak sicil raporlarını usulüne uygun olarak doldurma görevlerini de yapar.

Müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları:

Madde 15- Okul müdürünün vereceği eğitim-öğretimle ilgili görevlerle birlikte dengi okul yönetmeliklerinin kendilerine verdiği görevleri yaparlar.

Eğitim sistemini temelini oluşturan okullar ve bu okulların yönetiminde yer alan kişi ya da kişiler, görev, yetki ve sorumluluklarını devletten almaktadırlar. Kamu örgütleri ya da özel örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde koordine edilmesini sağlayarak, örgütün başarıya ulaşmasını hedeflemektedirler.

4.3. Kamu Ve Özel Kurumlarda Okul Yönetiminin Karşılaştırılması

Toplumsal açıdan değişme, gelişme ve yenileşme kavramları, en fazla yönetim alanını etkilemektedir. Yönetimde meydana gelişmeler ve değişmeler, yönetimin eğitime uygulanması olan eğitim yönetimini ve eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda uygulanmasını gerekli kılan okul yönetimini etkilemektedir.

Yönetimde, maddi kaynakların ve zamanın etkin kullanımı, insan kaynaklarının verimli kullanımına bağlıdır. Bir kuruluşun performansının gelişmesinde en önemli ve tayin edici faktör insandır. Özel okullarda, yönetici kadrosunun fazla olması ve yöneticilerin belli şartlara göre seçilmesi nedeniyle, özel okullar devlet okullarına göre daha üstün konumdadır. Aynı zamanda öğretmen kadrosu özel okullarda devlet okullarına göre daha fazladır. Özel okullarda sınıf mevcutlarının az olması, öğretmen performansını ve eğitimin kalitesini artırmaktadır.

Yöneticilerin nitelikleri ve buna bağlı olarak sergiledikleri tavır ve davranışları, maiyetlerinde çalışan personelin davranışlarını ve verimliliklerini önemli derecede etkilemektedir. Özel okullarda yönetici ile öğretmen arasında kurulan ilişki, devlet okullarında yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkiye göre daha esnekler.

Okul yönetimi, yönetimde; karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim, denetim ve değerlendirme fonksiyonlarını amacına uygun bir şekilde yerine getirdiğinde başarıya ulaşmış olur. Devlet okullarında karar verme ve eylem serbestliği özel okullara göre daha kısıtlanır bir durumdadır.

Okul yönetimi, okullarına yapısına göre farklılık gösterse de hem devlet hem de özel okullarda eğitimin amacı, planlanan etkinliklerin ve programların gerçekleştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamaktır. Okullarda bu amaca yönelik yürütülen etkinlikler; öğretmenler kurulu toplantısı, şube ve zümre öğretmenler toplantısıdır.

4.3.1. Öğretmenler Kurulu Toplantısı

Öğretmenler Kurulu Toplantısı, okul müdürünün başkanlığında müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehber öğretmenleri ile ilköğretim kurumunun özelliği dikkate alınarak kurumda görevli uzman ve usta öğreticilerden oluşur. Öğretmenler kurulu, sorun çözme ya da bilgilendirme amaçlı olarak ders yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda olmak üzere en az bir yılda üç defa ve okul yönetimince gerek duyulduğu zaman gündemli olarak toplanır⁵⁴.

İlköğretim Öğretmenler Kurulunun görevleri aşağıdaki şekildedir⁵⁵:

- İlk toplantıda önceki yılın değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları belirlenir ve iş bölümü yapılır.
- Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak önlemler görüşülür ve kararlaştırılır.
- Ders yılı sonunda yapılan toplantıda öğrencilerin devam-devamsızlık ve başarı durumları gözden geçirilir, üst makamlarca ve okul yönetimince verilen konular görüşülür ve kararlaştırılır.

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar, kurulca seçilen iki yazman tarafından bir tutanağa yazılır ve imzalanır. Toplantıya katılamayanlar tutanakta belirtilir. Toplantıda alınan kararlar, karar defterine yazılır. Uygulanmak üzere toplantıya katılamayanlar dâhil tüm yönetici ve öğretmenler tarafından imzalanarak dosyasında saklanır.

⁵⁴ Keskinliç, K., a.g.k., s.310

⁵⁵ www.meb.gov.tr, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (30.01.2010)

Toplantıların ders saatleri dışında yapılması esastır. Ancak, ikili öğretim yapan okulların tüm öğretmenlerinin aynı anda toplanmalarına gerek duyulduğunda, okul yönetimince bağlı bulunduğu millî eğitim müdürlüğüne bilgi vermek şartıyla toplantı günlerinde yarım gün öğretim yapılır.

İlköğretim Öğretmenler Kurulu Toplantısı, devlet okulu ya da özel okulda farklılık arz etmez. Aynı şekilde uygulanır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 94. maddesinde ve Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliğinin 32.maddesinde Öğretmenler Kurulu Toplantısına yönelik gerekli açıklama yapılmıştır.

4.3.2. İlköğretim Zümre Öğretmenler Toplantısı

İlköğretim Zümre Öğretmenler Toplantısı; ilköğretim devlet ve özel okullarda 1, 2, 3, 4 ve 5 inci sınıflarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa branş öğretmenlerinden, 6, 7 ve 8 inci sınıflarda branş öğretmenlerinden oluşur. İlköğretim devlet okullarında zümre öğretmenler kurulu, okul müdürlüğüne yapılacak plânlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır.⁵⁶ Özel ilköğretim okullarında zümre öğretmenler kurulu, her aya en az bir defa toplanır.⁵⁷ Toplantılar, okul müdürünün görevlendireceği bir müdür yardımcısının veya branş öğretmenleri arasından seçimle belirlenen öğretmenin başkanlığında yapılır.

Bu toplantılarda, öğretim programları ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçları, laboratuvar, kütüphane, spor salonu, teknoloji ve tasarım, bilişim teknolojileri, görsel sanatlar ve müzik dersliklerinden planlı bir şekilde yararlanılması ile proje ve performans görevi konuları belirlenir. Dersin özelliğine göre etkinlik örnekleri ve materyaller hazırlanarak ortak bir anlayış oluşturulur.

Bu toplantılarda, programların ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçlarından, laboratuvar, spor salonu, kütüphane ve işliklerden plânlı bir şekilde

⁵⁶ www.meb.gov.tr, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (1.02.2010)

⁵⁷ www.meb.gov.tr, Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliği, (1.02.2010)

yararlanılması, öğrenci ödevleri ve derslerin değerlendirilmesi, derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile benzeri konularda kararlar alınır. Zümre öğretmenler kurulunda⁵⁸:

- Eğitim-öğretim programları incelenir ve ortak bir anlayış oluşturulur.
- Uygulamalarda karşılaşılan güçlükler üzerinde durulur ve bunların çözüm yolları aranır.
- Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile çevrenin özellikleri incelenir ve alınacak önlemler kararlaştırılır.
- Eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili olarak hazırlanacak planların uygulamasında birlik sağlanır.
- Meslekî eserler ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenir.
- Uygulamak ve değerlendirmek üzere ortak ölçme ve değerlendirme araçları hazırlanır.
- Ders yılı sonunda zümre öğretmenler kurulu; ders programları, ilgili mevzuatı, ders araç-gereci, öğretim yöntem ve teknikleri, okul ve dersliklerdeki fizikî durum ve öğrenci başarı düzeyini değerlendiren bir rapor hazırlar ve okul müdürlüğüne sunar.
- Her dönem ortak yapılacak sınavların yapılış usul ve esasları, soru şekilleri, konu ağırlıkları ve sınav tarihleri dönem başlarında belirlenir. Ortak sınav sonuçları, zümre öğretmenler kurulunda değerlendirilir ve rapor hâlinde okul yönetimine sunulur.

⁵⁸www.meb.gov.tr. , İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (3.02.2010)

4.3.3. İlköğretim Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı

İlköğretim Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı, ilköğretim devlet okullarında İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 96. maddesine göre şöyle uygulanmaktadır⁵⁹:

Şube öğretmenler kurulu, 4, 5, 6, 7 ve 8 inci sınıflarda aynı şubede ders okutan öğretmenler ile okul rehber öğretmeninden oluşur. Kurula, gerek görülürse öğrenci velileri, sınıfın başkanı ve öğrencilerce seçilen öğrenci temsilcileri de çağrılabilir. Şube öğretmenler kurulu, okul yönetimince yapılacak planlamaya göre birinci dönemin ikinci ayında, ikinci yarıyılın birinci veya ikinci haftasında ve yıl sonunda okul müdürü ya da görevlendireceği müdür yardımcısı veya şube rehber öğretmenin başkanlığında toplanır. Ayrıca, gerektiğinde şube rehber öğretmeni veya okul rehber öğretmenin önerisinin okul yönetimince uygun görülmesi hâlinde de toplanabilir.

Şube öğretmenler kurulunda; şubedeki öğrencilerin kişilik, beslenme, sağlık, sosyal ilişkilerin yanı sıra bu Yönetmeliğin 47 nci maddesi hükmünce başarıları ile ailenin ekonomik durumu değerlendirilerek alınacak önlemler görüşülür ve alınan genel karar, uygulanmak üzere şube öğretmenler kurulu karar defterine yazılır.

İlköğretim Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı, özel okullar çerçeve yönetmeliğinin 30.maddesine göre; “Şube Öğretmenler Kurulu aynı şubede dersi bulunan öğretmenlerden teşekkül eder. Yönetimin kendilerine vereceği işlerle birlikte benzeri okulların mevzuatında verilen görevleri yapar” şeklinde belirtilmektedir.

5-OKUL YÖNETİMİ VE ÖĞRETMEN İLİŞKİSİ

4.1.Okul Yönetiminin Öğretmenle Olan İlişkisi

Yönetimde insan ilişkileri üzerine ilk olarak 1924-1932 yılları arasında Hawthorne çalışmalarıyla değinilmiş, bu çalışmaların sonucunda üretimi etkileyen en önemli unsurun insan olduğu, çalışanların verilen kararlara katılmasının hem

⁵⁹Keskinkılıç, K., a.g.k., s.313

verimliliği arttırdığı, hem de onların moralini arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır.⁶⁰ Bu durum eğitim ve öğretimin gerçekleştiği okullarda okul yönetimi ile öğretmenin, sağlıklı ilişkiler kurmasının önemini ortaya koymaktadır.

Toplumumuza eğitim adına hizmet veren okul denilen örgütü etkin kılmak okul yöneticisinin işidir. Yöneticinin idari görevlerinin yanı sıra öğretmenleriyle sağlıklı ilişkiler kurması okulda huzurlu bir hava yaratır. Öğretmenler yöneticileri, kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar. Okul yöneticilerinin klasik amir-memur davranışı sergilemeleri durumunda, öğretmenlerin okulun verimini arttırmada katkı sağlayamadıkları söylenebilir. Okul yöneticisi ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin yapıcı ve yaratıcı yönde olması, okulun havasını ahenkleştirir, öğretmenin moralini yükseltir ve öğretmenlerin okula katkıları daha da verimli olur.

İnsanlar eğitime daha önem vermekte, çocuklarının daha sağlıklı ortamda yetişmelerini istemektedirler. Bir çocuğun sağlıklı ortamda iyi bir eğitim alması ve iyi ilişkiler kurması okuldaki çalışanlara, özellikle okul yöneticisi ve öğretmenlere bağlıdır.

Öğretmenler kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretmenin sorumluluğunu yerine getirmesinde istekli olması önemlidir. Yöneticinin bu anlamda çalışanlarını motive etmesi gerekir. Bu da başarılı ilişkilere bağlıdır. Başarılı ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde ise güven, hoşgörü, özen, saygı, iletişim, yardımseverlik, takdir ve övgü destekleyici bir özellik taşımaktadır.

4.2. Okul Yönetiminin Öğretmenle İşbirliği

İşbirliği, insanların yaratıcılıklarını ortaya koyarak, enerjilerinin birleşmesini sağlar. Her yönetimde olduğu gibi okulda da işbirliği okulun psikolojik havasını önemli ölçüde etkilemektedir. Öğrenen bir okulun sağlanabilmesi, bireysel

⁶⁰Ilgar, Lütfü, a.g.k, s.115.

öğrenmelerin örgütsel öğrenmelere dönüştürülmesini gerekli kılmaktadır⁶¹. Bu amaçla okulda işbirliği kurmak ve geliştirmek okulun başarısı için gereklidir.

Eğitim, topluma sunulan bir hizmet olması nedeniyle ortaklaşa bir çalışmanın ürünüdür. Çünkü öğrencilerin eğitimi, bir insanın bilgi ve becerisiyle yapılamayacak kadar ağır bir sorumluluk gerektirir. Globalleşen dünyamızda özellikle okullarımızın bu sorumluluğun gereklerini yerine getirebilmeleri ve yenilikçi bir duruş sergilemeleri, örgüt olarak “öğrenmeyi öğrenme” çabaları ile gerçekleşebilir. Bu noktada okul yönetimi ile öğretmen arasındaki işbirliği stratejik bir önem kazanmaktadır. Etkin ve etkili bir okul için toplum, aile, okul, okul yönetimi, öğrenciler, öğretmenler arasındaki işbirliği faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, öncelikle okul yönetimi ve öğretmenlerin kendi aralarında işbirlikçi tutumları ile sağlanabilir.

Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin temelinde yatan işbirliği faaliyetleri ile öğretmenler ve yöneticiler kendilerini geliştirirken tüm örgütün gelişimini ve yenileşmesini de sağlamış olurlar. Öğretmenler başarı kazandıkları yaklaşımları, günlük çalışmaları, yaptıkları etkinlikleri diğer meslektaşları ile paylaşımlarının yanı sıra bilhassa okul yöneticileriyle paylaşmalıdırlar. Okul yöneticisi de zaman zaman derslere girerek, öğretmenlerin sınıf içinde uyguladıkları olumlu yöntem, teknik ve etkinlikleri, aktif stratejileri gözlemlemeli ve diğer öğretmenlerle paylaşmalıdır.

Okul yönetimi ve öğretmen arasındaki işbirliği faaliyetleri yalnızca mesleki anlamda değil, okulun sosyalleşmesi ve toplumda öğrenmeyi öğreten bir kurum olarak yer alması bakımından da sürdürülmelidir. Bu aşamada okul yönetimi ve öğretmenler, öğrenciler ve aileleri ile diğer kurumların okulları ile olan ilişkileri konusunda da gözlemlerini, bilgi birikimlerini, yenilikçi görüşlerini, işbirlikçi ve aktif bir çaba ile birbirlerine aktarmalıdır.

İşbirliği, kesintisiz öğrenme süreci yoluyla paylaşılan farklı görüşlerin tümleştirilerek bireysel doyumun yaşandığı verimli, tüm unsurları ile demokratik anlayışa sahip bir okula ulaşmayı kolaylaştıracak, okulun etkililiğini, kalitesini

⁶¹Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Anlayışı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002, s.152

artıracak, geleneksel okul anlayışının aksine öğrenmeyi öğreten bir okul olma yolunda, “öğrenme” kavramının politika haline getirilmesini sağlayacaktır.

4.3. Okul Yönetiminin Öğretmenlerden Beklentileri

Her örgüt gibi okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Okulların genel anlamda amacı, kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenir. Okullar bu amaçlarına, nitelikli yöneticiler ve okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşabilir. Okul yöneticisi kurumunun en üst düzeyindeki yetkili ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak kişidir. Okullarda eğitim öğretim faaliyetleri ise öğretmenler aracılığıyla yapılır.

Her yönetici gibi okul yöneticisi de örgütünün başarılı olmasını ister ve bu amaçla örgütündeki çalışanlarla ilgili bir takım beklentiler içerisine girer. Bu beklentiler öğretmenler tarafından yerine getirilmeye çalışılır.

Okulu başarılı kılmak, etkinliğini ve verimliliğini sağlamak, dünyada meydana gelen gelişmeleri izlemek, eğitim alanında yapılan yenilikleri takip etmek ve örgüt için uygun olanları örgüt içerisinde uygulamakla mümkündür. Öğretmenler bir yanda kendi alanlarındaki bilimsel değişimleri, diğer yanda eğitim sistemlerinin etkililiği ve öğrenme-öğrenme süreçlerinde zaman zaman yaşanan değişikliklerle ilgili bilgileri alıp değerlendirmek zorundadırlar. Böyle olunca öğretmenlerin görevleri sürekli değişim gösteren bir yapıya sahip olmaktadır.

Bu durum öğretmenlerin girişken, kendini yönetebilen, karar alma yeteneğine sahip, okulun ve eğitimin değerlerini yorumlayabilen, eğitim ve öğretim sorumluluğu üstlenebilen liderler olmasını zorunlu kılmaktadır. Okul yönetiminin öğretmenlerinden asgari beklentisi de budur.

Okul yönetiminin öğretmenlerden asgari beklentilerinin yanı sıra, öğretmenlerin, okulun sahip olduğu vizyonu özümseyerek çevre ve toplumla okulun ilişkilerini geliştirmek adına sosyal bir rol üstlenmesi, okul içinde yönetime, kararlara katılım sağlaması, verilen kararlarda aktif olarak rol alması, örgüt içinde

işbirlikçi, paylaşımcı bir tutuma, yeniliği deneyen ve değişimi başlatan bir yapıya sahip olması, gibi beklentileri vardır.

Okul yöneticisinin öğretmenlerden öğrenci başarılarına yönelik beklentileri de bulunmaktadır. Bu beklentiler; öğretmenin sınıfına hakim olması, öğrenciler arasındaki bilgi akışını sağlayarak öğrenmeyi zevkli hale getirmesi, öğrenci çalışmalarının takibini dikkatli yapması, öğrencileri iyi tanınması ve tüm gelişimlerini yakından takip etmesi olarak sıralanabilir.

Öğretmenlik mesleği günümüzde saygın bir meslek olarak görülmektedir. Bu nedenle başta okul yönetimi olmak üzere toplum tarafından da öğretmenden sosyal bir dönüştürücü olarak kendisini kamu hizmetine adanması ve ahlak ölçülerini koruması, öğrenmeyi öğrenen ve öğreten olması, Türk Ulusunu çağdaş medeniyetler seviyesine çıkarmak için yüce önder Atatürk'ün de deyimi ile “fikri hür, vicdanı hür, bilgisi hür bireyler” yetiştirmesi ve ülkemizin kalkınmasında aktif rol oynaması beklenmektedir.

4.4. Öğretmenlerin Okul Yönetiminden Beklentileri

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Öğretmenlik kendine özgü nitelikleri ve değer sistemleri bulunan bir meslektir⁶². Öğretimdeki başarı büyük oranda öğretmenin başarısına bağlıdır. Okuldaki öğretmenlere alanlarında yetkili ve sorumlu olacak şekilde profesyonel davranma fırsat ve kapasitesini vermek büyük oranda okul yöneticisinin inisiyatifindedir⁶³. Okul yönetimi bu inisiyatifi kullanarak, öğretmenlerden en iyi şekilde yararlanmasını bilmelidir. Öğretmenin de eğitim öğretim sürecinin önemli bir unsuru olması, okul yönetiminden beklentilerini artırmaktadır.

Okul müdürleri okullarında sürekli farklı kişiliklerle karşı karşıya bulunmalarından dolayı; bunların yol açtığı sorunları çözümlmek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği

⁶²Keskinkılıç, K., a.g.k. s.267

⁶³Yıldırım,N., Okul Yöneticisinden Beklentiler,(İnönü.Ünv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 1994.

yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında bir ortaklık saptamak, kısaca bütün öğretmenleri okulun amaçları etrafında toplamak durumundadırlar. Okul müdürleri, bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde yararlanarak sağlayabilir⁶⁴. Böyle aktif bir çaba, örgütsel amaçlara ulaşmak için başta öğretmenler olmak üzere örgütün tüm üyelerini ortak bir paydada birleştirmenin öğretmenlerin okul yönetiminden beklentilerinin bir kısmını da karşılamış olmaktadır.

Okul yönetiminin öğretmenlerden beklentileri olduğu kadar öğretmenlerin de okul yönetiminden beklentilerinin olması kaçınılmazdır. Başarılı, mesleğini seven, kendini okulun ve eğitim sisteminin etkin bir parçası olarak gören her öğretmenin bulunduğu kurumun yönetiminden beklentileri ve bunların gerçekleştirilmesi isteği ve çabası sadece kendi başarısını ve gelişimini sağlamak için değil, aynı zamanda örgütün tümüne artı değerler katmak içindir.

Buna bağlı olarak öğretmenlerin okul yönetiminden beklentilerini sıralayabiliriz,

- Her zaman öğretmenin yanında olmalı,
- Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesinde objektif davranmalı,
- Çalışanları ile sıcak ilişkiler kurmalı,
- İlkeli ve tutarlı olmalı,
- Önyargıdan uzak ve uzlaştırıcı olmalı,
- Etkili iletişim gücüne sahip olmalı,
- Sert ve kırıcı davranmaktan kaçınmalı, empati kurmalı,
- Eğitime inanmış ve kendini eğitime adanmış biri olmalı,
- Yenilikçi düşünceleri desteklemeli, kişisel ve mesleki gelişimlere yönelik

⁶⁴Yıldırım,N., Okul Yöneticisinden Beklentiler,(İnönü.Ünv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 1994.

çalışmaları oluşturarak öğretmenlerinin bu hizmetlerden en verimli şekilde faydalanmasını sağlamalı,

- Sağlıklı ve demokratik bir eğitim ortamı oluşturmalı,
- Demokratik bir anlayışla denetim ve kontrol görevlerini yerine getirirken öğretici, paylaşımcı olmalı.

Eğitim alanı için düşünüldüğünde, beklentileri olan bireyler, topluluklar diğer alanlarda olduğundan farklıdır. Eğitim kurumundan toplumun beklentilerinin karşılanabilmesi için öncelikle bu kurum içindeki örgüt üyelerinin beklentilerinin en üst seviyede karşılanması gerekmektedir. Aksi halde problemler er geç kendini gösterecektir. Öğretmenlerin beklentilerinin dikkate alınmadığı ve gerçekleştirilmesi yönünde çaba sarf edilmediği bir eğitim kurumunda öğretmenden motivasyon, başarı, örgüt amaçlarına hizmet beklentisi de haklı bir beklenti olmayacaktır.

Okul yöneticisinin öğretmenlerin beklentilerini karşılaması ile ilgili davranış ve tutumu sadece kendi imkanları ve becerileri oranında olmamalıdır. Eğitim kurumu içinde ve okul çevresinde kullanılan imkanlarla birlikte bu imkanların yetersiz kaldığı durumlarda daha üst mercilerden destek ve çözüm arayışı, etki yollarının kullanılması, öğretmenin ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olacaktır. Bu durum eğitimin ham maddesi öğrencilerle ilgili her konuda en iyi bilgi sahibi olan öğretmenlerin, mesleksi doyuma ulaşmalarına katkıda bulunmuş olacaktır.

5-OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ

5.1. Motivasyonun Tanımı

İnsan davranışlarının en önemli nedenlerinden biri onun güdüleridir. Güdüleme ya da diğer adıyla motivasyon latince “movere” sözcüğünden gelmektedir. Anlam olarak teşvik etmek, isteklendirmek, etki altına almak ve harekete geçirmek demek olan sözcük, daha sonraları motive ya da dilimizdeki

biçimiyle güdü adını almıştır⁶⁵.

Güdüleme, içinde aşağıda belirtilen 3 kavramı barındırır⁶⁶.

- Enerji; harekete geçirmeyi sağlar.
- Yön; örgütsel bağlamda, örgüt amaç ve hedef doğrultusunda hareket etme.
- Devamlılık; çalışanın verilen görev için ne kadar süreli ve hangi koşullarda çalıştığıdır.

Bu üç kavramı birleştirerek güdüleme şöyle tanımlanabilir. Güdüleme, davranışı harekete geçiren, davranışa yön kazandıran ve davranışın devamını sağlayan iç ve dış güçlerin toplamıdır⁶⁷. Yani motivasyonun olabilmesi için öncelikle bireyin istemesi, ihtiyaç ve ilgi duyması ve bunların arasında anlamlı bir ilişki olması gerekmektedir. Bu anlamlı ilişki, çeşitli iç ve dış etkenler yardımıyla bireyin davranışlarını düzenler ve sürekliliğini belirler.

Motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ayırmak mümkündür. İçsel motivasyon; ihtiyaçlar, arzular, ilgiler ve sevgiler gibi bireyi hareketlendiren etkenlerdir. Dışsal motivasyon ise; ödüller, çevreden davranışa yansıyan tüm etkiler, çevrenin davranışı kontrol etmesidir. Motivasyonda kişilerin ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasının önemi vardır. İnsanlar yapmış oldukları işin karşısında bir şey alırlar. Bu, ödül veya ceza olabilir. Motivasyon herkes için bir ihtiyaçtır.

⁶⁵Can, H., a.g.k., s.97

⁶⁶Gürsel, M., a.g.k., s.113

⁶⁷Gürsel, M., a.g.k., s.113

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir. Görüldüğü üzere motivasyonun konusu esas itibarıyla⁶⁸;

- kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- amaçları, davranışları
- kendilerine performans hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.

5.2. Motivasyonun Öğretmen Başarısına Etkisi

Güdüleme, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar. Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sistemini oluşturan ilköğretim okullarının başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmasına bağlıdır. Okul yöneticisi bu anlamda öğretmenlerinin istekle çalışmasını sağlayabilmek için öğretmenlerini motive etmelidir.

Okul yöneticisinin, öğretmenlerinin motivasyonunu sağlayabilmesi için onların ihtiyaçlarını bilmesi gerekir. Çünkü ihtiyaçlar hem motivasyonun kaynağı hem de davranışları değiştiren güçtür. Bu nedenle yöneticiler, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları, onların gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate alarak, karşılıklı güven içinde sağlıklı bir iletişim kurmaya özen göstermelidir.

⁶⁸Koçel, T., a.g.k., s.484

Motivasyonu sağlayamayan bir okul yöneticisi öğretmeni; kendini mutsuz hissetme, kendini işe verememe, günün bitmesini bekleme, başarısızlık ve insanlarla iletişim kurmama isteği gibi bir takım olumsuz duygulara itecektir.

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerine sebep olacaktır. Bu duygu doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma, saygı ve güveni artırır. Okul yöneticileri çalışanlarını belli aralıklarla ödüllendirmeyi ve motive etmeyi ihmal etmemelidir. Onların olumlu davranışını gördüğünde en azından teşekkür etmelidir. Yerinde ve zamanında söylenen güzel söz, öğretmenin işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Bu tutum öğretmenin işine daha iyi motive olmasına, kendine olan güveninin artmasına, işini daha çok sevmesine ve sonuçta işinde doyuma ulaşmasına etki edecektir.

Özetle, motivasyon okulların etkili çalışmasında, başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir. Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek durumundadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Bu noktada okul yönetimine düşen en önemli görev, çalışanlarının motive olmalarını sağlayarak, kurumsal ve bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışmak olmalıdır.

III. BÖLÜM

İLKÖĞRETİM DEVLET OKULLARINDA OKUL YÖNETİMİNİN ÖĞRETMEN BAŞARISINA ETKİSİ ANKET UYGULAMASI

1. ANKET UYGULAMASINDA YÖNTEM

Bu bölümde araştırmayla ilgili güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi için izlenen yollar açıklanmıştır. Buna göre; araştırma modeli, araştırma evreni ve örneklem, sınırlılıklar, verilerin toplanması, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği, verilerin analiz yöntemleri, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

- **Araştırma Modeli**

Araştırma, İstanbul ili, Ümraniye, Üsküdar ve Kağıthane ilçelerindeki ilköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisinin öğretmen görüşleri ile güçlendirilerek belirlendiği bir çalışmadır.

- **Araştırma Evreni ve Örneklem**

Bir araştırma konusunun tümüyle üzerine eğildiği birey ya da diğer nesnelerin bütününe kapsayan alan “evren” olarak nitelendirilir. Araştırmada evrenin yani bütünün yerine bu bütünden seçilen bir parça üzerine araştırma teknikleri uygulanarak da amaçlara ulaşılabilir, sonuçlar elde edilebilir. Bütünden seçilen parça, örneklemidir.

Araştırmamızın örneklemini İstanbul ili Ümraniye ilçesi ağırlıklı olmak üzere, Üsküdar ve Kağıthane ilçelerindeki ilköğretim devlet okullarında çalışan 265 öğretmen oluşturmaktadır.

- **Sınırlılıklar**

Bu araştırma İstanbul iline bağlı Ümraniye, Üsküdar ve Kağıthane ilçesi sınırlarında belirlenen ilköğretim devlet okulları 1. ve 2. kademe öğretmenlerin betimlemeleri ile sınırlıdır.

Okul müdürleri, atama yoluyla göreve gelirler. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları vardır. Ancak yönetim biçimleri demokratik ya da yetkici olabilir. Bu nedenle ilköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini ölçerken taraflı davranabilecekleri düşünülmüş ve araştırma kapsamının dışında tutulmuşlardır.

- **Verilerin Toplanması**

Araştırmada veriler “ilköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi anketi” isimli veri toplama aracı ile toplanmıştır.

Veri toplama aracı anketin ilköğretim devlet okullarındaki öğretmenlere uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'ndan izin alınmıştır. Anketin öğretmenlere ulaştırılması ve geri toplanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anket formlarının dağıtılması ve geri toplanması için üç hafta süre harcanmıştır.

- **Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı anket hazırlanmadan önce yönetim bilimi, eğitim ve okul yönetimi, öğretmen başarısı ile ilgili kaynaklar üzerinden araştırmalar yapılmış, bilgi toplama araçları incelenmiştir. Öğretmen başarısının sağlanması için okul yöneticisinin demokratik bir okul ortamı oluşturarak yönetimin fonksiyonlarını

uygulaması gerektiği tezinden yola çıkılarak veri toplama aracı anket oluşturulmuştur.

“ İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Ölçme”, ilköğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimini değerlendirmeye yönelik hazırlanan bir ölçek olup, ilk bölümde yer alan 16 soru kişisel bilgilerden, 2.bölümdeki 31 soru, 5'li likert türü olup, öğretmenlerin okul yönetimini değerlendirmesine yönelik, yönetimin karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim, denetim ve değerlendirme fonksiyonlarını örneklediren sorulardan oluşmaktadır.

- **Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği, Güvenilirliği ve Analiz Yöntemleri**

Anket maddeler için tez danışmanının görüşleri alınmış ve gerekli düzeltmeler değişiklikler yapılmıştır. Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi anketinin ilk bölümünde katılım sağlayan öğretmenlerin demografik göstergeleri yer almaktadır. Demografik göstergeler için Hipotez testi, T-testi ve F-testi uygulamaları ve sonuçları mevcuttur. SPSS programı kullanılarak veri girişleri yapılmış ve güvenilirlik analizi elde edilmiştir ve anketin 2. bölümdeki 31 maddesi için Cronbach's Alpha değeri 0.982 değerinde çıkmıştır. Buna göre ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Örnek rastgele dağılmıştır. Anketteki sorular eksik ya da fazla değildir.

- **Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik araştırmaya katılan öğretmenlerin ifadelerine verdikleri yanıtların frekans ve yüzde değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

2.ANKET UYGULAMASI VE DEĞERLENDİRMESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Bay	100	37,6
Bayan	166	62,4
Toplam	266	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %37,6'sı bay, %62,4'ü bayandır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
25 yaş altı	21	7,9
25-29	64	24,1
30-39	141	53,0
40-49	19	7,1
50+	21	7,9
Toplam	266	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşına göre dağılımı; %7,9 ile 25 yaş altı, %24,1 ile 25-29 yaş arası, %53 ile 30-39 yaş arası, %7,1 ile 40-49 yaş arası ve %7,9 ile 50 yaş ve üstü şeklindedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	187	70,6
Bekar	70	26,4
Boşanmış	8	3,0
Toplam	265	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı; %70,6 ile evli, %26,4 ile bekar ve %3 ile boşanmış şeklindedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Önlisans veya Eğitim Enstitüsü	26	9,8
Lisans	213	80,1
Yüksek Lisans	23	8,6
Doktora	4	1,5
Toplam	266	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre dağılımı; %9,8 ile “Önlisans veya Eğitim Enstitüsü”, %80,1 ile Lisans, %8,6 ile Yüksek Lisans ve %1,5 ile “Doktora” şeklinde değişmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Oturduğu Evin Niteliğine Göre Dağılımı

Ev	Kişi Sayısı	Yüzde
Kira	140	53,4
Kendi Evim	88	33,6
Ailemle Oturuyorum	34	13,0
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,4’ü “Kira”da, %33,6’sı “Kendi Evi”nde ve %13’ü “Ailesi ile Birlikte” oturmaktadır. Kirada oturan öğretmen sayısı daha fazla görölmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Evden Okula Uzaklık Mesafesinin Dağılımı

Uzaklık	Kişi Sayısı	Yüzde
0-500 m.	22	8,7
500-2.000 m.	64	25,2
2.000-5.000 m.	69	27,2
5.000-10.000 m.	62	24,4
10.000 m. +	37	14,6
Toplam	254	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ev-okul arası mesafesine göre dağılımı; %8,7 ile “0-500 m. arası”, %25,2 ile “500-2.000 m. arası”, %27,2 ile “2.000-5.000 m. arası”, %24,4 ile “5.000-10.000 m. arası” ve %14,6 ile “10.000 m. üstü” şeklindedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Evden Okula Ulaşım Süresine Göre Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı	Yüzde
10-20 dk	154	57,9
30-60 dk	93	35,0
70 dk+	19	7,1
Toplam	266	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin evden okula ulaşım süresine göre dağılımı; %57,9 ile “10-20 dk” %35 ile “30-60 dk” ve %7,1 ile “70 dk üstü” şeklindedir. Bu sonuca göre okul çevresinde oturan öğretmenlerin daha çok başarılı olması gerekir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere “Okula geliş-gidişinizde servis ister misiniz?” Sorusuna Yanıtının Dağılımı

Servis İster misiniz?	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	185	70,3
Hayır	78	29,7
Toplam	263	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere “Okula geliş-gidişinizde servis ister misiniz?” sorusu yöneltildiğinde öğretmenlerin %70,3’ü “Evet” ve %29,7’si “Hayır” yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin okula gidip gelmelerinde toplu olarak servis konulmasını isteyen % 70 civarındadır. Bu da öğretmenleri saatinde okulda olmalarını, trafikte zaman kaybetmemelerini ve başarılarını gösterecek bir gösterge olabilir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Anne Babanız Öğretmen mi?” Sorusuna Yanıtının Dağılımı

Anne-Babanız Öğretmen mi?	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	30	11,3
Hayır	235	88,7
Toplam	265	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere “Anne-babanız öğretmen mi” sorusu yöneltildiğinde öğretmenlerin %11,3’ü “Evet” ve %88,7’si “Hayır” yanıtını vermiştir. Anne ve babanın öğretmen olması, öğretmenlerin mesleğe olan ilgilerinde etken olmaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Eşiniz Çalışıyor mu?” Sorusuna Yanıtının Dağılımı

Eşiniz Çalışıyor mu?	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	148	80,4
Hayır	36	19,6
Toplam	184	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere “Eşiniz çalışıyor mu?” sorusu yöneltildiğinde, öğretmenlerin %80,4’ü “Evet” ve %19,6’sı “Hayır” yanıtını vermiştir. Eşi çalışmayan öğretmenlerin sayısının sayısal değeri %20 civarında görülmektedir. Bu öğretmenlerin eşlerinin çalışmamasından dolayı ortaya çıkan aile içi çatışma varsa, bu öğretmenlerin okula sorunlarını getirerek öğrenciler üzerinde olumsuz davranışların olup olmadığı konusunda ayrı bir araştırmaya gerek görülmüştür.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Evli iseniz çocuğunuz var mı?” Sorusuna Yanıtının Dağılımı

Çocuğunuz Var mı?	Kişi Sayısı	Yüzde
Hayır	60	29,6
Evet, 1 çocuk	83	40,9
Evet, 2 çocuk	45	22,2
Evet, 3 çocuk	12	5,9
Evet, 4 çocuk ve üstü	3	1,5
Toplam	203	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin evli olanlarının %29,6’sının çocuğu yok, %40,9’unun 1 çocuğu, %22,2’sinin 2 çocuğu, %5,9’unun 3 çocuğu ve %1,5’inin 4 çocuğu vardır. Evli olup da araştırmaya katılan çocuk sahibi olmayan toplam ankete katılanların 29,6 ile 2. büyük bir gruba sahiptir. Bu öğretmenlerin okuldaki öğrencilere bakış ve yaklaşımları ile başarılarının değerlendirilmesi, ayrıca evli ve çocuk sahibi olanların öğrencilere bakış ve davranışlarının nasıl olduğu karşılaştırılmalı olarak araştırılması gerekir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Eşiniz çalışıyorsa toplam geliriniz ne kadardır?” Sorusuna Yanıtının Dağılımı

Toplam Gelir	Kişi Sayısı	Yüzde
1500-3000 TL	86	57,3
3500-5000 TL	55	36,7
5000 TL üstü	9	6,0
Toplam	150	100,0

Eşi çalışan öğretmenlerin toplam gelirine göre dağılımı; %57,3 ile “1500-3000 TL” arası, %36,7 ile “3500-5000 TL” arası ve %6 ile “5000 TL ve üstü” şeklindedir. Öğretmenlerin eşi ile beraber çalışması halinde elde ettikleri toplam gelirin sosyal ve ekonomik bakımından toplum genel sabit gelirleri içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu öğretmenlerin çoğunlukla ekonomik problemlerinin az olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı

Branş	Kişi Sayısı	Yüzde
Sınıf Öğretmenliği	132	55,0
Diğer Branşlar	108	45,0
Toplam	240	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55’i sınıf öğretmeni iken geri kalan %45’i diğer branşlara sahiptir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulda Uygulanan Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

Uygulanan Öğretim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Tam Gün	103	38,9
Yarım Gün	162	61,1
Toplam	265	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan öğretim durumu %38,9 ile “Tam Gün” ve %61,1 ile “Yarım Gün” şeklindedir. Tam gün çalışan öğretmenlerle yarım gün çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında önemli bir fark görülmektedir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretmenlik Durumuna Göre Dağılımı

Öğretmenlik Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadrolu Öğretmen	217	82,2
Sözleşmeli	26	9,8
Ücretli	21	8,0
Toplam	264	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %82,2'si “Kadrolu”, %9,8'i “Sözleşmeli” ve %8'i “Ücretli” öğretmendir. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleği içerisinde kadrolu öğretmenlerin sayısı daha fazla görülmektedir. Araştırmaya katılan ücretli öğretmenlerin sayısal değeri % 8 olarak görülmektedir. Bunun anlamı aynı hizmeti ve eğitim görevini sürdüren öğretmenlere göre ücretli öğretmenlere daha az ücret ödenmektedir. Bu da büyük bir ekonomik tasarruf olarak görülmektedir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleğindeki Kıdem Türüne Göre Dağılımı

Kıdem Türü	Kişi Sayısı	Yüzde
Stajyer Öğretmen	8	3,2
Öğretmen	227	89,7
Uzman Öğretmen	17	6,7
Baş Öğretmen	1	0,4
Toplam	253	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3,2'si “Stajyer Öğretmen”, %89,7'si “Öğretmen”, %6,7'si “Uzman Öğretmen” ve %0,4'ü “Baş Öğretmen”dir. Öğretmenlerin mesleklerinde kıdem durumuna bakıldığında; ankete katılanların az bir kısmını stajyer öğretmen oluştururken, çoğunluğun 89,7 ile öğretmenler oluşturmaktadır. Uzman öğretmenlerin sayısal değeri 6,7, başöğretmenlerin sayısal değeri 0,4 olarak görülmektedir. Bu öğretmenlerin sayılarının ve yeterliliklerin artırılması, sınıf öğretmenliğinde bilgi ve becerilerini, tecrübelerini daha da artırarak çalışmalarına yansıtması gerekmektedir. Doğal olarak eğitime de çok fazla katkısı olacaktır.

2.1. Anket Uygulamasında Hipotez Testi

Hipotez Testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin elde edilen örneklem kütle parametresi ile karşılaştırıp test edilmesidir. Eğer örneklem istatistiği, test edilen parametrik değere yakın ise hipotez doğru olarak kabul edilir, reddedilmez. Fakat örneklem istatistiği test edilen parametrik değerden çok farklı ise hipotez kabul edilmez, hipotez reddedilir.

T (Student) testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testi için sıfır hipotezi ve alternatif hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₀ : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

H_A : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Eğer ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılacak ise F Testi diğer bir isimle Varyans Analizi (ANOVA, Analysis Of Variance) uygulanır. İki den fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden F testinin hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₀ : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$ Yani ortalamalar arasında fark yoktur.

H_A : Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Aşağıda okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre T Testi ve F Testi sonuçları bulunmaktadır. %95 güven düzeyinde yani $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile test edilen F ve T testine göre anlamlılık sütununda bulunan değer $p < 0,05$ ise H₀ hipotezi red edilir. Aksi durumda $p > 0,05$ ise H₀ hipotezi kabul edilir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik İfadelere Olan Görüşleri

	Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi		Kes nlikl e Katıl mıyo rum	Katıl mıyo rum	Kara rsız m	Kat ılıy oru m	Kes inli kle Kat ılıy oru m	To pla m	Ort ala ma	Std. Sapm a
1	Okul yöneticimiz geleceğe yönelik hedefler oluşturur	f	15	38	42	110	58	263	3,60	1,148
		%	5,7	14,4	16,0	41,8	22,1	100		
2	Okul yöneticimiz okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar	f	8	32	30	132	63	265	3,79	1,033
		%	3,0	12,1	11,3	49,8	23,8	100		
3	Okul yöneticimiz okulumuzun amaçlarını gerçekleştirmek adına takım çalışması oluşturur	f	11	46	36	118	50	261	3,57	1,113
		%	4,2	17,6	13,8	45,2	19,2	100		
4	Okul yöneticimiz öğretmenlerin düşüncelerine önem verir	f	11	29	40	116	68	264	3,76	1,082
		%	4,2	11,0	15,2	43,9	25,8	100		
5	Okul yöneticimiz öğretmenlerinin yenilikçi girişimlerine destek verir	f	10	29	32	117	77	265	3,84	1,080
		%	3,8	10,9	12,1	44,2	29,1	100		
6	Okul yöneticimiz okul ile ilgili konularda bizlerle sağlıklı bir iletişim kurar	f	11	31	42	122	57	263	3,70	1,066
		%	4,2	11,8	16,0	46,4	21,7	100		
7	Okul yöneticimiz öğretmenlerle ilişkilerinde objektif davranır	f	13	23	55	130	43	264	3,63	1,016
		%	4,9	8,7	20,8	49,2	16,3	100		
8	Okul yöneticimiz öğretmenlerin bilgi birikiminden yararlanır	f	7	23	45	135	55	265	3,78	0,959
		%	2,6	8,7	17,0	50,9	20,8	100		
9	Okul ile ilgili sorunda doğrudan yöneticime ulaşabilirim	f	3	10	21	110	120	264	4,27	0,849
		%	1,1	3,8	8,0	41,7	45,5	100		
10	Okul yöneticimiz her zaman demokratik bir tutum sergiler	f	8	23	53	128	54	266	3,74	0,977
		%	3,0	8,6	19,9	48,1	20,3	100		
11	Okul yöneticimiz okul ile ilgili kararların uygulanmasında objektif davranır	f	5	20	50	139	50	264	3,79	0,901
		%	1,9	7,6	18,9	52,7	18,9	100		
12	Okul yöneticimiz yetenek ve becerilerimizin ortaya çıkmasına fırsat verir	f	6	28	50	127	53	264	3,73	0,975
		%	2,3	10,6	18,9	48,1	20,1	100		
13	Okul yöneticimiz öğretmen başarısına her zaman katkı sağlar	f	9	22	55	132	46	264	3,70	0,967
		%	3,4	8,3	20,8	50,0	17,4	100		
14	Okul yöneticimiz öğretmenlerin eğitimle ilgili isteklerine ilgi duyar ve yerine getirir	f	8	17	41	146	52	264	3,82	0,924
		%	3,0	6,4	15,5	55,3	19,7	100		
15	Okul yöneticimiz okulun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalar yapar	f	5	23	41	128	65	262	3,86	0,954
		%	1,9	8,8	15,6	48,9	24,8	100		
16	Okul yöneticimiz öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için çalışmalar yapar	f	10	34	54	126	41	265	3,58	1,020
		%	3,8	12,8	20,4	47,5	15,5	100		

Devamı

Tablo 17'nin Devamı. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik İfadelere Olan Görüşleri

		Kes nlik le Katıl mıyo rum	Katıl mıyo rum	Kar arsı zum	Katıl ıyo rum	Kes inli kle Katıl ıyo rum	To pla m	Ort ala ma	Std. Sapm a	
17	Okul yöneticimiz öğretmenlerin özel ilgi alanlarına destek verir	f	7	37	68	116	38	266	3,53	0,987
		%	2,6	13,9	25,6	43,6	14,3	100		
18	Okul yöneticimiz öğretmenlerin akademik çalışmalarına destek verir	f	3	25	52	136	48	264	3,76	0,898
		%	1,1	9,5	19,7	51,5	18,2	100		
19	Okul yöneticimiz öğretmenlerin düşüncelerine önem verir	f	7	27	42	139	50	265	3,75	0,965
		%	2,6	10,2	15,8	52,5	18,9	100		
20	Okul yöneticimiz okulda iyi bir çalışma ortamının sağlanmasına öncülük eder.	f	6	28	34	134	60	262	3,82	0,981
		%	2,3	10,7	13,0	51,1	22,9	100		
21	Okul yöneticimiz okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder	f	14	29	41	115	64	263	3,71	1,113
		%	5,3	11,0	15,6	43,7	24,3	100		
22	Okul yöneticimizin yaptığı denetimle eğitime kaliteyi arttırdığına inanırım	f	17	39	60	112	37	265	3,43	1,099
		%	6,4	14,7	22,6	42,3	14,0	100		
23	Okul yöneticimizin sergilediği tutum ve davranışlar, öğretmenleri motive edici yöndedir	f	13	33	62	120	36	264	3,50	1,035
		%	4,9	12,5	23,5	45,5	13,6	100		
24	Okul yöneticimizin motivasyonumuzu arttırmada başarılı olduğuna inanırım	f	13	36	68	111	38	266	3,47	1,050
		%	4,9	13,5	25,6	41,7	14,3	100		
25	Okul yöneticimiz performans değerlendirmelerinde öğretmenlerin performansını yükseltmek için önlemler alır	f	11	41	67	114	33	266	3,44	1,027
		%	4,1	15,4	25,2	42,9	12,4	100		
26	Okul yöneticimiz öğretmenleri verimli çalışmaları durumunda takdir eder ve ödüllendirir	f	16	32	59	117	40	264	3,50	1,079
		%	6,1	12,1	22,3	44,3	15,2	100		
27	Okul yöneticimizin bu ödülleri adaletli bir şekilde verdiğiğine inanırım	f	12	31	67	115	39	264	3,52	1,028
		%	4,5	11,7	25,4	43,6	14,8	100		
28	Okul yöneticimiz eğitim alanında öğretmenlerine güvenir	f	7	15	40	152	51	265	3,85	0,888
		%	2,6	5,7	15,1	57,4	19,2	100		
29	Okul yöneticimden etkilenecek ileride yönetici olmayı düşünürüm	f	63	61	61	55	25	265	2,69	1,295
		%	23,8	23,0	23,0	20,8	9,4	100		
30	Okul yöneticimizin yönetimdeki sıkıntılarını gidermesine çözüm getiririm	f	7	39	47	124	47	264	3,63	1,024
		%	2,7	14,8	17,8	47,0	17,8	100		
31	Okul yöneticimiz çevrenin, velilerin öğretmene gerekli desteğini sağlar	f	15	30	53	125	41	264	3,56	1,063
		%	5,7	11,4	20,1	47,3	15,5	100		

2.2. Uygulanan Anketlerin Değerlendirilmesi

Anket uygulamalarındaki değerlendirmeler tablo 17'deki verilere göre, okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik araştırmaya katılan öğretmenlerin ifadelere verdiği yanıtların frekans ve yüzde değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ortalama değerini aşağıdaki gibi yorumlamak mümkündür.

- $1,00 \leq \text{Ortalama} \leq 1,80$ ise “Kesinlikle Katılmıyorum”
- $1,80 < \text{Ortalama} \leq 2,60$ ise “Katılmıyorum”
- $2,60 < \text{Ortalama} \leq 3,40$ ise “Kararsızım”
- $3,40 < \text{Ortalama} \leq 4,20$ ise “Katılıyorum”
- $4,20 < \text{Ortalama} \leq 5,00$ ise “Kesinlikle Katılıyorum”

Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlere;

- “Okul yöneticimiz geleceğe yönelik hedefler oluşturur.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %5,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,4’ü “Katılmıyorum”, %16’sı “Kararsızım”, %41,8’i “Katılıyorum” ve %22,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,60 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %3,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %11,3’ü “Kararsızım”, %49,8’i “Katılıyorum” ve %23,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,79 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz okulumuzun amaçlarını gerçekleştirmek adına takım çalışması oluşturur.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,6’sı “Katılmıyorum”, %13,8’i “Kararsızım”, %45,2’si “Katılıyorum” ve %19,2’si “Kesinlikle Katılıyorum”

yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,57 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.

- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11’i “Katılmıyorum”, %15,2’si “Kararsızım”, %43,9’u “Katılıyorum” ve %25,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,76 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerinin yenilikçi girişimlerine destek verir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,9’u “Katılmıyorum”, %12,1’i “Kararsızım”, %44,2’si “Katılıyorum” ve %29,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,84 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz okul ile ilgili konularda bizlerle sağlıklı bir iletişim kurar.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,8’i “Katılmıyorum”, %16’sı “Kararsızım”, %46,4’ü “Katılıyorum” ve %21,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,70 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerle ilişkilerinde objektif davranır.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,7’si “Katılmıyorum”, %20,8’i “Kararsızım”, %49,2’si “Katılıyorum” ve %16,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,63 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin bilgi birikiminden yararlanır.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,7’si “Katılmıyorum”, %17’si “Kararsızım”, %50,9’u “Katılıyorum” ve %20,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,78 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.

- “Okul ile ilgili sorunda doğrudan yöneticime ulaşabilirim.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %1,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”, %8’i “Kararsızım”, %41,7’si “Katılıyorum” ve %45,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 4,27 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz her zaman demokratik bir tutum sergiler.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6’sı “Katılmıyorum”, %19,9’u “Kararsızım”, %48,1’i “Katılıyorum” ve %20,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,74 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz okul ile ilgili kararların uygulanmasında objektif davranır.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %1,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’sı “Katılmıyorum”, %18,9’u “Kararsızım”, %52,7’si “Katılıyorum” ve %18,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,79 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz yetenek ve becerilerimizin ortaya çıkmasına fırsat verir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,6’sı “Katılmıyorum”, %18,9’u “Kararsızım”, %48,1’i “Katılıyorum” ve %20,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,73 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmen başarısına her zaman katkı sağlar.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %3,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,3’ü “Katılmıyorum”, %20,8’i “Kararsızım”, %50’si “Katılıyorum” ve %17,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,70 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin eğitimle ilgili isteklerine ilgi duyar ve yerine getirir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %3,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”, %15,5’i “Kararsızım”, %55,3’ü

“Katılıyorum” ve %19,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,82 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.

- “Okul yöneticimiz okulun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalar yapar.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %1,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,8’i “Katılmıyorum”, %15,6’sı “Kararsızım”, %48,9’u “Katılıyorum” ve %24,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,86 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için çalışmalar yapar.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,8’i “Katılmıyorum”, %20,4’ü “Kararsızım”, %47,5’i “Katılıyorum” ve %15,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,58 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin özel ilgi alanlarına destek verir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,9’u “Katılmıyorum”, %25,6’sı “Kararsızım”, %43,6’sı “Katılıyorum” ve %14,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,53 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin akademik çalışmalarına destek verir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %1,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,5’i “Katılmıyorum”, %19,7’si “Kararsızım”, %51,5’i “Katılıyorum” ve %18,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,76 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,2’si “Katılmıyorum”, %15,8’i “Kararsızım”, %52,5’i “Katılıyorum” ve %18,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,75 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.

- “Okul yöneticimiz okulda iyi bir çalışma ortamının sağlanmasına öncülük eder.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,7’si “Katılmıyorum”, %13’ü “Kararsızım”, %51,1’i “Katılıyorum” ve %22,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,82 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %5,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11’i “Katılmıyorum”, %15,6’sı “Kararsızım”, %43,7’si “Katılıyorum” ve %24,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,71 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimizin yaptığı denetimle eğitimde kaliteyi arttırdığına inanırım.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %6,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,7’si “Katılmıyorum”, %22,6’sı “Kararsızım”, %42,3’ü “Katılıyorum” ve %14’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,43 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimizin sergilediği tutum ve davranışlar, öğretmenleri motive edici yöndedir.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,5’i “Katılmıyorum”, %23,5’i “Kararsızım”, %45,5’i “Katılıyorum” ve %13,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,50 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimizin motivasyonumuzu arttırmada başarılı olduğuna inanırım.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,5’i “Katılmıyorum”, %25,6’sı “Kararsızım”, %41,7’si “Katılıyorum” ve %14,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değer 3,47 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.
- “Okul yöneticimiz performans değerlendirmelerinde öğretmenlerin performansını yükseltmek için önlemler alır.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,4’ü “Katılmıyorum”,

%25,2'si "Kararsızım", %42,9'u "Katılıyorum" ve %12,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Ortalama değerin 3,44 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğunu gösterir.

- "Okul yöneticimiz öğretmenleri verimli çalışmalarını durumunda takdir eder ve ödüllendirir." ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %6,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %12,1'i "Katılmıyorum", %22,3'ü "Kararsızım", %44,3'ü "Katılıyorum" ve %15,2'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,50 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğunu gösterir.
- "Okul yöneticimizin bu ödülleri adaletli bir şekilde verdiğine inanırım." ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %4,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %11,7'si "Katılmıyorum", %25,4'ü "Kararsızım", %43,6'sı "Katılıyorum" ve %14,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,52 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğunu gösterir.
- "Okul yöneticimiz eğitim alanında öğretmenlerine güvenir." ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,7'si "Katılmıyorum", %15,1'i "Kararsızım", %57,4'ü "Katılıyorum" ve %19,2'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,85 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğunu gösterir.
- "Okul yöneticimden etkilenerek ileride yönetici olmayı düşünürüm." ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %23,8'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %23'ü "Katılmıyorum", %23'ü "Kararsızım", %20,8'i "Katılıyorum" ve %9,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 2,69 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin "Kararsızım" düzeyinde olduğunu gösterir.
- "Okul yöneticimizin yönetimdeki sıkıntılarını gidermesine çözüm getiririm." ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %2,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %14,8'i "Katılmıyorum", %17,8'i "Kararsızım", %47'si "Katılıyorum" ve %17,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,63

olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.

- “Okul yöneticimiz çevrenin, velilerin öğretmene gerekli desteğini sağlar.” ifadesi yöneltildiğinde öğretmenlerin; %5,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,4’ü “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %47,3’ü “Katılıyorum” ve %15,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değerin 3,56 olması öğretmenlerin bu ifadeye olan ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterir.

Tablo 18. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Bay	100	3,7246	0,82129	1,125	0,262
Bayan	166	3,6101	0,79354		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan t-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,262$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında erkek öğretmenlerin ortalama eğiliminin kadın öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Tablo 19. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
25 yaş Altı	21	3,5436	0,95402	1,815	0,126
25-29	64	3,5622	0,75812		
30-39	141	3,7545	0,76027		
40-49	19	3,6995	0,69087		
50+	21	3,3171	1,07076		
Toplam	266	3,6531	0,80446		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan F-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,126$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında 30-39 yaş arası öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Tablo 20. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Evli	187	3,6382	0,82991	2,072	0,128
Bekar	70	3,6131	0,74244		
Boşanmış	8	4,2124	0,45417		
Toplam	265	3,6489	0,80301		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan F-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,128$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H₀ hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında boşanmış öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Tablo 21. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	26	3,3360	0,93792	1,849	0,139
Lisans	213	3,6688	0,78956		
Yüksek Lisans	23	3,8361	0,71652		
Doktora	4	3,8250	0,91113		
Toplam	266	3,6531	0,80446		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan F-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,139$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H₀ hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Tablo 22. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi

Branşınız	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Sınıf Öğretmenliği	132	3,7349	0,79405	1,115	0,266
Diğer Branşlar	108	3,6224	0,75712		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin branşına göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin branşına göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan t-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,226$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H₀ hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin branşına göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında sınıf öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Tablo 23. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okullarda Uygulanan Öğretim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T-Testi

Uygulanan Durumu	Öğretim	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Tam Gün		103	3,8752	0,79704	3,661	0,000
Yarım Gün		162	3,5118	0,78172		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri okullarda uygulanan öğretim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri okullarda uygulanan öğretim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan t-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,000$ bulunmuştur. $P<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi **Red** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri okullarda uygulanan öğretim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir. Ortalama değerlere bakıldığında tam gün öğretim uygulanan okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aradaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmüştür.

Tablo 24. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlik Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi

Öğretmenlik Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Kadrolu öğretmen	217	3,6789	0,80814	1,710	0,183
Sözleşmeli	26	3,3809	0,85717		
Ücretli	21	3,7368	0,69677		
Toplam	264	3,6541	0,80720		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlik durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlik durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan F-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,183$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H₀ hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlik durumuna göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında ücretli görev yapan öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Tablo 25. Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisini Değerlendirmeye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F-Testi

Kıdem Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Stajyer Öğretmen	8	3,6731	1,14885	1,305	0,273
Öğretmen	227	3,6259	0,81378		
Uzman Öğretmen	17	3,9538	0,49042		
Toplam	252	3,6495	0,80945		

H₀ : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan F-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değer $p=0,273$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H₀ hipotezi **Kabul** edilir. Yani; Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermez. Ortalama değerlere bakıldığında uzman öğretmenlerin ortalama eğiliminin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

3. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yönetim, yönetenle yönetilen arasındaki ilişkiyi ortaya koyan, her türlü mal ve hizmetlerin üretimlerinde ortaya çıkan süreçlerin bütünüdür. Bu yönüyle işletmelerin (kurumların) sunduğu hizmet türüne göre de değişebilir. Bir hizmet türü olan eğitim de amacına göre şekillenir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, yönettikleri kişilerle (öğretmen ve diğer hizmet görenlerin) arasındaki ilişkilerin iyi olması başarıyı da beraberinde getirecektir. Eğitim yöneticilerinin çoğu modern yönetim ilkelerine göre hareket eden kişiler değildir. Özellikle kamuda faaliyet gösteren yöneticiler ile özel kesimde faaliyet gösterenler arasında farklar vardır. Kamu kesiminde hizmet veren yöneticiler atama yoluyla hizmet vermeleri sağlanırken, bu kişilerin yönetim becerilerine genellikle bakılmaz, çoğu siyasi tercihlerden dolayı yönetici olarak atanırlar. Özel kesim eğitim yöneticilerinin atanma şekli profesyonel, kâr amacına dayanan, yönetim bilgi ve becerisine sahip olma özelliği ortaya çıkmaktadır.

İlköğretim devlet okullarında yöneticilerin atama şekillerinde okullarda görev yapan yöneticiler, Bakanlığın uygun gördüğü yönergeleri uygulamak zorundadır. Okul yöneticilerinin duruma göre inisiyatif kullanmalarına müsaade edilmez. Çünkü formel bir iletişim anlayışı vardır. Aslında okul yöneticilerine duruma göre inisiyatifinin sağlanması gerekmektedir. Özel yönetimde yöneticilerin inisiyatifi kullanmaları daha olumlu ve esnektir. Okul yöneticilerinin esnek yönetimle, öğretmenlerle sağladığı iletişimin bilgi ve becerilerinin öne çıkartılarak sağlanması öğretmenler üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Öğretmen başarısının sürekli kılınabilmesi için okul yöneticileri tarafından sürekli teşvik ve motive edilmelidir. Öğretmenler bu sayede eğitim becerilerinin değerlendirildiğini görerek daha çok eğitime hizmet verme eğilimi ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, veli ve çevre ile olan ilişkilerinin iyi olması eğitim kurumunda verilen eğitim hizmetlerine de yansımakta ve verimi de artırmaktadır. Yönetim bir bütünlüktür, bu yönüyle okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin başarılı olmalarının sonucu, öğrenciye ve çevreye yansıtacak, böylelikle başarılar da artmış olacaktır.

Öğretmenlerin okula yönelik çalışmalarına, akademik çalışma alanlarında olanların teşviki ve ödüllendirilmesi, okul yöneticileri tarafından sağlandığında öğretmen başarıları hem okulu için hem öğrenci için hem de okul çevresi için olumlu bir katkıdır.

Okul yöneticileri formal yönetimi aksatmayacak şekilde öğretmenlerine esneklik göstererek onları farklı çalışmalara yönlendirebilir. Haftanın belli günlerinde öğretmenlerle yöneticilerin kaynaşmalarını sağlayacak şekilde etkinlikler yapılmasının öğretmenle yönetici arasındaki ilişkinin olumlu olmasına katkı sağlayacaktır.

Okul yöneticileri öğretmenlerin hem mesleki hem de özel ilgi alanlarına hitap edecek şekilde çeşitli seminerlerin düzenlenmesini ve öğretmenlerin bu seminerlere katılmasını sağlayabilmelidir. Öğretmenlerin çeşitli özel sorunlarıyla, okul yöneticileri ilgilenerek öğretmenlere destek verebilmeli, öğretmenlere yalnız olmadıklarını hissettirebilmelidir. Okul yöneticilerinin bu özel durumu herhangi bir ortamda da inşa etmemeleri gerekir. Böylelikle güven veren bir yönetici tipinin oluşmasını sağlayarak öğretmenlerin sosyal olarak motive olmalarını sağlayabilmelidir. Okul yöneticisi çevreden okul için kaynak sağlayarak öğretmen ve öğrenci başarısının artmasına yine katkıda bulunmuş olacaktır.

Yapılan anket çalışmalarında okul yöneticilerinin öğretmenlerle arasındaki ilişkilerin düzeyli ve sıcak olması, öğretmen başarısını artırır varsayımını ortaya koymuş ve bu varsayım öğretmen görüşleriyle doğrulanmıştır. Buna göre okullarda demokratik tutumun sergilendiği yönetim biçimlerinde; okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek adına öğretmenlerin düşüncelerine önem verdikleri, kararlarda öğretmenlerin bilgi birikiminden yararlandıkları, öğretmenlerin akademik çalışmalarını destekledikleri, sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarla öğretmenlerini motive ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme isteğinde buldukları, yenilikçi, işini seven, öğrenci merkezli, içinde bulunduğu örgütle ve okul dışı toplumun bireyleri ile uzlaşmacı bir tavır sergiledikleri, okul yönetimi tarafından da bu girişimlerinin desteklendiği ve bu desteğin de öğretmenlerin başarılarını artırdığı sonucuna varılmıştır.

Okul yönetiminin öğretmen başarısını etkilemede ikinci varsayımımız olan, öğretmen başarısını etkileyen sosyal kültürel yapının öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin olumlu olacağıdır. Günümüzde ekonomik koşulların çok iyi olmaması insanların üzerinde stres, kaygı ve başarısızlık gibi olumsuzluklara yol açmaktadır. Bu olumsuzluklar göz önünde bulundurularak öğretmenin ekonomik durumunun okuldaki başarısını ne kadar etkilediği incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan anket çalışmalarında Türkiye’de orta gelir grubunun üzerinde öğretmenin kendisinin ve eşinin çalışmasından dolayı toplamda bir iyileşme görülmektedir. Okulun çevresinde oturan öğretmenler için bu bir avantaj olurken sosyo-kültürel yapının yüksek olduğu bölgelerde oturan öğretmenler için alınan ücretler yetersizdir. Çalışmamızda Ümraniye, Üsküdar ve Kağıthane ilçelerinin seçilmesindeki önem, bu bölgelerde oturan öğretmenlerin gelirlerinin birbirine yakın olması, sosyo- ekonomik yönden ortalama hayat standardına ulaşabildikleri görülmektedir. Bu durumun öğretmenlerin okuldaki başarılarına olumlu yönde katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin işteki çalışmalarının başarılı olabilmesi için aşağıdaki sıralanan önerileri yapabiliriz:

- Devlet okulundaki okul yöneticilerinin genellikle siyasi yolla atandıkları için etkin yönetim bilimi içinde yönetim vasfından yoksundurlar. Özel öğretim kurumlarında ise okul yöneticilerinde aranan niteliklerin birçoğunu üzerinde bulundurmasına dikkat edilir. Devlet okullarında da bu kıstas, hedef olarak alınmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlerinin akademik çalışmalarını desteklemelidir.
- Okul yöneticileri eğitim öğretim sürecinin aksamaması için okulda gerekli fiziki düzenlemeleri yapmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin yapıcı oldukları çalışmalarından dolayı onları ödüllendirmeli, motivasyonunu artırıcı önlemler almalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin özel yetenek ve ilgi alanlarına önem vermelidir.
- Okul yöneticileri sorunlara çözüm üreten biri olmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenleriyle sadece mesleki paylaşımlarla değil, okul dışında da bir araya gelme, tiyatro, sinema, gezi gibi sosyal paylaşımlarda bulunmalıdır.

KAYNAKLAR

Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir
1994.

Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Feryal Matbaası, Ankara 1996.

Başaran, İ.E. ,Yönetim, Feryal Matbaası, Ankara 2000.

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Pegem Yayıncılık,
Ankara 2002.

Can, H., Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ.,
İstanbul 2006.

Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.

Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş., İstanbul 2009.

Genç, N., Yönetim Ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2005.

Gürsel, M., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Eğitim Kitabevi Yayınları,
Konya 2007.

İlgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Basım
Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005.

Karlı, M. D., Etkili Okul Yöneticiliği, Yaylacık Matbaası, İstanbul 2006.

Keskinliç, K., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık,
Ankara 2007.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ.,
İstanbul 2007.

Özden, Y., Eğitimde Dönüşüm, Pegem Yayıncılık, Ankara 1998.

Özevren, M., İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2009.

Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Anlayışı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003.

Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Alp Yayınları, Ankara 2003.

Uçar, G., Yöneticilerde Değer Yargıları, Celal Bayar Üniv., Salihli Meslek
Yüksekokulu, Manisa.

Yıldırım, N., Okul Yöneticisinden Beklentiler,(İnönü.Ünv., Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 1994.

www.time-management-guide. (1.12.2009)

<http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=266236>, (2.12.2009)

<http://www.mindtools.com/pages/article/newTED>, (2.12.2009)

Milli Eğitim Bakanlığı, Teşkilat Şeması, [www.meb.gov.tr.](http://www.meb.gov.tr), (14.01.2010)

[Http:// www.bydiği.com/ kamu- yönetimi/222618-yetki-ve-sorumluluk.html](http://www.bydiği.com/kamu-yonetimi/222618-yetki-ve-sorumluluk.html),
(19.01.2009)

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, www.meb.gov.tr, (29.01.2010)

Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliği, www.meb.gov.tr, (25.01.2010)

ÖZGEÇMİŞ

19 Ağustos 1978 yılı Düzce ili Akçakoca doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi aynı ilçede tamamladıktan sonra, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazandım. Bu bölümden 2002 yılında mezun oldum. Aynı yıl Muş ili merkez Güzeltepe İlköğretim Okulu'na Sınıf Öğretmeni olarak atandım. Muş'ta 4.5 yıl sürdürdüğüm görevimin ardından 2007 yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesinde Şehit Öğretmen Ahmet Onay İlköğretim Okulu'na tayininin çıkmasıyla birlikte Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi bilim dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

Eğitim ve tarih kitapları okumak, puzzle özel ilgi alanlarım.