

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİMİ

**ORTAÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

(BAĞCILAR ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Murat AKDOĞAN

İSTANBUL, 2009

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

**ORTAÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

(BAĞCILAR ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan

Murat AKDOĞAN

050712069

Danışman

DR.Zülfikar ÖZKAN

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

04/05/ 2009

Aday: Murat AKDOĞAN

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

28.04.2009

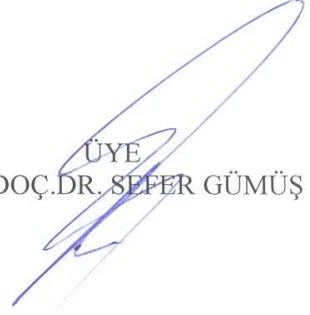
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencisi **050712069** numaralı *Murat Akdoğan'ın* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 07.01.2009 tarih ve 2009/1 sayılı toplantısında seçilen ve 16/01/2009 tarihinde Taksim Yerleşkesinde toplanan jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Düzeltme sonrası 07.04.2009 tarih ve 2009/09 sayılı Yönetim Kurulu kararı gereğince jüri üyesinde zorunlu değişiklik yapılan aday, "**ORTAÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (BAĞCILAR ÖRNEĞİ)**" adlı düzeltilmiş tezini 28.04.2009 tarihinde Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince **60** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul veya Red~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DR. ZÜLFİKAR ÖZKAN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU

ORTAÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (BAĞCILAR ÖRNEĞİ)

Tezi Hazırlayan: Murat AKDOĞAN

Özet

Okul yöneticisi için yönetim, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak sorun çözme, karar verme, programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Okul yöneticisi, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi, bilgi ve becerisini geliştirirken sahip olduğu yeni yetkileri de göz önünde bulundurmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, bilgi ve beceri, yetki.

THE EVALUATION OF THE MANAGING SKILLS OF THE SECONDARY MANAGERS (SAMPLE OF BAĞCILAR)

Presented by: Murat AKDOĞAN

Abstract

It is not enough to have only knowledge and skills of management for a school manager. A school manager should essentially have responsibilities like solving problems, developing and planning educational programs, assessing and evaluating the level of knowledge, values and behaviours provided by general and specific education in the school. First of all, a school manager should carry out the tasks which are involved in his area of responsibility timely and productively. In this sense, he should be able to use his authority as effectively as possible. A school manager should not obtain his authority from his responsibilities or regarding procedures, but also from his personal potential. A school manager should be able to develop and adapt himself to the changing conditions. He should also consider the new areas of responsibility while developing his skills and knowledge.

Key Words: School Manager, knowledge and skill, authority.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar listesi	vi
Kısaltmalar	xi
Giriş	1
I. BÖLÜM	3
OKUL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
1. EĞİTİM YÖNETİMİ	3
2. EĞİTİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	6
2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri	7
2.2. Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler	8
3. OKUL YÖNETİMİ	10
3. 1. Yönetimin Tanımı	10
3.2. Okul Yönetiminin Tanımı	12
4. OKUL YÖNETİMİNİN ALANI	14
5. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	15
6.OKUL YÖNETİMİNİN GÖREVİ	16
7. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİNİN YARARLARI	16
8. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİNİN SAKINCALARI	18
II. BÖLÜM	19
OKUL YÖNETİCİLİĞİ	19
1.OKUL YÖNETİCİLERİ VE GÖREVLERİ	19
1.1. Okul Yöneticisi	19
1.2. Yöneticilik Ve Okul Müdürlüğü	25

1.3. Statü Kavramı Ve Okul Müdürlüğü	26
2. OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİK VE BECERİLERİ	27
3. İYİ BİR OKUL YÖNETİCİSİNDE ARANMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	30
4. OKUL YÖNETİCİSİNİN DAVRANIŞI	32
5. OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ	33
6. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MEVZUATINDA OKUL YÖNETİMİ	37
6.1. Müdürün Ödevi, Yetkisi	37
6.2. Müdür Başyardımcısı	42
6.3. Müdür Yardımcıları	43
6.4. Okul Yöneticisinin Rolü	44
6.5. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü	49
6.6. Okul Müdürünün Sorumlulukları	50
7. OKUL MÜDÜRLERİ İÇİN ETİK İLKELER	51
8. OKUL YÖNETİM SORUNLARI	52
9. OKUL YÖNETİMİ STİLLERİ	57
9.1. Demokratik Okul Yöneticiliği	57
9.2. Otokratik Yönetim Stili	58
9.3. Koruyucu Yönetim Stili	58
9.4. Destekleyici Yönetim Stili	59
9.5. İşbirlikçi Yönetim Stili	59
9.6. Başboş Yönetim Stili	60
10. OKUL YÖNETİMİ BECERİLERİ	60
10.1. Öğrenen Okul Oluşturma	60
10.2. İletişim, Liderlik	61
10.3. Problem Çözme	62
10.4. Karar Verme	63

10.5. Ekip Çalışması	64
10.6. Değişim Yönetimi	65
11. EĞİTİMİ ETKİLEYEN YÖNETİM SÜREÇLERİ	66
11.1. Planlama	66
11.2. Örgütlenme	67
11.3. Yürütme	68
11.4. Eşgüdümleme	68
11.5.Kontrol Etme	69
III. BÖLÜM	70
UYGULAMA	70
BAĞCILAR ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLİK	
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	70
1. ARAŞTIRMANIN AMACI	70
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	70
2.1. Evren Ve Örneklem	70
2.2. Veri Toplama Yöntemi	70
2.3. Veri Analizi Yöntemi(Spss)	71
3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	71
BULGULAR VE YORUMLAR	71
4.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTLERİ	99
4.1. Güvenilirlik Analizi	99
4.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler	99
4.3. Ölçeklerin Ortalama Puan Değerleri	104
SONUÇLAR VE GENEL DEĞERLENDİRME	110
ÖNERİLER	112

KAYNAKÇA	114
ÖZGEÇMİŞ	118
EKLER	119
EK1: Uygulanacak Anket İle İlgili Yazı	119
EK2: Öğretmen Tanıma Formu	120
EK3: Anket Soruları	121
EK4: Beykent Üniversitesi Tarafından Anket Çalışması Hakkında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Yazılan Yazı	122
EK5: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Tarafından İstanbul Valiliğine Yazılan Resmi Yazı	123
EK6: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Tarafından Beykent Üniversitesine Yazılan Resmi Yazı	124

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	71
Tablo 2: Ankete Katılanların Yaşına Göre Dağılımları	72
Tablo 3: Ankete Katılanların Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımları	72
Tablo 4: Ankete Katılanların Lisans Üstü Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	73
Tablo 5: Ankete Katılanların Kıdem Göre Dağılımları	73
Tablo 6: Ankete Katılanların Görevine Göre Dağılımları	73
Tablo 7: Ankete Katılanların Yöneticilik Alanında Katıldığı Eğitim Programına Göre Dağılımları	74
Tablo 8: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Kendisini Sürekli Geliştirerek Okul Üyelerine (Öğretmen, Öğrenci, Diğer Çalışanlar) Model Olur.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	74
Tablo 9: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Mesleğinin Gerektirdiği Değişim Ve Yenilikleri Takip Eder Ve Uygulamaya Çalışır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	75
Tablo 10: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Yeni Öğrenme Durumları İçin Alışkanlıkların Değiştirilmesine Öncülük Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	75
Tablo 11: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Çevreden Ve Çalışanlardan Bilgi Edinerek Öğrenir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	76
Tablo 12: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Eleştirilerden Faydalanır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	77
Tablo 13: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Etkili Problem Çözme Yeteneğine Sahiptir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	77
Tablo 14: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Uygulamalarında Risk Almaya Eğilimlidir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	78

Tablo 15: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Başarılar Kadar Başarısızlıkları Da Paylaşır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	79
Tablo 16: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Alanıyla İlgili Eğitim Programlarına Katılır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	79
Tablo 17: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Bilgi Kaynaklarını Etkili Olarak Kullanır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	80
Tablo 18: Ankete Katılanların “Okul Müdürü Kendisini Bilgi Toplumunun Okul Yöneticiliğine Hazırlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	81
Tablo 19: Ankete Katılanların “Okul Müdürü Yenilik Ve Değişimler Doğrultusunda Kendini Geliştirir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	81
Tablo 20: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Öğrencilerin Öğrenme Etkinliklerine Aktif Olarak Katılımlarını Sağlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	82
Tablo 21: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulun Bilgi Potansiyelinden Gereğince Yararlanır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	83
Tablo 22: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okuldaki Öğrenme Etkinliklerinde Doğrudan Sorumluluk Alır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	83
Tablo 23: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Öğrenme Etkinlikleriyle İlgili Programlar Hazırlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	84
Tablo 24: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Eğitimle İlgili Meydana Gelen Gelişmelerden Okul Üyelerini Bilgilendirir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	84
Tablo 25: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Bilgiye Ulaşmayı Ve Kullanmayı Engelleyen Faktörlere Karşı Etkili Olarak Mücadele Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	85
Tablo 26: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Öğretmenleri, Kendilerini Sürekli Geliştirmeleri İçin Teşvik Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	86
Tablo 27: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğrenme Etkinliklerine Ayırır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	87

Tablo 28: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Bilgiye Ulaşmada, Okul Üyeleri Arasında İşbirliğini Teşvik Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	87
Tablo 29: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Gerektiğinde Yetkilerini Okul Üyeleriyle Paylaşır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	88
Tablo 30: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Yeni Öğrenme Stratejisi, Yöntem Ve Tekniklerinin Geliştirilmesine Yönelik Çabaları Destekler.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	89
Tablo 31: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Bilgiye Kolaylıkla Ulaşabilecek Bir Ortam Oluşturur.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	89
Tablo 32: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okul Üyelerinin Bireysel Beklentileriyle Okulun Beklentilerini Uzlaştırır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	90
Tablo 33: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Bürokratik Kurallardan Çok, Öğrenme Etkinliklerine Önem Verir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	91
Tablo 34: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Bir Öğrenme Kültürü Oluşturmaya Çalışır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	91
Tablo 35: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Yeniliklerin Uygulanmasını Teşvik Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	92
Tablo 36: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Çalışanların Farklı Yaşam Tarzlarını Ve Değerlerini Hoş Görür.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	92
Tablo 37: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okul Üyeleriyle Samimi İlişki İçindedir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	93
Tablo 38: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okul Üyelerinin, Okulun Amaçlarına Ulaşmada Risk Üstlenmelerini Teşvik Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	94
Tablo 39: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Açık Ve Güvenilir Bir İletişim Ortamı Sağlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	94

Tablo 40: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Karar Alma Sürecine Okul Üyelerinin Aktif Olarak Katılmalarını Sağlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	95
Tablo 41: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Yönetim Uygulamalarında Açıklık Ve Şeffaflığı Ön Planda Tutar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	96
Tablo 42: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Yapılan Hataları, Yeni Öğrenme Durumları İçin Önemli Fırsatlar Olarak Görür.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	97
Tablo 43: Ankete Katılanların “Okul Müdürü, Okulda Paylaşılan Bir Vizyonun Geliştirilmesine Öncülük Eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	97
Tablo 44: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Anketi İçin Güvenilirlik Analizi Tablosu	99
Tablo 45: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T-Testi	100
Tablo 46: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	100
Tablo 47: Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği İle Mezuniyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	101
Tablo 48: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği İle Lisans Üstü Öğrenim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T-Testi	101
Tablo 49: Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği İle Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	102
Tablo 50: Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği İle Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi	102
Tablo 51: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği İle Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığını Belirlemek Amacı İle Yapılan Post-Hoc Tukey Testi	103

Tablo 52: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği İle Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T-Testi	104
Tablo 53: Öğrenen Okul Oluşturma Ölçeği	105
Tablo 54: İletişim, Liderlik Ölçeği	106
Tablo 55: Problem Çözme Ölçeği	107
Tablo 56: Ekip Çalışması Ölçeği	108
Tablo 57: Değişim Yönetimi Ölçeği	108
Tablo 58: Karar Alma Ölçeği	109

KISALTMALAR

a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
C.	Cilt
ev.	Çeviren
S.	Sayı
s.	Sayfa
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütün olarak ele alıp çözümleyerek birleştirmeyi amaçlayan bir bilim dalıdır. Dolayısıyla eğitim yönetimi, okul yönetimini de kapsamaktadır. Eğitim sisteminin kendisinden beklenen rolü yerine getirmesi, okullar aracılığıyla gerçekleştirilir. Toplumsal yapının şekillendirilmesinde araç rolünü oynayan okulların, iyi yönetilmesi ve okul yöneticilerinin üstlendikleri rolleri başarıyla gerçekleştirilmesini beraberinde getirir. Eğitim, yüzyıllar boyu süren bir gelişmenin ürünü olduğuna göre; bu süre içinde, eğitimle elde edilen bilgi, teknik, yöntem, ilke ve alışkanlıklar öğretmeninden öğrencisine aktarılarak, bugünün eğitim sistemine kadar gelip yerleşir. Bunlara, eğitimin gelenekleri denilebilir. Bu eğitim geleneklerinin devamlı gelişmesi ve daha çok fayda sağlaması okul yöneticilerinin ğretim becerileriyle alakadardır.

Okul müdürünün önem vermediği bir değer ya da norm okula kolay kolay giremez; beğendiği değer ve normlar ise okula kolayca girebilir. Örgüt yeleri sahip oldukları değer ve normlara göre günlük davranışlarda bulunurlar. Okul müdürleri, üyelerin, kendi istediği davranıştan sergilemesi için iletişimi denetlemeden, ödül ve ceza sistemlerini çalıştırmaya kadar pek çok yol ve yöntemleri dener. Okul kültürü, okul müdürlerinden bu denli etkilenince, ister istemez onların kişilik özellikleri ile davranış ve iletişim biçimlerini de yansıtığı düşüncesini ortaya koymaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde okul yönetimiyle ilgili kavramlar, ikinci bölümünde okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve üçüncü bölümde de okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili anket araştırmasına yer verilmiştir. Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin yönetim becerilerini değerlendirmektir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenleri içerisinden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 166 ğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerden oluşturmaktadır.

Çalışmada Okul müdürü ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri ile ilgili görüşleri ve bu görüşlerinin demografik değerışkenlerle arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veri toplama aşamasında araştırmanın anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat araştırmacı tarafından okullarda gerçekleştirilmiştir. Anket verilerinin veri girişi ve verilerin istatistiksel çözümlenmeleri bilgisayar ortamında SPSS 15 programında

gerçekleştirilmiştir Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin ve yöneticilerin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri ile ilgili anketlerdeki ifadelere verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları çıkarılarak yorumlar yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin ifadelere verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasındaki ilişki istatistiksel analizlerle ortaya konmuştur.

I. BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1. EĞİTİM YÖNETİMİ

“Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi yönetim biliminin bir dalıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır.”¹ Erdoğan “eğitim yönetimini, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler şeklinde tanımlamıştır.”² Taymaz ise eğitim yönetimini “eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlamıştır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar.”³ “Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır.”⁴ Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır.

“Sınıf yönetimi ise eğitim yönetimi, sıra dizinin ilk basamağıdır. Eğitim yönetiminin kalitesi, büyük ölçüde sınıf yönetiminin başarısına bağlıdır. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır.”⁵ “Eğitim etkinlikleri özel eğitim kurumlarına bırakıldığında bile devletin denetimi altındadır. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanan

¹ İlgar , L., Eğitim Yönetimi , Okul Yönetimi , Sınıf Yönetimi , İstanbul, 2000,s.10.

² Erdoğan , İ., Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s .87.

³ Taymaz , H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003, s.20.

⁴ İlgar, a.g.k., s.10.

⁵ Taymaz, a.g.k., s.20.

eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim etkinliklerini gerçekleştirmektedirler.”⁶
“Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yönetimdeki bireylerin davranışlarını değerlendirmede etkili olması gereken eğitim yöneticilerinin gerekli yeterlilikleri kazanabilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir.”⁷

“Eğitim yönetimi, yeni doğmuş bir meslek değil gelişmekte ve yerleşmekte olan bir meslektir. Özellikleri belirli kuruluşların yöneliminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı rolünden doğmaktadır. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır.”⁸

“Eğitim yönetiminin görevleri, eğitim yöneticisinin sorumlulukları ve görevleri ile açıklanabilir. Eğitim yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri ve üst yöneticiler ile politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Demokratik yönetimi sürdürebilmek için etkili bir yönetim biçimi sergilemek durumunda olan eğitim yöneticisi, insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede yeterli olması gerektirmektedir.”⁹ “Eğitim yönetimi daha çok sistemle ilgilenen bir alandır. Bu çerçevede eğitim yönetimi denildiğinde akla Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitim Müdürlükleri, Ders Araçları Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri gibi birimlerin yönetilmesi gelir. Bu durumda Eğitim Yöneticisi de eğitimin bütünü ile ilgilenen yani sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlayan kişidir.”¹⁰

“Eğitim yönetimi genel yönetimin okula indirgenmiş ve uyarlanmış bir şeklidir. Bunun için genel yönetim ve diğer yönetim yaklaşımlarından etkilenmesi doğaldır. Yönetim bilimindeki değişimler eğitim yönetimini ve dolayısıyla onun bir alt disiplini olan

⁶ Yavuz, Y.,Nasıl Bir Eğitim Sistemi , Güncel Uygulamalar Ve Gelecege İlişkin Öneriler, İzmir, 1997,s. 510.

⁷ Taymaz, a.g.k., s.20.

⁸ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış , Ankara, 2002, s.5.

⁹ Yavuz, a.g.k., s.510.

¹⁰ Erdoğan ,a.g.k., s.88.

okul yönetiminde etkilemesi kaçınılmazdır. Yönetim bilimlerindeki bu gelişmeler eğitime ve okula uyarlanarak eğitim örgütlerinin bu gelişim ve değişimlere ayak uydurması beklenmektedir.”¹¹

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlar. "Eğitim sistemi okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır.”¹² “Eğitim yönetiminin daha etkili çalıştırılabilmesi için şunlar önerilebilir: İnsan yaşamında eğitimin kesintisiz süreç olduğu kabul edilerek, bu süreç içinde eğitim sisteminin örgün ve yaygın eğitim kanatlarının, tümleşik olarak vatandaşın eğitimde sürekli görev alması sağlanmalıdır. Örgün ve yaygın eğitimin, ülkenin insan gücü ve üretim sistemine katkısı etkili olarak planlanmalıdır.”¹³

Görevler, yetkiler ve sorumluluklar, bakanlık, il, ilçe ve okul yönetimi arasında yeniden paylaşılmalı; şimdiki merkeziyetçi yönetimden yerelci yönetime doğru okulların etkililiğini artıracak düzeyde ve yeterlikte kaydırılmalıdır. Okul, eğitim hizmetlerinin üretildiği temel sistem niteliğine ulaştırılmalıdır. Okulun üzerinde bulunan ve asıl görevi eğitim hizmeti üretmekten çok yönetim hizmeti üretmek olan üst sistemler ve aracı üst sistemler, okula yardımcı olabilecek nitelikte örgütlenmelidir.

Eğitimde planlama, ölçme, değerlendirme, program geliştirme, denetleme, halk eğitimi, beslenme, özel eğitim, okul ve öğretmen kitaplığı gibi uzmanlık hizmet ve olanakları ilçe eğitim örgütüne kadar indirilebilmelidir. Okullara, öğretmene yardımcı olacak eğitim uzmanları atanmalı, okulun yönetmeni en az yüksek lisans düzeyinde olmak üzere eğitim yönetiminde yetişmiş olmalıdır. Eğitim sisteminin her kademesindeki okulun ve kuruluşun yönetim biçimi, eğitim iş görenlerinin ve eğitilenlerin yönetime katılmasını sağlayabilecek niteliğe kavuşturularak, demokratikleştirilmelidir.

Yukarıdaki ilkeler ışığında, okul öncesi eğitim, temel eğitim, ortaöğretim okulları ve yaygın eğitim kuruluşları, kendi özelliklerine göre etkili biçimde, ama birbiriyle tümleşik olarak, örgütlenmeli ve yönetilmelidir. Yükseköğretim, kendine özgü örgütlenip

¹¹ Aslan, A., “Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine Göre , Sınav Kazanarak Atanan İlköğretim Okul Müdürleri İle Sınavsız Atanan İlköğretim Müdürlerinin Yeterlilikleri”, Marmara Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005, s.49.

¹² Açıkalın, A., Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, s.2.

¹³ Başaran , İ.E., Eğitime Giriş, Ankara,1994, s.140 – 141.

yönetilirken, eğitim sisteminin örgün ve yaygın eğitim kanadı ile dirik bir etkileşim ve yardımlaşma içinde olmalıdır. Eğitimin uygulamayla ilişkisini güçlendirmek, maliyetini düşürmek ve çalışma yaşamına kendini uyarlayabilmek için, her okul ve eğitim kuruluşu, kendi düzeyinde, işyerleri ile canlı bir ilişki kurabilmelidir. Eğitim, din; dil, ırk, cins, aile ve mezhep ayırımına; sınıf ve zümre egemenliğine, ayrıcalıklarına ve tutumlarına izin vermeyecek biçimde örgütlenmeli ve işletilmelidir.

Seçkinler ya da ayrıcalıklılar yetiştirecek okullar açılmamalıdır. Eğitilenlerin çağdaş yabancı dilleri öğrenmeleri için gereken olanaklar hazırlanmalı, ama yabancı dille öğretim yapılmamalıdır. Eğitim devletin başta gelen görevi olmalıdır. Toplum ve kişiler, eğitime katkı sağlamaları için özendirilmelidir. Kişilerin ve tüzel kişilerin özel okul ve derslik açmaları, belli koşullar ve sınırlar içinde kabul edilmelidir.

“Eğitimde demokratikleşmenin sağlanabilmesi için, temel eğitimden geçmemiş her yurttaşın bu eğitimden yararlanması sağlanmalı, Ortaöğretim ve yüksek öğretim olanakları hızla yaygınlaştırılmalıdır.”¹⁴

2. EĞİTİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Eğitim yönetimi-yöneticiliğinin amaçları şöyle belirtilebilir:

- “Bu alanda çalışacaklara, çalışmak isteyenlere ve çalışanlara;
Yönetim bilim ve sanatı ile ilgili teorik ve uygulamalı bilgiler vermek,
- Eğitim ve okul yöneticisinin yapmak zorunda olduğu işlerle ve bu işlerin yapısıyla ilgili ilke, kavram ve teknikleri kavratmak,
- Türk Milli Eğitim sistemini tanıtmak, sistemin sorunlarını tartışmak ve çözüm önerileri getirmek
- Eğitim kurumlarının örgüt ve işleyişleri hakkında bilgi vermek, Eğitim yönetiminin gelişimi (Dünyada ve Türkiye'de) ile ilgili bilgiler vermek,
- Eğitim yönetimi ile ilgili sorunları tartışmak, eğitim kurumlarının amacını gerçekleştirilebilmesi için yöneticilere düşen görevler hakkında bilgi vermek,

Sosyo-ekonomik kalkınmanın en önemli etmeni olan eğitime gerekli miktar ve kalitedeki yöneticilerin yetişmesini sağlamak; öğretmen yetiştiren kurumlar öğretmen

¹⁴ Başaran, İ.E., Eğitime Giriş, Ankara, 1994, s.140- 141.

adaylarını bu amaçlar doğrultusunda yetiştirmeyi onları şimdiden eğitim ve okul yöneticiliği alanında yetkili kılmayı amaçlamaktadır."¹⁵ "Eğitim yönetiminin amacı, okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelikçe ve nitelikçe artmasını sağlamaktır. Okulun örgütsel amacı kapsamındaki eğitim hizmetleri, düşüncesi ve mallarının en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yönetici sorumludur. Okulun eğitsel amaçlarına uygun insan yetiştirmesinin sağlanması yönelmenin yükümlülüğüdür. Okulda öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve öteki eğitim iş görenlerini örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, güdülmeyen, yönelten, eşgüdümleyen ve etkili çalıştıran eğitim yönetmenidir."¹⁶

2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

"Eğitim Sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir. Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşüncüyü geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar. Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insandır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar."¹⁷

¹⁵ Ilgar, a.g.k., s.10-11.

¹⁶ Başaran , İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi , Ankara, 1996, s.118.

¹⁷ Kaya, Y., Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1996, s.39.

“Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür. Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir. Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur. Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi, okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Amaçları ve ilkeleri ile açık sistem özelliğini taşır. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar.”¹⁸

Her sistemdeki yöneticiler gibi, eğitim yöneticisi de kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Başarıyı sağlayabilmek için bazı temel yönetim kaidelerini dikkate almak gerekir: “Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir. Sorumlulukla beraber yetki de verilmelidir. Görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığında bütün birimlerin bunu bilmeleri sağlanmalıdır. Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar ele alınıp, karara bağlanmalıdır. Kurum içinde koordinasyon sağlanmalıdır. Sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözleyecek faktörleri ve yönetimi bilmelidir. Hiçbir personelden, bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir. Personelin özlük işleriyle ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.”¹⁹

2.2. Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler

“Eğitim yöneticileri, toplumun bireylerinin ulusal eğitim amaç ve politikaları ile tanımlanmış bulunan amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi görevini üstlenen eğitim kurumlarını, amaçları doğrultusunda işletmekle yükümlüdürler. Aslında meslek etiğine ilişkin ilkeler, belli bir mesleği yerine getiren bireylerin oluşturdukları örgütler tarafından

¹⁸ Taymaz, a.g.k., s.53.

¹⁹ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 2003, s.50.

oluşturulup, korunmalıdır. Ancak ülkemizde, eğitim yöneticilerinin mesleki örgütlerinin olmaması nedeniyle, eğitim yöneticilerinin uymaları beklenen mesleki etik ilkelerinin geliştirilmesinin, üniversitelerde eğitim yönetimi alanında etkinlik gösteren akademisyenlerce üstlenilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.”²⁰

“Mesleki ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Yöneticinin gösterdiği davranışlardan bazıları yasa hükümlerine uygun, ancak etik anlamda doğru olduğu kabul edilmeyebilir. Eğitim yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken varılan yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Bu nedenle etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü, yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler. Yöneticinin yönetsel davranışlarında uyması beklenen etik ilkeler ile etik dışı davranışlar aşağıda sıralanmıştır.”²¹

<u>Uyulması Beklenen Etik İlkeler</u>	<u>Etik dışı davranışlar</u>
Adalet	Ayrımcılık
Eşitlik	Kayıрма
Dürüstlük	Rüşvet
Tarafsızlık	İhmal
Sorumluluk	Sömürü
İnsan hakları	Bencilik
Bağlılık	Yıldırma - Korkutma
Hukukun üstünlüğü	İşkence - eziyet
Sevgi	Şiddet
Saygı	Yaranma
Hoşgörü	Yolsuzluk
Tutumluluk	Savurganlık
Saldırganlık	Laiklik
Demokrasi	Hakaret

²⁰ Pehlivan, İ., Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği), Eskişehir , 1999, s.145- 146.

²¹ Pehlivan , İ. , Türkiye’de Eğitim Yönetimi, İstanbul , 1998, s.57-71.

Hak ve özgürlükler	Bedensel taciz
Emeğin hakkını verme	Yetkiyi kötüye kullanma
Olumlu insan iliksileri	Dedikodu
Açıklık	Zimmet
İnsancıl çabalar	Dogmatik davranış
Yasalara uyma	Yobazlık-bağnazlık

Eğitim yöneticisi, yukarıda sıralanan etik ilkelere uygun davranarak etik dışı davranışlardan kaçınılabilir ve aşağıdaki davranışları göstererek başarılı olabilir:

- “Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirilmesi,
- Güçlü bir etik liderlik uygulaması,
- Ayrımcılığın ortadan kaldırılması,
- Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi,
- Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi,
- Bütün grupların hakları arasında denge kurulması,
- Problemleri çözecek kararların zamanında verilmesi,
- Kararların sistemin amacını gerçekleştirilmesi,
- Etik konularında gerekli cesaretin gösterilmesi,
- Etik davranış, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi.”²²

3. OKUL YÖNETİMİ

3. 1. Yönetimin Tanımı

“Yönetim en eski bilimlerden biridir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir.”²³ “Yönetime ilişkin ilk belirtiler, ilkel toplumların, kendilerini savunmak amacıyla kazdıkları hendek ve yaptıkları duvarlar; beslenmek için birlikte yaptıkları süreklilik avları; doğal yıkımdan korunmak için birbirlerine dayanışmalarıdır. Bunları yapmak için insanların birlikte yaşamaya başlamaları ile yönetimde başlamıştır.”²⁴ Yönetim kavramı

²² Taymaz, a.g.k., s .24.

²³ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 2003, s.1.

²⁴ Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, s.36.

içerisinde; belirli bir amaca ulaşılması için faaliyetleri organize ve kontrol etme, çeşitli üretim faktörlerini ve insan emeğini bir araya getirerek belirli bir amaca yönelme, başkalarının bir araya getirerek ve iş gördürerek amaca ulaşma faaliyetleri vardır. Diğer bir yaklaşımla; bir araya getirmek, örgütlemek ve bir amaca yönlendirmek yönetim kavramı içerisinde ortak kavramlardır. “Yönetim, bir örgütteki etkinlikleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, eş güdümlenme ve kontrol etme çalışmalarıdır.”²⁵ “Yönetim, süreç olarak bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.”²⁶ “Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.”²⁷ “Yönetim, belirli amaç ya da amaçların, kaynakların en iyi biçimde kullanılması suretiyle gerçekleştirilmesi bilim ve sanatı olarak tanımlanabilir.”²⁸

“Yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektirir. Bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerekli kılar.”²⁹

“Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetme, aynı zamanda liderlik etmek demektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için personeli güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır.”³⁰

Kısaca açıklamak gerekirse yönetim; toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakta, ama her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir. Taymaz yönetim ile ilgili yapılan tanımların ortak yönlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- “Kurumu saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,

²⁵ Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004, s.2.

²⁶ Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005, s.128.

²⁷ Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991, s.14.

²⁸ Sürgit, K., “Çağdaş Yönetimde Politika Belirleme İşlevleri”, Amme Anlayışı ve Yöneticilerinin Amaç ve İdaresi Dergisi, S.14, C.1, Ankara, 1981, s.4.

²⁹ Dinçer, Ö.-Fidan, Y., İşletme ve İşletme Yönetimi, İstanbul, 1999, s.19.

³⁰ Aytürk, N., Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999, s.15.

— Kurum çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.”³¹

“Yönetimin amacı; insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak çok verim elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işleyişe kavuşturarak işleyişini sürdürmektir. Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarı ile gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır.”³² “Görevi ise; örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. Bir örgütte yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir. Hangi tür kurum ve kuruluşun yönetimi olursa olsun yönetim işlerinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim evrensel bir süreçtir.”³³

3.2. Okul Yönetiminin Tanımı

“Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır.”³⁴ Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

“Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirtmek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumda çalışan yöneticileri de eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür. Okul, eğitim sistemini doğrudan etkileyen bir alt sistemdir. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir.”³⁵

Okul yönetimi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan

³¹ Taymaz, A. H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, s.17.

³² Akat, İ., İşletme Yönetimi, İzmir, 1984, s.9.

³³ Akat, a.g.k., s.9.

³⁴ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003, s.21-22.

³⁵ Açıkalın A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, s.2-3.

yaklaşımlar ve modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir. Kültürün farklılaştırılmasında veya var olan kültürün devamının sağlanmasında ve geliştirilmesinde olsun, okul müdürlerinin rolü çok önem arz etmektedir. Fakat okul müdürlerinin bu rolü yerine getirebilmesi, literatüre göre onların kişisel özellikleriyle ve öncelikle iletişim becerileriyle mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Okul müdürünün iletişim becerileri okul örgütünde kültürün oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır.

“Bilindiği üzere, okul toplumsal bir kurumdur. Toplumun somut ve canlı bir parçasıdır. Okul, örgün eğitim hizmetinin koparılp yürütüldüğü bir yerdir. Her okulun yeterli sayıda yapıları ve eklentileri vardır. Fakat okul denince akla ilk gelen şey toplumsal bir gruptur: öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin, memur ve hizmetlilerin; yakın ve uzak toplumsal çevrenin (aile, mahalle-köy, yerel yönetim örgütleri, hükümet kuruluşları ve bir bütün olarak toplum) meydana getirdiği ve etkilediği karmaşık bir gruptur. Bu karmaşık grubun temel yapı unsurları öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, memur ve hizmetlilerdir.”³⁶ Okulu meydana getiren görevliler birlikte uyum içinde çalışmalıdır.

“Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.”³⁷

“Okul merkezli yönetim, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyindeki yetki ve sorumlulukların artırılmasına, özerklik ve katılımlı karar almaya dayalı, okulları temel karar alma birimi olarak kabul eden eğitimin yerinden yönetim biçimidir.”³⁸ Okul merkezli yönetim tarafından alınan kararlar okulun sorunlarını bilen kişiler tarafından alındığı için daha isabetli olmaktadır.

³⁶ Öztürk, A.-Özgen, H., “Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bir Model Önerisi”, Verimlilik Dergisi, C.23, S.1, Ankara, 1994, s.16.

³⁷ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetimi, 1997, s.7.

³⁸ Aytaç ,T., “Dünyada Uzaktan Eğitim Uygulamaları”, Eğitim ve Teknoloji Dergisi, S.6, Ankara, 2003, s.2.

4. OKUL YÖNETİMİNİN ALANI

Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi aynı durumdadır. Kuşkusuz bu terimin burada açıklaması beklenen anlam ile kapladığı alan arasındaki ilişki duraksama konusu olabilir. Hatta okul yöneticiliği gibi başka terimler de seçilebilir. Fakat bu terimin seçilmesindeki başlangıç noktası, bu alanı yöneticinin kişiliğinden çok, örgütünün özelliğine dayanak düşüncesi olmuştur.

“Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır.”³⁹

“Okulda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır.”⁴⁰ Bu özerk çalışmalar eğitimde kaliteyi de etkilemektedir.

“Eğitim örgütleri hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen bir sistem olarak değerlendirilirse, dünyada ve dolayısıyla ülkemizde yaşanan değişme ve gelişmelerle birlikte, okulların da bu değişimin dışında kalamayacağı hatta bu değişimde etkin bir rol alması gerektiği söylenebilir.”⁴¹ Bu, hızlı ve bilginin önem kazandığı değişim sürecinde toplumu eğiten kurumlar olarak okullar da hızlı bir şekilde değişmektedir. “Bu hızlı gelişmeler, birçok bilim ve alanlarda olduğu gibi eğitimde de dallanma ve uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucunda da eğitim yönetimi ve teftişi, planlaması, program, rehberlik, ölçme ve değerlendirme gibi uzmanlık alanları meydana gelmiş bulunmaktadır.”⁴²

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, eğitim sisteminin amaçları ve sistemin yapısı çizmektedir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul

³⁹ Taymaz, A.H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, s.74.

⁴⁰ <http://www.ntvmsnbc.com/news/328403.asp> (22.10.2008)

⁴¹ İpek, C., Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları, Ankara, 2000, s.219.

⁴² Bursalıoğlu, a.g.k., s.5.

yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakmaktadır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır.

5. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

“Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulun amaçlarına uygun olarak devamını sürdürmektir. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Okul örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve geliştirmek için örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak gereklidir. Okul yöneticisinin bunu gerçekleştirebilmesi okul yönetimi ile ilgili bilgi ve tecrübesiyle ilgilidir. Okul yöneticisinin eğitim yönetiminde başarılı olabilmesi için okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir.”⁴³

Yönetim artık yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar birkaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. İkincide, felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat sayılabilir. Üçüncüde ise, henüz yeni olan ve birçok yöneticinin bile duymadığı enformasyon kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı gelir. Okul yöneticisi kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve verimli olabilmesi için sürekli kendisini geliştirmesi gereklidir. Hizmet içi eğitimlerle yöneticilik, liderlik bilişim teknolojileri gibi alanlarda kendini geliştirebilir. Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar, bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendilerine has özellikleri de bulunur. Bu özellikler, onların özel yanlarını meydana getirir. Eğitim yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan, okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzdendir ki, okul yönetiminin etki alanını aynı derecede geniş görmek gerekir. Böyle geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleştirmek, bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.

⁴³ Bursalıoğlu , a.g.k., s .6.

“Örgüli amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.”⁴⁴

6.OKUL YÖNETİMİNİN GÖREVİ

Bir okulun amaçlarına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur. Okulun görevleri genel olarak sosyal, politik ve ekonomik alanlarda gruplandırılabilir:

- “Okulun Sosyal Görevi; Eğitim sisteminin ve okulun genel amaçlarına uygun olarak öğrencileri sosyalleştirmektir. Okul bu görevi yerine getirirken kültürü korur ve geliştirir.
- Okulun Politik Görevi; Öğrencilerin devlet sistemine bağlılık göstermelerini ve demokratik ilkelere uymalarını sağlar. Öğrencilerini görev ve sorumluluklarının bilincinde yurttaşlar olarak yetiştirir.
- Okulun Ekonomik Görevi; Okul içinde bulunduğu toplumun insan gücü ihtiyacını karşılar. Öğrencilerin istek, ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda meslek edinmelerini sağlar.”⁴⁵

7. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİNİN YARARLARI

Okul Merkezli Yönetim' in en belirgin yararlarından birisi, öğrenciyi merkez alan bir eğitim ve öğretimi esas almasıdır. Bu sistem içinde okulların, öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması mümkündür. Okullar bu sistem sayesinde öğrencilerin, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına ve özelliklerine daha etkili cevap verebilecek bir yapıya kavuşmaktadır.

⁴⁴ Bursalıoğlu ,a.g.k.,s .6.

⁴⁵ Taymaz ,a.g.k.,s .57.

“Merkezi sistemin işleyişinde etkili kullanılmayan insan kaynaklarından daha iyi yararlanılabilir. Çalışanların sadakati, yaratıcılığı ve kendisini çalıştığı okula adanması daha yüksek olur. Eğitim işlerinde halkın sorumluluk alması, "benim okulum" duygusuyla eğitime katkıda bulunması daha yüksek olur.”⁴⁶ Çok yönlü programlara sahip olan okullar yaygınlaştırılarak bireysel isteklere cevap veren okul sistemi kurulup, sosyokültürel ihtiyaçların karşılanmasında daha etkin bir yapı kurulabilir.

Dünyada hızlı değişen teknolojiye ve özellikle bilişim teknolojisine okullar merkeziyetçi yönetimlerin etkisiyle Avrupa ülkelerinden daha geç kavuşmuşlardır. Okul Merkezli Yönetim ile yetkileri kendi elinde bulunduran okulların bilişim teknolojideki yeniliklerin eğitim ve öğretime zamanında kazandırılması kolaylaşır.

Değişim yönetimi günümüzün ilgi çeken konularından birisidir. Ayrıca eğitimde yeniden yapılanma önemli bir sorundur. Eğitim sisteminin değişmelere ayak uyduramadığına ve zamanın gerisinde kaldığı bilinmektedir. Okul Merkezli Yönetim sayesinde okulların kendilerini yenilemesi ve zamana uyum sağlaması kolaylaşmaktadır.

Ülkemizde mevcut eğitim sisteminde eğitim hedeflerinin pratiğe dönüşemediği bir durum söz konusudur. Okul Merkezli Yönetim ile eğitimin pratiğe yansıtılması ile ilgili çalışmalar yapılarak öğrencilerin piyasaya hitap eden eğitim almaları sağlanabilir.

Okul Merkezli Yönetim anlayışı altında okul ile aile arasında daha iyi ilişkiler kurulabilir. Özellikle aileler, merkeziyetçi yapıda sıkça olduğu gibi bir üst birime aktarılmadan sorumluluğu üstlenen okul yöneticilerini karşılarında bulma şansına daha fazla sahip olurlar. Okul Merkezli Yönetim, karar verme düzeyini kararın etkileyeceği kişilere olabildiğince yakınlaştıran bir yönetim modelidir. Bu açıdan yönetimde kararlar daha verimli bir şekilde alınabilir.

Eğitim örgütlerinde öğretmen, yöneticiler ve öğrenciler arasında iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar vardır. Okul Merkezli Yönetim sayesinde okul içinde yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiler daha güçlü hale gelmektedir.

“Okul Merkezli yönetimin hayata geçirilmesi ile merkezi sistem altında rutin olarak yapılan işlerin çoğunun okul düzeyine kaydırılması sonucu, okullarda yapılan işlerin

⁴⁶ <http://www.yorumla.net/ilkogretim-lise/148833-egitimle-ilgili-makaleler-6.html> (11.09.2008)

yoğunluğu artabilir. Merkezi sistemde uzmanların yaptığı işler, Okul Merkezli Yönetim ile özel donanıma sahip olmayan yöneticilerin inisiyatifine kalır. Bu da okul yönetiminde uzmanlığın gücünün azalmasına yol açar. Okul Merkezli Yönetim ile güç kazanan okullar, elde ettikleri otonomiye iyi kullanarak daha iyi gelişebilir. Ancak elde edilen özgürlüğü iyi kullanamayıp başarıları azalan okullar da olabilir. Okul Merkezli Yönetim, yöneticiden öğretmene kadar herkese yeni roller ve sorumluluklar yükler. Yeni rollerin ve sorumlulukların kolayca anlaşılması ise zordur. Bu durum personelin kendisini güvensiz hissetmesine yol açabilir.”⁴⁷ Okul Merkezli Yönetim ile okullar arasında rekabet oluşur ve bu da sunulan eğitim hizmetlerinin kapasitesini yükseltir. Okullar kendi imkânlarını kullanarak ek kaynaklar yaratabilir. Okul Merkezli Yönetim anlayışı altında yetki ve sorumluluklar okullarda odaklaşacağı için standartların dışında, kendine özgü özelliklere sahip okullar oluşabilir. Yani okullarda yaratıcı uygulamalar oluşabilir. Okullarda eğitim ve öğretimle ilgili sorunların çözümü için yeni yollar keşfedilebilir. Bütün bunlar okulları tek tip olmaktan kurtararak çeşitliliğini zenginleştirir.

8. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİNİN SAKINCALARI

“Okul Merkezli yönetimin hayata geçirilmesi ile merkezi sistem altında rutin olarak yapılan işlerin çoğunun okul düzeyine kaydırılması sonucu, okullarda yapılan işlerin yoğunluğu artabilir. Merkezi sistemde uzmanların yaptığı işler, Okul Merkezli Yönetim ile özel donanıma sahip olmayan yöneticilerin inisiyatifine kalır. “Bu da okul yönetiminde uzmanlığın gücünün azalmasına yol açar. Okul Merkezli Yönetim ile güç kazanan okullar, elde ettikleri otonomiye iyi kullanarak daha iyi gelişebilir. Ancak elde edilen özgürlüğü iyi kullanamayıp başarıları azalan okullar da olabilir. Okul Merkezli Yönetim, yöneticiden öğretmene kadar herkese yeni roller ve sorumluluklar yükler. Yeni rollerin ve sorumlulukların kolayca anlaşılması ise zordur. Bu durum personelin kendisini güvensiz hissetmesine yol açabilir.”⁴⁸ Okuldaki personelin kendine güvensizliğe de başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Okul Merkezli Yönetim’de koordinasyon zorluğu yaşanabilir. Artan otonomi ile birlikte yöneticiler, öğretmenler, ebeveynler ve öğrenciler arasında bir güç mücadelesi yaşanabilir. Bu da okullarda yeni çatışmalar yaratabilir, Merkezi eğitim sisteminde okullardaki uygulamalar büyük ölçüde belirlidir. Sistemin oturmuş olması nedeniyle olağanüstü gelişmeler olmaz. Okul Merkezli Yönetim ile okullarda beklenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilir.

⁴⁷ Güçlü, N., “Okula Dayalı Yönetim”, Milli Eğitim Dergisi, S.148, 2000, s.22.

⁴⁸ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.100.

II. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİ VE GÖREVLERİ

1.1. Okul Yöneticisi

“Okul yöneticisinin imajı, 1980'lerden beri "kapı bekçisi" olmaktan öğretim lideri olmaya doğru değişme göstermiştir. Araştırma ve politika literatüründe planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticisi, değişimin lideri ve merkezi desteği olan kimsedir. Bu bağlamda yöneticilerin özen gösterdikleri yenilikler sınıfta büyük oranda uygulama şansı bulmaktadır. Ancak yöneticilerin yenileşmede başarılı olmasında onların değişme uzmanı olarak seçilme, yetiştirilme ve desteklenmeleri önem taşımaktadır.”¹

“Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir.”² “Okul yöneticisi, bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideridir. Okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Okul yöneticileri, okul programlarının geliştirilmesine, öğretme - öğrenme ortamlarının düzenlenmesine önem verirler.”³

“Okul yöneticisi, toplumun tüm sistemlerinin gereksinim duyduğu öğrenciyi yetiştirmek üzere sistemi geliştirmeye çalışır. Bu görevin başarılmasında çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olması son derece önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışının oluşmasında yöneticinin yöneticilik deneyimi, kuramsal yeterliği, yönetim anlayışı gibi özellikleri yanında; kurumun yapılanması, işgörenin yetişmişlik düzeyi, parasal kaynaklar ve teknoloji gibi faktörler de etkilidir.”⁴

¹ Balcı, A., Etkili Okul Geliştirme Kuram , Uygulama Ve Araştırma , Ankara, 2002, s.116.

² Gürsel, a.g.k., s.91.

³ Şirin, a.g.k., s.28.

⁴ Akçay, C. –Başar., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetmeliklere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri”, Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi Dergisi, S.38, Ankara, 2004, s.172.

Okul yöneticiliği, okul yöneticisinin bilmesi gereken yönetim bilgi ve tekniklerini kapsadığına göre, bu bilgiyi alan kişinin davranışları farklı olacaktır. Bu günkü uygulamaya göre okul yöneticileri, ya müdür yardımcıları gibi yönetim görevlerinin belli bir yerinde çalışmış olanlarından ya da öğretmenlerden seçilmektedir. Bunların içinde konusunu daha önce işin içinde öğrenmiş olanlar olduğu gibi, yöneticiliğe başladıktan sonra türlü sıkıntılarla öğrenenler de vardır.

“Bu sıkıntılardan kurtulmak için, ileride yönetici olma olasılığı bulunan kimselerin, daha okulda iken bunun öğrenimini yapması gerekir.”⁵ “Okul yöneticiliğinin öğretmenlik mesleğinden ayrı bir eğitiminin olması gerektiği, eğitim yönetimi bilimcileri tarafından kabul edilmiştir. Çünkü hem öğretmenlik, hem de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanlarıdır. Birindeki bilgi birikimi ve formasyon, diğeri için yeterli olmamaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlik becerilerinden farklı olarak, hizmet öncesinde yetiştirilmeleri ve hizmet içinde sürekli geliştirilmeleri gerekir. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri gereğini okula sistem ve insan ilişkileri yaklaşımı ile ele alarak daha somut hale getirebiliriz.”⁶ Eğitim sorunlarının çözümünü tepedeki yöneticilerden beklemenin sonuç vermeyeceği bugüne kadar sınanmış ve kanıtlanmıştır. Okullar yakın bir gelecekte değişen dünya ve ülke koşullarında şimdiden kestirilmesi, algılanması, kabulü zor olan yeni bir yapı ve işleyişe geçmek zorunda kalacaklardır. Ancak sadece değişim tutkusu ile hareket edildiğinde, çoğu kez eskinin yitirildiği gibi yeni bir noktaya varılmaması da olasıdır.

“Bu tür bir tehlikeye karşı, hareketin başlangıcında okulları kaçınılmaz değişim olgusunun sarsıntılardan koruyacak, gelişmiş eğitim misyonerlerinin, lider özellikleri olan okul yöneticilerinin iş başında olması gerekmektedir.”⁷ “Okul değişiminin merkezi olduğuna göre odak, tutarlılık ve uyum okulda olmalıdır. Başarılı okul geliştirmede okul yöneticisi, çok merkezi bir konumundadır.”⁸ “Okul, bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikleri nedeniyle okul yöneticilerinin ilgi odakları, okullarında gerçekleştirilen öğretim eylemlerine ilişkili olarak, toplumun istemleri, sorunları, çocuklar, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlardır.”⁹

⁵ Aslan, a.g.k. , s.66.

⁶ Sevgi , a.g.k., s. 3.

⁷ Açıkalın , a.g.k., s.4.

⁸ Balcı , a.g.k., s.117.

⁹ Açıkalın , a.g.k., s.2.

“Okulu müdür yönetir. Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye , düzene koymaya ,denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Yönetmelikte görüldüğü üzere; okulun bütün eğitim-öğretim faaliyetlerinden müdür sorumlu tutulmuştur. Fakat memleketimizde uygulana gelen, "Meslekte esas öğretmenliktir" anlayışıyla okul müdürleri görevlendirilmiştir. Bu durum uzmanlık alanlarının gelişmesine ve bu alanlarda yetişmiş elemanlarımızın yerinde kullanılabilmesine engel olmaktadır. Bunun sonucu olması olasıdır ki; Aytaç (2000)'in yaptığı bir araştırmada; okul örgütünü yöneten ve yönlendiren kişi olarak müdürlerin yaklaşık yarısının, okullarının niçin var olduğunu ortaya koyan yazılı bir misyonlarının olmadığı ortaya çıkmıştır.”¹⁰

Okul yöneticisi yetiştirme programlarının kapsamı 10 ana başlık altında toplanabilir:

- “Eğitim-öğretim liderliği,
- Örgütsel yönetim,
- Öğretim programları,
- Okul yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Mali kaynaklar ve işletme hizmetleri yönetimi,
- Mevzuat uygulamaları,
- Politika ve politik etkiler,
- Okul çevre işbirliği,
- Teknoloji kullanımı.”¹¹

"Okul yöneticisinin temel görevi, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle, öğrencinin her yönden gelişmesi için; bilişsel, duyuşsal,

¹⁰ Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000, s.55.

¹¹ Çelik, V., “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları (Adana İl Merkezi Örneği)”, Çukurova Üniversitesi , (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2002, s.11.

psikomotor, sosyal ve estetik açılardan imkan veren, optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilmesi gereklidir. Okul yöneticisinin işi sadece resmi işleri yapmak olmamalıdır. Yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de üreten ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır.”¹² Kalite yönelimli ve başarıya odaklanmış bir okul yöneticisinin görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirmesinde etkili olan öğelerden birisi de iletişim becerisidir. Araştırmalar, iletişim problemlerinin kişiler-arası güçlüklerin önemli bir nedenini oluşturduğunu göstermektedir.

“Örneğin, birçok iletişim problemi yanlış anlama ve bireyin düşüncelerini ve isteklerini kızgın ve öfkeli bir biçimde iletmesinden kaynaklanmaktadır. Etkili iletişim becerileri, bireylerden doğan yanlış anlama ve anlaşılma gibi problemleri önler.”¹³ “Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B’nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak anlayışına gelinmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir.”¹⁴

Çağdaş okul yöneticisi,

- ✓ “Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- ✓ Etkili iletişim becerisine sahip,
- ✓ Liderlik özellikleri baskın,
- ✓ Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- ✓ Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- ✓ Yabancı dil bilen,
- ✓ İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- ✓ Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- ✓ Eğitime inanmış, yöneticidir.”¹⁵

Mega eğilimler okul yöneticilerinden yeni roller beklemektedir. Yönetici;

¹² Şirin ,a.g.k., s.29.

¹³ Yüksel , a.g.k., s.8.

¹⁴ M.E.B, Yöneticilerin El Kitabı, Ankara, 1990, s.20.

¹⁵ Açıkalın , a.g.k., s.6.

- “Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı; büyük resmi görebilmeli,
- Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalı,
- Okullara yeni pazarlama bilgileri ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalı,
- Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetleri sunabilmesini sağlamalı,
- Okulların, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı,
- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı,
- Okulların otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir dereceye dek azalmadığının bilincinde olmalı,
- Toplumun okullarının karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı,
- Söylemin, okullarının amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.”¹⁶

“1970' lerde okul yöneticileri oldukça merkezi bir eğitim sisteminde merkezden kararlaştırılmış programlarla çalışıyorlardı. Velilerin karar sürecinde söz sahibi olmaları söz konusu değildi. Okul yöneticilerinin, kaynakların, okul düzeyinde tahsisinde etkileri çok azdı. Okul yöneticilerinin ileriye dönük planlama yapması gerekmiyordu. 1990'larda ise 1970'lerle karşılaştırıldığında okul yöneticisinin rolü büyük değişme göstermiştir, artık okul yöneticileri, merkezi olarak kararlaştırılmış bir çerçevede, oldukça yerinden yönetimli bir alanda çalışmaktadırlar. Toplumlar çok kültürlüdür; ilgi, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır, Avustralya ve Yeni Zelanda'da halkın karar sürecine katılımı gereklidir. Hiyerarşik karar almak yerine, okul yöneticilerinin çeşitli birey ve gruplara danışarak fikir birliğine ulaşmaları beklenmektedir. Sürekli değişme egemendir; okulun bu değişime uyum göstermesi gereklidir. Stratejik planlama ve bireyin kendi değişiminin gündemini

¹⁶ Balcı , a.g.k., s.113.

hazırlama kapasitesi önemlidir. Bu durumda okul yöneticiliği zor bir iştir; karmaşık bir uğraştır. Hizmet öncesi öğretmen yetiştirme programları da ne yazık ki eğitim yöneticiliği boyutu ihmal edilerek eksik hazırlanmaktadır. Okul yöneticileri için de sürekli mesleki gelişme ve yetiştirme hem hayati önem arz etmekte, hem de giderek güçleşmektedir.”¹⁷

“Mevcut okul yöneticilerinin geleneksel hizmet öncesi eğitimleri, seçme ve işbaşında yetiştirilmeleri bir takım yetkilerin onlara aktarılmasını engellemektedir. Ancak okul yöneticiliğinin bir meslek alanı olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi bilimsel modellere oturtulduğu takdirde, daha fazla yetki aktarabilecek daha yetkin okul yöneticileri yetiştirilecektir. Okul yöneticisi eğitimsel, mesleki ve kişisel becerilerinin yanında, eğitim yönetimi konusundaki "kavram, ilke, model, teori, süreç ve uygulamalara" ilişkin yeterli bilgilere sahip olmalıdır.”¹⁸ “Eğitim yönetiminin kapsamı ulusal, çevresi uluslararası boyutlardadır. Okulun kapsamı kurumsal, çevresi yerel, en geniş anlamda yöreseldir. Bir eğitim sisteminin ulusal boyutu, hemen hemen okullar alt sisteminin toplamına eşittir. Buna koşut, Türkiye’de eğitim sisteminin etkililiği yaklaşık kırk bin okul yöneticisinin etkililiğinin toplamına eş değer olarak görülebilir.”¹⁹ “Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece, bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır.”²⁰

TTA (İngiltere’de öğretmen yetiştirme Merkezi) okul müdürleri için belirlenen ulusal mesleki standartları şöyle tanımlamaktadır:

“Bu ulusal standartlar, okul müdürlüğünün temel amaçları için gerekli olan bilgi, anlayış, beceri ve kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu standartlar, müdürlük için uzmanlığı tanımlamakta ve mesleki gelişimlerini planlamak isteyen okul müdürleri ve müdür olmak isteyenler için temel oluşturmaktadır. Ulusal mesleki standartlar beş bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Okul müdürlüğünün temel amacı,
- Okul müdürlüğünün temel çıktıları,

¹⁷ Balcı, a.g.k., s.114.

¹⁸ Sevgi, a.g.k., s.2.

¹⁹ Açıkalın ,a.g.k., s .2.

²⁰ Bursalıoğlu, a.g.k.,s.7.

- Mesleki bilgi ve anlayış,
- Beceri ve kişilik özellikleri,
- Okul müdürlüğünün temel konu alanları olarak beş ana başlık altında toplanmıştır.”²¹

“Okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar; insanlarla etkili bir şekilde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet olmak üzere beş temel başlık altında gruplandırılmıştır.”²² Bu beş boyut altında yer alan yeterlilik alanları, Ağaoğlu ve arkadaşları tarafından şu şekilde oluşturulmuştur:

- ◆ “İnsanlarla iletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma,
- ◆ Etkili Bir İşletme Yönetimi,
- ◆ Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Oluşturma,
- ◆ Eğitim Programını Geliştirilmesi,
- ◆ Mesleğe Hizmet.”²³

Okul yöneticileri daha yüksek beklentiler ve giderek azalan kaynaklar arasında her gün yeni, bir kısmı rutinleşmiş pek çoğu da yönü okul sistemi dışında belirlenen kararlar almaya zorlanmaktadır. Bu kararların da herkes için, en azından yakın okul çevresini oluşturan öğretmenler, öğrenciler, veliler, yerel eğitim yöneticileri ve yöneticilerin kendileri açısından kabul edilebilir, desteklenebilir olması arzusu okul yöneticilerinin gerginliklerini artıran bir etken olacaktır.

1.2. Yöneticilik ve Okul Müdürlüğü

“Yönetici; belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde eşgüdümleyen kişi şeklinde tanımlanabilir. Ülkemizde her ne kadar aynı kavramlar gibi görülse de okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinden ayrı bir

²¹ Çelik,B., “Özel ve Resmi İlköğretim okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi”, Yeditepe Üniversitesi,(yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.112-113.

²² Çelik, a.g.k., s.113.

²³ Aslan ,a.g.k., s. 67 -68.

meslek alanıdır. Çünkü okul yöneticilerinin yeterlilik alanları eğitim yöneticilerinininkinden farklıdır.”²⁴

“Müdür, seçilmiş yönetici olarak okula dayalı yönetimin temel ögesidir. Okula dayalı yönetimde müdürlerin sadece sorumlulukları artmaz aynı zamanda önemleri de artar. Müdürler, okul programları, yönetimi paylaşma, bölgesel karar verme gibi alanlarda daha fazla yetki sorumluluklara sahiptir.”²⁵

Müdürlerin, okul genelindeki ihtiyaçlara göre, hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim-öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma, okul fonlarını hedef ve ihtiyaçlara göre tahsis etme, ihtiyaç duyulan personel sayısını ve pozisyonunu belirleme ve personel temin etme gibi önemli rolleri vardır.

Müdürler, yönetim süreçlerini iyi bilmelidirler. Personel yönetimi, iş yönetimi, bina ve tesisatın uygun şekilde kullanılması, güvenlik, danışma, iletişim, halkla ilişkiler konularında iyi yetişmiş olmalıdır.

“Okula dayalı yönetim programının başarılı bir lideri olmak için, müdürler bu vizyona sahip olarak bütüne hâkim ve bütün aktivitelerini anlamlı bir bütünlük içerisinde tamamlamalıdır. Burada insan ilişkileri konusundaki yetenekleri hayati önem taşır. Müdürlerin, okuldaki grupların gelişimini kolaylaştırıcı, kişiler arası iletişime hâkim ve üyelerin çabalarının olumlu yanlarını onaylarken, takım ruhunu oluşturmaları gerekir. Hepsinden de önemlisi, müdürler herkesin hedeflerine ulaşması için beraberce uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak etkiye sahip olmalıdırlar. Kısaca, müdürlerin yeni rolü, bütün personelin okul başarısındaki rollerini en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını bulmaktır. Şüphesiz bu da, güven, sabır, grup başarısının pozitif sonuçlarına sıkı bir inanç gerektirir.”²⁶

1.3. Statü Kavramı ve Okul Müdürlüğü

“Sosyolojik anlamda bir sosyal sistemi birbiriyle ilgili statüler oluşturur ve statü işbölümü içerisindeki bir mevkiden ibarettir. Örgüt içinde ise statü, görev veya hiyerarşik bakımından olur. Görevsel statünün temeli uzmanlıktır. Hiyerarşik statü ise, hiyerarşideki

²⁴ Açıklan, A., Okul Yöneticiliği: Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle, Ankara, 1997, s.4.

²⁵ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/6.htm> (20.02.2009)

²⁶ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/6.htm> (20.02.2009)

düzeyin bir sonucudur ve onu işgal eden kişiden ayrıdır ve sadece bir haklar ve yükümlülükler toplamıdır.”²⁷ Yönetici başında bulunduğu örgütü temsil eden kişidir.

“Toplum tarafından, kendisinden ve kişiliğinden çok kurum temsilcisi olarak görülür ve ona göre davranılır. İyi bir statüye sahip olan kişi, kendini bu başarısını sembolize eden işaretlerle donatır. Sözelimi, çalışma yerinin genişliği ve mobilyalar, park etmede ve yemek yemede sağlanan ayrıcalıklar, giyim ve rütbelere gibi bazı etkenler statü göstergeleridir.”²⁸ “Belli bir statüyü sahip olan bir kişiden beklenen davranış biçimi aslında onun rolüdür. Rol ve statü örgütte bütünlüğü sağlamak için birbirine aykırı unsurları birleştiren kavramlar olarak görülür ve rol statünün dinamik görünümünü belirler.”²⁹

2. OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİK VE BECERİLERİ

“Okul yöneticileri öğretimsel liderlik rolünü üstlenmelidir. Bu rol, eğitim ve yönetimle ilgili güçlü ve gözle görülür yetenekler ister. Sergilenen bu yetenekler ulaşılması gereken hedefleri, müfredatı, öğretimi, sınavları, beklentileri ve sınıf atmosferini beklenen biçimde ortaya koyan becerilerdir. Denetlemeyi yakından yaparak neyi nasıl yaptıklarını izlerler, seçilen eğitim modelinin uygulanmasında öğretmenlere yardım ederler. Başarılı okullardaki yöneticiler, o okulların aynı zamanda eğitim, öğretim ve öğrenme konularında güçlü bakış açıları olan öğretimsel liderleridir.”³⁰

Okuldaki öğretimi geliştirmek durumunda olan bir öğretimsel liderin, bu rolü başarıyla yerine getirebilmesi için bazı özelliklere ve becerilere sahip olması gerekir. Bu özellik ve beceriler genellikle; kişisel, yönetsel, meslekî olarak üç grupta toplanmaktadır. Etkili öğretimsel liderlerin bu üç alandaki özellik ve becerilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında Dan ley ve Burca, etkili öğretimsel liderin kişisel özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir.

Etkili öğretimsel liderin kişisel özellik ve becerileri:

- “Öğretmen, öğrenci ve diğer personele gerçek bir ilgi ve anlayış gösterirler.
- İyi bir mizah duygusuna sahiptirler ve arkadaşça davranırlar.
- Kendilerine kolayca yaklaşılabilir.

²⁷ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Teori Uygulama, Ankara, 1997, s.29.

²⁸ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 2003, s.35-35.

²⁹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.6.

³⁰ Sergiovanni, J.T.- Robert J.S., “Leadership And Excellence In Schooling”, Oxford, 1984,s.16.

- Öğretmenlerin fikirlerini dinler ve onlardan yararlanırlar.
- Kabul edilmeyen görüşlere neden gösterirler.
- Açık tartışmaları desteklerler ve kabul ederler.
- Kendi görüşlerini astlarına iletebilirler.
- Doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik niteliklerine sahiptirler.
- Astları ile ilişkilerinde statü farkı gözetmezler, onlara arkadaşça davranırlar.
- Öğretmenlere ilişkin beklentilerinde gerçekçi ve esnekler.
- Okulları ile gurur duyar ve bunu ifade ederler.”³¹

Öğretimsel lidere ait yönetsel özellik ve beceriler;

- “Öğretmenlerin devamını sağlamak için ders programlarını iyi ayarlarlar.
- Öğretmenlerle doğrudan etkileşim için toplantılar düzenlerler.
- Sorumluluğu eşit dağıtırlar.
- Öğretmenlerin bilgi sahibi olmalarına özen gösterirler.
- Öğretmenleri karar alma sürecine katarlar.
- Politikaları yönetmede tutarlı ve kesindirler.
- Doğru karar verebilmek için sürekli bilgi toplarlar.
- Personele taraf tutmadan eşit davranırlar.
- Öğretmenlerin yönetsel işlerle fazla uğraşmamalarını sağlarlar.
- Sorular, sorunlar ve tartışmalarla derhâl ilgilenirler.”³²

Öğretimsel liderlere ilişkin meslekî özellik ve beceriler;

³¹ Tanrıöğen, A., “Okul Müdürlerinin Etkililiği İle öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1988, s.46.

³² Tanrıöğen, a.g.k., s.97.

- “Toplumsal olaylar hakkında bilgi sahibidirler, güncelliklerini korurlar.
- Öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakırlar.
- Sınıfları düzenli olarak ziyaret ederler.
- Öğretmenlere hizmet içi eğitim olanakları sağlarlar.
- Öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için güdelerler ve kendi gizil güçlerini anlamalarına yardım ederler.
- Yeni fikirleri denemeye çalışanları desteklerler.
- Öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ederler.
- Olumlu pekiştirenler verir, yapıcı eleştiriler yaparlar.
- Kuramsal bilgilerini uygulamaya yansıtırlar.
- Mesleğin ahlâkî kurallarına uyarlar.
- Diğer insanların değerlerine saygı gösterirler.”³³

Etkili bir okulun öğretimsel lideri olan yöneticisinin örgütünü amaçlarına ulaştırabilmesi ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için şu niteliklere sahip olması gerekir:

- ✓ “Bir vizyonu olma; hedeflerin herkes tarafından anlaşılması, program, öğretim ve değerlendirmeyi koordine ederek başarıyı artırmaya çalışır.
- ✓ Vizyonu eyleme dönüştürme; bir takım olarak çalışır, okulun bütün amaçlarını ve beklentilerini vurgular.
- ✓ Destekleyici bir çevre oluşturma; akademik olarak yönlendirilmiş düzenli ve amaçlı okul iklimini teşvik eder.
- ✓ Okulda neler olup bittiğini bilme; öğretmen ve öğrenciler ne yapıyorlar ve daha iyi nasıl yapabileceklerini bilir ve uygularlar.
- ✓ Bilgili hareket etme; farklı öğretmen kişiliği, tarzı ve öğretim stratejilerinde gerektiğinde yardımcı olarak devreye girerler.”³⁴

“Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretimsel lider olarak okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Öğretimsel lider olan okul yöneticisi esas görevlerinin

³³ Tanrıöğen, a.g.k., s.98.

³⁴ Andersen, L.- Pıgford, A., “Removing Administrative Impediments To Instructional Improvement Efforts”, California, 1987, s.19.

farkında olmalı, okulun amaçlarını yorumlamalı, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etmeli, onlara rehberlik yapmalı, destek olmalı, öğretimin kesintiye uğramaması için önlemler almalı ve onları denetleyip geliştirmelidir.”³⁵

3. İYİ BİR OKUL YÖNETİCİSİNDE ARANMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İyi bir okul yöneticisinde aranması gereken özelliklerden bazıları şunlardır:

- “Mevkisinin verdiği kudret yerine, geniş bir bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Herkese karşı eşit ve anlayışlı davranır,
- Okulunu ve amaçlarını iyi tanır,
- Çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kurar,
- Üzerine yüklenen işleri sorumluluk duygusuyla yapar,
- Yapılacak işleri önceden planlar,
- Okul yönetiminde demokratik yönetici davranışı gösterir,
- Her fırsatta çalışanların morallerini yükseltmeye çalışır,
- Yetki ve sorumluluklarını paylaşmayı bilir,
- Okuldaki anlaşmazlıkları okulun yararına çözmeyi ya da yönetmeyi bilir.”³⁶

Günaydın ‘in (1998) yaptığı araştırmada ; okul müdüründe bulunması gereken mesleki Özelliklere ilişkin öğretmen önerileri aşağıdaki gibidir:

- ◆ “Eğitim yönetimi alanında mutlaka kursa tabi tutulmuş olmak,
- ◆ Eğitime önem vermek,
- ◆ Ders araç gereçlerini ve uygulama alanlarını biliyor olmak ve bunların kullanılması yönünde teşvik edici olmak,
- ◆ Okul yönetimiyle ilgili kanun ve yönetmeliklerden haberdar olmak,
- ◆ Öğretmen kökenli olmak,
- ◆ Yabancı dil bilmek,
- ◆ Kendi meslek alanı dışında diğer meslek alanlarında da kendini yetiştirmiş olmak ve bu edinimleri kendi mesleğinde uygulayabilmek,
- ◆ Eğitim alanında idealist olmak.”³⁷

³⁵ Balcı, A., Etkili Okul Ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama Ve Araştırma, Ankara, 2001, s.78.

³⁶Taşan,Ü.,“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri”, Marmara Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005, s.50.

Araştırmada okul müdüründe bulunması gereken "Yönetmelik Özellikler"e ilişkin öğretmen önerilerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir:

- “Problem çözmeye istekli ve bu konuda yeterli olmak,
- Liderlik vasıflarına sahip olmak,
- Planlama yapmak,
- İşletme bilgisine sahip olmak,
- İyi bir iletişimci olmak,
- Halkla ilişkiler konusunda eğitim almış olmak,
- İnsan ilişkileri ve psikoloji eğitimi almış olmak,
- Okul işletmeciliği eğitimi almış olmak,
- Personeline danışmanlık yapmak,
- Yönetim alanında yüksek öğrenim yapmış olmak,
- Sözel ve yazılı iletişim araçlarını etkili kullanabilmek,
- Okul yöneticiliği ile ilgili özel bir pedagojik formasyona tabii tutulmak,
- Eğitim yöneticiliği ve denetçiliği bölümü mezunu olmak.”³⁸

“Eğitim yaşam boyu bir süreçtir. Yöneticinin yenilik ve gelişmelere uyum sağlaması, okulda değişiklik yapabilmesi kendisini yetiştirip geliştirmesine bağlıdır. Yönetici kendisini şu yollarla geliştirebilir. Birincisi okumak, yönetmelik metinler dışında yönetim, insan ilişkileri ve yeniliklere ilişkin yazıların okunmasıdır. İkincisi yazmak, okul yöneticilerinin yaşantıları, karşılaştıkları özel nitelikli sorunları çözmeye yaptıkları çalışmalar, deneyimleri kendileri ve başkaları için yararlı olacak bilgilerdir. Üçüncüsü konuşmak ve tartışmak, insanlar konuşarak anlaşabilir ve tartışarak karar verebilirler. Dördüncüsü dinlemek, sözlü iletişimin, diyalogun gerçekleşmesi karşılıklı konuşma ve dinleme alışkanlığını kazanmış olmaya bağlıdır. Beşincisi görmek ve görmek, okul yöneticisi çevreyi tanımalı, çevredeki kurum ve bireylerden yararlanmalı, çevrede yapılan sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklere aktif veya izleyici olarak katılmalıdır.”³⁹

³⁷ Günaydın , E., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” , Hacettepe Üniversitesi , (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara,1998,s.25.

³⁸ Günaydın, a.g.k., s.25.

³⁹ Günay, E., Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Kurum Ve Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi Ve Atanmaları Üzerine Araştırma , Milli Eğitim Dergisi , S.161 , Ankara, 2004, s.79.

4. OKUL YÖNETİCİSİNİN DAVRANIŞI

Davranış, birey ile çevresi arasındaki karşılıklı etkilerin bir sonucudur. Çevrede bulunan ve bireyin davranışına yön veren bütün etkenler onun yaşam alanını oluşturur. Bu alanda bireyin davranışını olanaklı veya olanaksız kılacak güçler vardır. Bireyin davranışını anlamak ve kestirmek için, onun yaşam alanındaki yerini amaçlarını bulmak gerekir. Birey bu amaçlardan olumlu olanlara ulaşmaya, olumsuz olanlardan ise kaçınmaya çalışır. Bu amaçlar ile, birey arasında da birtakım engeller bulunur. Böylece, yaşam alanı, bireyin eylem olanağı ve gücünü belirleyen yaşam alanındaki değişmeler, bireyin davranışını da değiştirmiş olur. Yani, odasında bir problemin çözümünü düşünen yöneticinin yaşam alanı, içinde düşündüğü oda değil, problemin çözüldüğü andaki bulunacağı yerdir.

“Yönetici davranışının iki temel boyutu, yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Birincisi, kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini; ikincisi de yöneticinin bu üyelere dostluk, güven, saygı ve samimiyet uyandırmasını ön görür. Ayrıca eğitimde yönetici davranışını modelleştirme çabaları da olmuştur. Bunlardan biri olan yeterli yönetici modeli; iş, insan ve sosyal ortam boyutlarından meydana gelir, iş ve ortam boyutları kapsam, süreç ve zaman; insan boyutu ise kapasite, davranış ve zaman öğelerini simgeler. Eğitimde yönetici davranışı, birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin; ekseni etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkilerde birbirini suçlama, daima olumsuz sonuçlar verir. Halbuki, eğer öğretmen, yönetici ile olan ilişkilerini geliştirmenin kendi başarısını etkilediğine inanırsa; gerek bu ilişkilerde, gerekse ders içi ve ders dışı çalışmalarında daha olumlu davranışlar gösterecektir. Zaten ikisi arasında böyle bir güven ve işbirliği kurulduğu zaman, her ikisi de zayıf yanlarını açıklamaktan çekinmeyecektir. Böyle açıklama bu zayıflıkların azalmasını hatta kaybolmasını sağlayacaktır. Yönetici davranışının çözümlenmesinde başlangıç noktası, davranışların nedenlere dayandığı, öğrenilebileceği ve değiştirilebileceği ilkesi olmalıdır.”⁴⁰

“Okul yöneticisinin görevini başarılı bir biçimde yapabilmesi için, aktif dinleyebilmeli; empati ve saygıyı etkili bir biçimde kullanabilmeli; duygu ve düşüncelerini 'ben dili' ile atılgan bir biçimde iletebilmeli; sözel mesajlarla sözel olmayan mesajları arasında tutarlık sağlayabilmeli; öğretmen, okul psikolojik danışmanı ve öğrencilerine

⁴⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., s.178.

başarılı olmaları için uygun ortamlar hazırlayarak güdülmeyebilmeli, kendilerini göstermelerine izin verebilmeli ve onlara 'yetişkin bir birey gibi davranabilmelidir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan yöneticiler, amaçların doğru anlaşılması, kavranması ve uygulanması yolunda daha etkili ve daha başarılı olurlar.”⁴¹ “Örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimleri arasındaki aykırılıklar, okul yönetimi çalışanları arasında çatışmalara neden olabilir. Örneğin, yönetim-öğrenci çatışmaları genellikle amaç gerekseme dengesizliğini yansıtır. diğer yandan, yönetici-öğretmen çatışmaları, bürokratik bir ortam içinde olağan hiyerarşi-uzmanlık sürtüşmesinin sonuçları olabilir. Bu çatışmalara katılan öğretmenler arasında, parlak zekalı ve fikirli kimseler de bulunabilir. Fakat bürokratik ortam böylelerini değil, yapıya ve üyelerine uyan orta çapta kimseleri üstün tutar.”⁴² “Öğretmenlerin başarılarının artmasında ve öğretmenler arası uyum ve moral düzeyinin yükselmesinde en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Böylece, okul yöneticilerinin de bu alanda yetişmiş olması ve personeli ile arasındaki ilişkileri bu boyutta da düzenlemesi çatışmaları azaltarak, verim artısını sağlayacaktır.”⁴³

“Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir. Okul yöneticisi, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemeli ve kendisini yetiştirmelidir.”⁴⁴

5. OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

Okul yöneticilerinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Fakat okul yöneticileri okulları yönetirken her zaman kendi istedikleri gibi davranamazlar, tamamen özgür değildirler. Bir eğitim kurumu olarak okullar, önceden belirlenmiş bir hukuki yapıya ve

⁴¹ Yüksel, F., “Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme Ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi”, Eğitim Ve Bilim Dergisi , C. 27 , S.125, Ankara , 2002, s. 9.

⁴² Taşan , a.g.k., s .54.

⁴³ Sevgi, H., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkileri Yeterlikleri, Ankara, 1998, s.3.

⁴⁴ Taşan , a.g.k., s.54.

işleyişe sahiptir. Okulda egemen olan yönetim anlayışı, yöneticilerin, öğretmenlerin, okul personelinin, öğrenci velilerinin ve öğrencilerin tutumları, okulun içinde bulunduğu toplumsal çevrenin sosyal, ekonomik ve politik yapısı, fiziksel çevrenin özellikleri gibi çok sayıda değişkenin etkisi ile oluşur. Okulun içinde bulunduğu çevre ile bütünleşmesi, etkili ve verimli bir yönetim anlayışının en önemli etkenlerden biri olduğu gibi demokratikliğin de bir gereğidir. Kuskusuz bu denli çeşitli kaynaklardan gelen çok boyutlu sorunları, okulun kendine özgü yönlerini de dikkate alarak, demokratik bir biçimde çözmek ve okulu amaçları doğrultusunda yaşatmak zorunda olan okul yöneticilerinin bu türden sorunlarla başa çıkabilmeleri için gerekli yeterliklere sahip olmaları gerekir.

Okul yöneticilerinin sürekli uğraşmak zorunda oldukları çok boyutlu sorunlardan biri de okul güvenliğidir. Okul güvenliği, okul ortamı ve çevresi ile ilgili bir sorundur. Tanımlamak gerekirse, okul güvenliği öğrencilerin ve öğretmenlerin kendilerini fiziksel, psikolojik ve duygusal bakımdan özgür hissetmeleridir. Bir başka ifadeyle okul güvenliği, öğrencilerin kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, öğrenmek için çalışırken öğretmenlerin ve diğer görevlilerin kendilerine yardımcı olmaları, kendilerini tehlikeden ve korkudan uzak, güvende hissetmeleridir.

Öğrencilerin kendilerinden, diğer öğrencilerden ya da çevreden kaynaklanan şiddet, saldırganlık, alkol, uyuşturucu, cinsel taciz gibi istenmeyen davranışlara karşı korunmaları, trafik, yangın, sel, deprem gibi olaylara karşı can güvenliklerinin en üst düzeyde sağlanması okulun ve dolayısıyla okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biridir. Kuşkusuz okul güvenliği açısından bakıldığında, öncelikli olarak korunmaya muhtaç olanlar öğrenciler olmakla birlikte, yaşanan olaylar yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin de yeterince güvende olmadıklarını göstermektedir.

“Günümüzde, bireyselliğin daha çok vurgulandığı, kurumsallaşmanın arttığı eğitimde sorumluluğun giderek okullara devredildiği bir toplum oluşmaktadır. Günümüz toplumlarında var olan ekonomik ve toplumsal koşullar ailelerin çocuklarına ayırdıkları ve birlikte geçirdikleri zamanı kısıtlarken, çocuğun aile dışında geçirdiği zamanı giderek artırmaktadır. Bu durum ailenin koruyuculuk işlevinde aşınmaya neden olmaktadır. Ailedeki bu türden değişme ve işlev yitimine karşın okul gibi bazı sosyal kurumların çağcıl

anlamda işlevlerini yerine getirememesi çocuğun korunması açısından bir boşluk yaratmaktadır.”⁴⁵

“Görev; örgüt modelinde önemli bir öğedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir. Sınama ve yanılma yoluyla kazanılan deneyim, iyi fakat pahalı bir öğrenmedir. Madde ve insan maliyeti yüksek olduğu gibi, yöneticiyi yıpratma derecesi de yüksektir.”⁴⁶ Özellikle de çıktıları insan kaynağı olan okullarımızda; bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmak için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, eşgüdümleyen ve denetleyen kişiler olan okul yöneticilerinin; yetki ve sorumluluklarının bileşkesi olan görevlerinin neler olduğunun tanımlanması ve toplumun tüm kesimlerince tam olarak bilmesi gerekir.

Okul yöneticisinin görevlerine ilişkin yöneticinin yapması gereken pek çok görevlerden söz edilmiştir. Bunlar:

- ◆ “Başında bulunduğu sistemin gereksinmelerini karşılamak.
- ◆ Kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.
- ◆ Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
- ◆ Öğretmenlerin ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine yardımcı olmak.
- ◆ Demokratik yönetimi geliştirmek.
- ◆ Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.
- ◆ Çevreyi geliştirmek.
- ◆ Eğitim gereksinmelerini belirlemek.
- ◆ Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak.
- ◆ Öteki eğitim kurumu çalışmalarını izleyip yorumlamak.

⁴⁵ Dönmez, B., “Okul Güvenliği Ve Okul Yöneticisinin Rolü”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi , C. 25 , S .63 , Ankara, 2001, s.64.

⁴⁶ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.21-25.

- ◆ Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak da hizmet etmek.
- ◆ Örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak.
- ◆ Hak ve adalet ilkelerine titizlikle uymak.
- ◆ Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak.
- ◆ Örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak.
- ◆ Şayet devlet okullarında yöneticilik yapıyorsa, işletmelerin ilke ve yöntemlerini uygulanabilecek alanlarda uygulamak.
- ◆ Karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme (emir verme), eşgüdüm, denetleme ve değerlendirme, bütçeleme, iletişim ve benzerleri gibi yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak.
- ◆ Örgütüyle çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek ilişki ve etkileşimi sağlamak.
- ◆ Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.
- ◆ Personelin başarısını kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, personelin güvenini kazanmalı.
- ◆ Okulun, para ve diğer kaynaklarını israfa kaçmadan harcanmasına özen göstermeli.
- ◆ Öğrencinin ve okulun sorunlarını çözülmesine ve gelişmesine yardım edecek, gerekli her türlü bilginin toplanmasını sağlamalı.
- ◆ Sistemle, ilgili yenilikleri onaylamakla kalmamalı, onları benimsemeli.
- ◆ Sık sık sınıf öğretimini gözlemeli ve ona katılmalı.
- ◆ Okul ya da öğrencilerin gelişmesi söz konusu olduğu zaman, gerekirse katı kural, yönetmelik, tüzük gibi mevzuatın dışına çıkabilmeli. Yeni düşüncelerden korkmamalı.

- ◆ Öğrenme süreci ve insan gelişimi konusunda bilimsel bilgi ve kavrayışa sahip olmalı. Program yapmanın ortaklaşa bir iş olduğunu unutmamalı.
- ◆ Okulla ya da eğitimle ilgili bazı değerlere sahip olmalı, amaç ve felsefesini iyi tanımlamalı.
- ◆ Bulduğu eğitim örgütü sürekli olarak çevresinde oluşan mesleki, sosyal, ekonomik, siyasal, dinsel, ekolojik v.b. grupların ya da örgütlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle tüm bu örgütlerle diyalog kurabilecek iletişim gücüne sahip olmalıdır.
- ◆ Okulda olup biten her türlü olay ve etkinliklerden, tüm öğretim kadrosunu ve diğer personeli haberdar etmeli.”⁴⁷

6. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MEVZUATINDA OKUL YÖNETİMİ

Milli eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği ilk olarak 1964 yılında belirlenmiştir. İlk mevzuattan günümüze kadar birçok defa kısmen veya belirli maddeleri, eğitim ve öğretim ihtiyaçları doğrultusunda değişime uğramıştır. Şu an yürürlükte olan Milli Eğitim Bakanlığın Ortaöğretim kurumları okul yönetmeliği mevzuatı aşağıdaki gibidir.

6.1. Müdürün Ödevi, Yetkisi

Lise ve Ortaokullar yönetmeliğinde, madde-5’ ten başlayarak madde-13’ e kadar okul müdürlerinin görev ve yetkileri açıklanmıştır. Bu maddeler aşağıdaki gibidir:

“Madde 5- Okulu müdür yönetir. Müdürdan arkadaşlarına ve öğrencilere örnek olacak şekilde hareket etmesi, okulun elemanları ile iş birliği yapması istenir.

Yönetim işlerinde müdürün yardımcıları; müdür yardımcıları, öğretmenler ve stajyer öğretmenlerdir. Bunlardan başka okullarda ihtiyaca göre, iç hizmetler şefi, katip ve hesap memuru, ders aletleri memuru, kitaplık memuru, ayniyat mutemedi ve yönetim memurları vardır. Müdür, yönetim ödevlerini bu memurlara dağıtmaya ve gereğine göre ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir.

⁴⁷ Açıklan, A., Okul Yöneticiliği: Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle, Ankara, 1997, s.10.

Madde 6- Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili ödev sahiplerini yakından izlemekle de yükümlüdür.

Madde 7- Müdür, öğretim işlerini, herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür. Müdürün bu konuda ödevleri şunlardır:

- Ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık bir plan almak, bu planların yıllık raporda tasarlanan zamanlar içinde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek ve izlemek, müfredat programlarından bitirilmeyen kısımları nedenleriyle birlikte Bakanlığa bildirmek
- Derslerin birbirleriyle ahenkli bir surette okutulmasını ve aynı ders zümresiyle ilgili öğretmenlerle, aynı sınıfta ders veren öğretmenler arasında iş birliği yapılmasını sağlamak,
- Derslerin verimini artıracak maddî olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, laboratuvar ve ışıklarından çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, bu amaçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları işini izlemek,
- Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte yapacakları tabiat, çevre ve teknik kurumları inceleme gezilerini, eski eser ve müzeleri ziyaret gibi çalışmalarını plana, programa bağlamak ve kolaylaştırmak, öğretmenleri bu hususta ödevlere çağırmak, 57'nci maddenin fıkrasında yazılı raporları zamanında toplayıp tarih sırasıyla ilgili oldukları bilim dalının dosyalarında saklamak ve dosyaları her ders yılında yenilemek,
- Haftalık ders çizelgesiyle öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyerlerin nöbet çizelgelerini düzenlemek ve uygulamak, (Haftalık ders programlarında yapılacak değişiklikler önemli bir neden olmadıkça hafta başlarında yapılır. Değişikliklerin vaktinde öğretmen ve öğrencilere duyurulması gerektir.)

- Haftalık ders programının düzenlenmesinde eğitim ilkeleri göz önünde bulundurulur. Çift öğretim usulü uygulanan okullarda öğretmenlere bir günde altı saatten fazla ders konulamayacağı gibi, öğretmenlerin bir haftalık ders saatlerinin bir ya da iki güne toplanması da doğru değildir. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve öğrencilerini yakından izlemek, (Bir yıl içinde her öğretmenin en az iki dersine girilmesi zorunludur.)
- Ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşmek, teftiş sonuçlarını saptayarak bu amaçla hazırlanmış olan basılı raporları işlemek ve öğretmenlerin kişisel dosyalarına koymak, ders yılı yapacağı bu incelemelere dayanarak görüşlerini her öğretmenin talim siciline yazmak, gerekli gördükçe öğretim işlerinin genel gidişi ve öğretim metotları hakkında zümre öğretmenleri ile ya da öğretmenler kurulunda görüşmeler yapmak,
- Öğrencilerin laboratuvar, atölye ve kitaplıklardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları tedbirleri yakından izlemek, öğretmenlerin öğrencilere yaptırdıkları yazılı ödevleri de ara sıra öğretmenlerden isteyerek bunların, bu husustaki yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını incelemek,
- Dersleri kanun ve bu husustaki emirlere ve eğitim kurallarına uygun olarak ders yılı başında öğretmenlere dağıtmak ve düzenleyeceği ders dağıtım çizelgesini incelenmek ve onaylanmak üzere valiliğe göndermek, (*)
- Okulla ilgili olağanüstü halleri, soruşturma sonucunu beklemezden, hemen valiliğe bildirmek,
- Gerek öğrenciler, gerek çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için, çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlamak, bu arada evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul-aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapmak.

Madde 8- Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir devre durumuna getirecek tedbirleri alır. Bu hususta neler yapabileceği yönetmeliğin bu işlere ayrılan bölümlerinde gösterilmiştir.

Madde 9- Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atama ilgili ödev ve yetkileri şunlardır:

- Müdür, diplomaları, tasdiknameleri, belgeleri, sınıf geçme ve diploma defterini ilgili müdür yardımcılılarıyla birlikte imza eder ve onaylar. Bunların doğruluğundan ortaklaşa sorumludur. (*)
- Müdür, okulun gider gerçekleştirme memurudur. Bu sıfatla harcama kağıtlarını ve bordroları onaylar ve bu memurluğun kanunlarla belirtilen sorumluluğunu taşır. Müdür, verilen özel yetkilerle “verile üstü” ödevini gördüğü zaman gider ve gerçekleştirme memurluğu okulun müdür başyardımcısı ya da en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yapılır.
- Müdür, ayniyat işlerini, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde, yönetip denetler.
- Müdür bu işlerinde;
- Demirbaş eşya ve gereçlerinden ayniyat mutemedi olan memurla,
- Demirbaş araçlarından, varsa, memuru, yoksa bu işle görevlendirilen öğretmenle,
- Demirbaş eşyanın korunmasından, varsa memuru ya da Bakanlıkça görevlendirilmiş müdür yardımcısıyla yoksa okul müdürlüğünce görevlendirilen öğretmenle birlikte ortaklaşa sorumludur.
- Sorumlulardan herhangi birinin ayrılması durumunda devir ve teslim sorumluluğu vardır.
- Okul Müdürü: “Ayniyat Yönetmeliği” gereğince okul demirbaş eşya ve gereçlerinin sayılması için “Demirbaş Eşya ve Gereçler Sayım Komisyonu”nu zamanında ödeve çağırır. Sözü geçen yönetmelik gereğince okul ayniyat mutemetlerinin, sayımdan sonra hazırlayarak “Millî Eğitim Bakanlığı Levazım Müdürlüğü Bakanlık Ayniyat Muhasipliği”(Şimdiki adı:MEB İdarî ve Malî İşler Başkanlığı) adresine gönderecekleri tutanak ve çizelgelerin düzenlenmesini ve gönderilmesini sağlar.

- (*) 01/03/1993/2377 sayılı TD'de yayımlanan değiştirilmiş şekli. (06/04/1987/2231 sayılı TD'de Ders Dağıtım Çizelgesiyle ilgili açıklama bulunmaktadır.)
- (*) Bak: 29/11/1994 gün ve 1994/78 sayılı genelgenin 20/f maddesi ile diğer ilgili maddeleri
- Müdür, önerisi kendisine ait olan görevlileri kanun ve yönetmelikler çerçevesi içinde önermeye, cezalandırmaya, gerektiğinde işlerine son verilmesini istemeye ve müdür yardımcısı ile memurların cezalandırılmalarını ve görevlerinin değiştirilmesini önermeye yetkilidir.
- Müdür, memurlarla öğretmenlerden ödevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında önce kanunî yetkisini kullanır. Yetkisi dışında kalan durumları, olağanüstü nedenlerle işten el çektirilmesi gerekli görülen memur ve öğretmenlerin durumunu tez elden ilgili makamlara bildirir.
- Müdür, geçici nedenler ya da özürleri yüzünden ödevlerine gelmeyen öğretmenlerin yerine gerekli nitelikleri taşıyan ücretli öğretmenleri seçerek bunları işe başlatır...
- Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre işlem yapılması gerekir.

Madde 10- Müdür, özel yönetmelik, emir ve kanunlarla kendisine verilen seferberlik, hava tehlikesinden korunma işlerini ve askerliğe hazırlık yönetmeliği hükümlerini yürütmekle yükümlüdür.

Madde 11- Müdür, kabul etmediği bir özre dayalı devamsızlıklarla, özürsüz devamsızlıkları kanunun verdiği yetkilerle işleme koyar. (*)

Madde 12- Müdür, devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğretmenlerin durumunu saptayarak ilgili makama bildirir.”⁴⁸

⁴⁸ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/6.htm> (20.02.2009)

6.2. Müdür Başıyardımcısı

Müdür başıyardımcısının görevi M.E.B. Lise ve Ortaokullar yönetmeliği madde- 13' te ağaşıdaki gibi açıklanmıştır:

Madde 13- Başıyardımcı, okulun yönetimi bakımından müdürün en yakın yardımcıdır. Müdür bulunmadığı zamanlarda kendisine vekalet eder. Müdürün her türlü izinliliğinde ayrıca bir vekil atanmadan müdürlük görevini yerine getirir. Müdürün vereceği emir ve yönergeleri uygular. Başıyardımcının ödevlerinin başlıcaları şunlardır:

- “Başıyardımcı, okulun yazı ve kayıt işlerini düzeninde yürütmekle görevlidir. İstatistikleri ve hesap işlerinden başka işlerle ilgili çizelgeleri gününde hazırlar. Öğrenci dosyalarının düzgün tutulması için ilgilileri denetler ve izler.
- Öğrenci karnelerini ve öteki belgeleri inceleyerek müdürle birlikte imzalar
- Okul müdürü, verile üstü ödevini gördüğü zaman gider gerçekleştirme memurluğu ödevini yapar. Gider gerçekleştirme memurluğu müdür tarafından yapılan okullarda bütün ödeme ve harcama kağıtlarını inceleyerek parafe eder.
- Okulun eğitim ve kılavuzluk işlerinin düzenlenip yürütülmesini sağlar.
- Okulun disiplin işlerini düzene koyar ve bu işleri yakından izleyerek ilgilileri ödevine çağırır.
- Okul disiplin işlerinin bozuk gitmesinden dolayı müdürden sonra sorumluluk kendisine düşer
- Başıyardımcı, okul disiplin kurulunun başkanıdır.
- Öğretmenlerin ve memurların, ödevlerine ve derslerine devamlarını yakından izleyerek ödevine geç gelen ya da gelmeyenleri yazı ile müdüre bildirir.
- Öğretmenlerin ne memurların ödevlerinden ayrılma ve ödevlerine başlama tarihlerini saptayarak ilgili memurlara bildirir. Öğretmenlerden ve memurlardan

ödevine gelmeyenlerin özür tezkerelerini ya da hastalık raporlarını alır ve bunlar hakkında gereken işlemleri yapar.

- Öğrencilerin devam işlerini izler, bu işlerle ilgili ödev sahiplerinin işlerini düzenler ve denetler. Okula gelmeyen öğrencilerin velileriyle haberleşir.
- Sağlıkla ilgili ya da önemli nedenlerle izin isteyen öğrencilere bir günü geçmemek üzere izin verir. Bir günden fazla izinler müdür tarafından verilir. (*)
- Başyardımcı, okulun muayene, demirbaş eşya ve ayniyat sayım komisyonuna başkanlık eder.
- Askerlik yaşında olup da ertelenme hakkını kaybeden öğrenciler künyelerini, bağlı oldukları askerlik şubelerine bildirmek üzere hazırlar.”⁴⁹

6.3. Müdür Yardımcıları

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

Müdür yardımcısının görevi M.E.B. Lise ve Ortaokullar yönetmeliği madde-14’ de aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

“Madde 14- Müdür yardımcıları, müdürün ve müdür başyardımcısının yardımcılarıdır. Müdür ve başyardımcısı tarafından verilen emirleri yerine getirmekle görevlidirler. Okulun eğitim, yönetim ve yazı işlerinden müdür yardımcısına verilecek ödevler ders yılı başında müdür tarafından ayrılarak yazı ile kendisine bildirilir.

Müdür yardımcıları, bu ödevlerin eksiksiz olarak yapılmasından birinci derecede sorumlu olmakla beraber, kendilerine ayrılan ödevler ne olursa olsun okulun disiplin ve düzeninden, okul bina ve eşyasının korunmasından ve temizliğinden de ortak olarak ve ikinci derecede sorumludurlar. Müdür yardımcıları, bu işleri izleyerek ve düzenleyerek yetkileri içinde gördükleri eksikleri düzeltir, yetkileri dışında kalanları da başyardımcıya ya da müdüre bildirirler.

⁴⁹ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/6.htm> (20.02.2009)

(*) 24/10/1982/17848-30/01/1986/19004 sayılı RG' de yayımlanan "Disiplin Kurulları

(* *) MEB Personeli İzin Yönergesi

(TD: Mart 2001/2522)

(*) Bu izinler özürlü devamsızlıktan sayılır. (Bak: 1987/6 sayılı genelge)

Müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür başyardımcısının ödevleri müdür yardımcılara dağıtılır. Bir müdür yardımcısı bulunan okullarda müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısıyla ilgili işler müdürle müdür yardımcısı arasında bölüşülür.

Okul içi hizmetler şefi ya da bu ödevi yapan bir yönetim memuru yoksa bu ödevlerden bir kısmı ya da tamamı müdür yardımcılara verilir.

Okulun katip ve yönetim memuru yoksa bu memurların ödevleri de müdür yardımcılara verilir."⁵⁰

6.4. Okul Yöneticisinin Rolü

"Ülkelerin bilgi toplumuna dönüşmesiyle birlikte meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişimlere yol açmıştır. Sosyal değişimlerin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını almıştır."⁵¹ "Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü; değişim ve gelişmelere göre örgütsel amaçların yeniden düzenlemesidir. Doğal olarak her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken birlikte çalıştığı örgüt üyelerinin oluşturduğu kaynaklardan yararlanarak amaca ulaşabilir."⁵² Yönetimin okuldaki rollerini oynayabilmesi için, gereken nitelikler iki grupta toplanabilir: Birincisi sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanma, ruh ve sağlığına ilişkin nitelikler. İkincisi güçlü bir hayat ve toplum felsefesidir. Okul yöneticisi her insanın başlı başına bir amaç olduğuna ve hiçbir zaman bir araç olarak kullanılmayacağına inanmış olmalıdır. İşbirliğine dönük olmayan sosyal davranışın patolojik olduğunu, işbirliğinin sağlanabilmesi için insanların birbirini

⁵⁰ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/6.htm> (20.02.2009)

⁵¹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Teori Uygulama, Ankara, 1997, s.6.

⁵² Taymaz, A. H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, s.22.

sevmesi gerektiğini bilmelidir”⁵³ “Müdürün öğrenci başarısı ile doğrudan ilişkisi yoktur. Fakat öğretmenlerle ilişkiler yoluyla onların moralini etkileyerek öğrenci başarısında etkili olabilir. Müdürün rolü uzlaştırıcı ve arabulucudur. Bu rol hızlı değişim ve bunalım dönemlerinde önem kazanmaktadır.”⁵⁴ “Rol konusunda okul yöneticisine düşen iki görev vardır. Bunlardan birincisi, okulunda her üyenin rolünü iyi belirtmesi ve bu rolün gerektirdiği hak ve görevleri üyenin anlayabileceği biçimde yazıya dökmesidir. İkincisi ise üstlerinin rollerini açıkça görebilmesi, anlayabilmesidir.”⁵⁵

Roller, bir örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler. Bunları okulun yönetilmesini, örgüt olarak gelişmesini hedef tutan görevler gibi iki grupta toplarsak, okul yöneticisinin de en az iki yanlı bir rol oynaması gerektiği sonucuna varırız. Bunlara göre okul yöneticisinin rolünü genellikle okulun rolü belirtir. Fakat yöneticinin bu rolü nasıl gördüğü de aynı derecede önemlidir. Buna paralel olarak öğretmenlerin veya çevrenin, yönetici rolüne değişik açılardan bakmaları, bu rolde değişiklikler meydana getirir.

Roller beklentiler açısından tanımlanır. Rolün kapsadığı belirli zorunluluk ve sorumluluklara rol beklentisi denir. Bir kurum içindeki roller birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayandır. Rol kavramına ilişkin diğer iki nokta, rol farkları ve çatışmalarıdır. Roller bireyler tarafından oynanır ve bireyler arasındaki farklar rol farklarını meydana getirir. Rol ve kişiliğin etkileşim oranı ise, mesleğe göre değişir. Eğitim yöneticisi bakımından en önemli rol çatışması, örgüt rolü ile meslek rolü arasındaki aykırılıktan doğar. Böyle bir yönetici örgütün bir üyesi rolünde başarılı olmasına rağmen, mesleğin bir üyesi rolünde başarısız kalabilir.

“Bürokratik ortamda role ilişkin önemli bir davranış rol savunmasıdır. Bu davranış hiyerarşi ve uzmanlık rolleri arasındaki çatışmanın ürünüdür. Bürokrasi geliştikçe, karizma gerilemekte, hiyerarşinin de kuşku ve kaygısı artmaktadır. Yönetici ideolojik, dramatik ve bürokratik olmak üzere üç çeşit rol savunması yaratmıştır. İdeoloji yoluyla rol savunmasında dikkat, örgüt yapısından bazı grupların ve üyelerin davranışına kaydırılır. Dramatik rol savunmasında, bütün insanlar gibi, yönetici de etkileme mekanizması kurar ve çalıştırır. Bürokratik rol savunması, bürokratik örgüt özelliklerinin yönetici davranışını olumsuz biçimde etkilemesidir. Diğer yandan, toplumdaki değişme ve eğitimdeki akıcılık,

⁵³ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Teori Uygulama, Ankara, 1997, s.204.

⁵⁴ Tezcan, M., Eğitim Sosyolojisi, İstanbul, 1987, s.33.

⁵⁵ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.284.

eğitim yönetiminde bazı ayrılıklara ve yönetici rolleri arasında çatışmalara yol açmıştır. Araştırmalar bu çatışmaların, özellikle okul yöneticisinin oynadığı roller ile, kuramsal olarak oynaması beklenen roller arasında olduğunu göstermektedir. Bu çatışmalar okul yöneticisinin rolü ile kişiliği arasında olabileceği gibi, sosyal felsefesi ile meslek felsefesi arasında da olabilir. Eğer okul yöneticisinin rolü önemsenmez ve iyi belirtilmezse, onu davranışındaki tutarlık veya tutarsızlık gibi sadece dış ölçülere göre değerlendirmek zorunluluğu ortaya çıkar. Rol konusunda okul yöneticisine, düşen iki önemli sorumluluk daha vardır. Bunlardan birincisi, okulunda her üyenin rolünü iyi belirtmesi ve bu rolün gerektirdiği hak ve görevleri üyenin anlayabileceği biçimde yazıya dökmesidir. Bu aynı zamanda, üst-ast ilişkilerine formal bir nitelik verecek olan kalıpların kurulmasıdır. Böyle yapmayan okul yöneticisinin, örgüt üyelerinden beklenen verimi alabileceği kuşkuludur. İkincisi üstlerinin rollerini açıkça görebilmesi ve anlayabilmesidir. Eğer okul yöneticisi bunu yapabilmekte başarılı olamıyorsa, bu başarısızlığa sadece onun açısından değil, üstlerinin açısından da bakmak gerekir. Böyle stlerin kendilerini değerlendirmeleri ve kendilerine düşen rolleri ne derece oynayabildiklerini bilmeleri zorunludur. Çünkü yönetici, onların rollerini, yarattıkları imajlara göre değerlendirecektir. Okul yöneticisinin görevlerindeki değişmeler, rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü, başlangıç noktası olan sekreterlikten; örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir. Ayrıca okul yöneticisinin sağlam bir felsefesi, meslek bilgisi ve anlayışı ve özellikle çocuklara karşı ilgi, okuma zevki, meslek idealleri gibi nitelikleri olmalıdır. Ayrıca, dürüstlük, sabır, esneklik, yakınlık ve canlılık gibi kişisel nitelikleri de bulunmalıdır. Okul yöneticisinin en az bir öğrenim dalında yetişmiş olması gerekir. Böylece, ğretmenlik sanatı açısından astlarından aşağı kalmayacaktır.”⁵⁶

“İyi okulların yöneticileri, ilk planda ğretim alanında yönetici, ikinci planda administratif yönetici olmak isterler, çünkü öğretimin yönetimi okullar için açık amaçlar ortaya koyulmasına ve uygun beklentilerin yaratılmasını gerektirmekte ve daha çok değerli görülmektedir. Administratif yöneticiler daha çok okulun yönetimi ve sakin bir gidişin gerçekleştirilmesini önemserler. Okul yöneticisinin yeterlikleri dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar;

- Eğitimsel becerilerdeki yeterlik,
- Eğitim yönetimi konularında yeterlik,

⁵⁶ Bursalıoğlu, a.g.k., s.204.

- Mesleki yeterlik,
- Kişisel niteliklerle ilgili yeterliklerdir.

Bunlardan mesleki yeterliklerin içinde yaratıcı düşünme önemli bir yer alırken okul yöneticisi okuldaki öğrencilerin ve öğretmenlerin yaratıcı düşünmesi için kendisi model oluşturmak ve ortam hazırlamak suretiyle önemli katkıda bulunabilir. Etkili okulun öğretim ve öğrencilerinin öğreniminin en yüksek kalitede olduğu okul anlamına geldiği unutulmamalıdır. Sınıftaki öğretimi geliştirmek, okul yöneticisinin teşviki, uyarım ve motivasyon yaratması, ödül sistemi koyabilmesi ile mümkündür. Okul yöneticisinin, müfredatın uygulanması, kullanılan öğretim stratejileri ve öğrenci başarısı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. öğrencilerin zihinsel fonksiyonlarının gelişmesinde okul yöneticisi önemli bir etkiye bulunmaktadır. Okul yöneticisi, öğrenciler ve personelin düşünme becerilerini arttırmak için şunları yapabilir: Zihinsel olarak uyarıcı okul şartları yaratmak; eğer öğretmenler düşünmek için öğretim yapacaklarsa onların zihinsel süreçlerinin uyarılması gerekmektedir. Okul yöneticisinin bir rolü öğretmenlerin üst düzeydeki zihinsel faaliyetlerini uyaracak bir atmosfer yaratmaktır. Okul yöneticisi çeşitli yollarda zihinsel uyarıcı çevre yaratabilir. Örneğin, öğretmen, veli ve öğrencileri karar verilmesine katabilir. Çocuklar için önemli olan şeylerden biri, kendileri için önemli ve anlamlı olan yetişkinler ile ilişki kurma şansıdır. Etkin okullarda, öğretmenler bu şansı öğrencilerine vererek sınıf içinde karar vermeye verilerini katmakta ve kararı etkilemek suretiyle sınıf dışındaki sosyal çalışmalarda da faydalı olabilmektedirler. Bu süreç büyük oranda düşünmek ile ilgilidir. Okul yöneticisi öğretmenin şu haklarını kolaylaştırıp, korumalıdır:

- Öğretmenin çalışmasını kolaylaştırmak,
- Hedef geliştirmek,
- Kişisel öğretmen geliştirmeyi planlamak,
- Hangi düşünme becerilerinin ön plana alınacağını belirlemek,
- Öğretim materyalini seçmek,
- Kendi etkililiğini belirlemek için yöntem geliştirmek,
- Öğrencinin gelişimindeki göstergeleri belirlemek,

- Problemlere çözüm önermek ve paylaşmak.

Öğretmen kendini etkileyen kararlara katılırsa, sınıf içindeki kararları da büyük oranda etkileyebilir. Öğretmenlerin karara katılmalarını okul yöneticisi sağlayabilir ve bu suretle onların yaratıcı enerjilerini kullanmalarına yardımcı olarak öğrencilerine örnek olmalarına fırsat verebilir. Bu amacı gerçekleştirmek için okul yöneticisinin yaklaşımları şöyle olabilir:

◆ *Mesleki değerlendirme yerine danışmanlık yapabilir:* Düşünmeyi oluşturmanın diğer yolu, öğretmenin yeterlikleri, potansiyeli ve fikirleri hakkında değerlendirme yapmaktır. Değer biçme motivasyonu durdurur ve stres yaratır. Stres altında beynin yaratıcılığı, analitik fonksiyonları söner ve bunun yerine diğer görüşleri teyit etmek, kabul etmek ve benzer olmak alır. Bunun yerine öğretimi ve öğrenmeyi sürekli problem çözüme olarak değerlendirirsek öğretmenlerin deneysel hipotez oluşturmalarına fırsat vermek ile değerlendirme yapabilir. Böylece denetim beyin ile uyumlu hale gelebilir.

◆ *Tariflerden sakınmak:* öğretimi, örneğin; 5 aşamada, 4 faktöre, 7 değişkene bağlı olarak tanımlamaktan kaçınmak gerekir. Yüksek düzeyde düşünme gerektiren öğretim ve öğrenme karmaşık ve çok geniş bir aktivitedir. Rakamlar ile öğretmek pek yaratıcı görünmemektedir. Katılımcılar bu karmaşıklığı bilmeli ve yalın cevaplardan kaçınmalıdır.

◆ *Hayalleri gerçekleştirmek:* Etkili okulların yöneticileri, okulun nasıl olması gerektiğine ilişkin vizyona sahiptirler. Bunlar vizyonun gerçekleşmesine yardım eden bütün programları değerlendirirler. Bunlar, düşünceli olmak konusunda, akılcı olmak konusunda, yenilikçilik konusunda işbirliğine önem verirler.

Buna ilave olarak vizyonu gerçekleştirmek için şunları yaparlar:

- ✓ Vizyonu, bölümler, toplum, diğer okul yöneticileri ve merkez örgütü personeli ile açık açık tartışmak,
- ✓ Bu vizyonu gösteren öğretimin nasıl olması gerektiğini açıklamak, bu vizyon ile tutarlı materyali bulmak,
- ✓ Bu vizyonu daha iyi gerçekleştirmek için sınıfları organize etmek.

Bu aktiviteler sadece okul yöneticisinin sezgisel görüşlerini açık hale getirmek için değil, aynı zamanda değer yargıları hakkında güçlü bir yorum getirir. Etkili okulun öğretim ve öğrencilerinin öğreniminin en yüksek kalitede olduğu okul anlamına geldiği unutulmamalıdır. Sınıftaki öğretimi geliştirmek, okul yöneticisinin teşviki, uyarım ve motivasyon yaratması, ödül sistemi koyabilmesi ile mümkündür. Okul yöneticisinin, müfredatın uygulanması, kullanılan öğretim stratejileri ve öğrenci başarısı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. öğrencilerin zihinsel fonksiyonlarının gelişmesinde okul yöneticisi önemli bir etkide bulunmaktadır.”⁵⁷

6.5. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü

Okul yöneticisi, önderden önce üsttür veya baştır. Yöneticilikten önderliğe geçiş, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir.

Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler, okul yöneticisinin önderlik görevlerinden bazılarını belirler.

İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir.

Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Önderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstünlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlarsa, okul yöneticisi, üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların önderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir.

Okul yönetiminde önderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek önderliğin diğer bir yönü, örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimlerini bir bütün olarak görüp, birisi üzerinde direnmemektir. Bunlardan birinciyi seçmesi yöneticiyi, yönetici önderliğe, ikinci seçmesi hoşgörücü önderliğe sürükler. Birinci önderliğin merkezini iş, ikincisinininkini işgören oluşturur. Bunlar sıra ile baskıcı, demokratik ve serbest önderlik davranışlarını simgelemektedir. Halbuki, gerçek önderlikte, yönetici, durumun gerektirdiği yaklaşımlardan birini kullanmalıdır. Okul yöneticisi de, örgütün iki boyutu arasında

⁵⁷ Hesapçıoğlu, M., Türkiye’de Eğitim Yönetimi , İstanbul ,1998, s.72.

durumlara göre çaprazlama bir tutum izleyecek ve önderlik biçimlerinden birine saplanmayacaktır. Eğer önderlik durumdan doğan bir kavram ve görev ise, önderliğin sürmesi durumdan yararlanmayı gerektirecektir. Zaten önderlik rolüne girebilmiş olsun veya olmasın, okul yöneticisinin davranışı sadece duruma değil, onun etkenlerine karşı da esneklik ve uyma göstermelidir. Önderliğin etkili ve verimli olabilmesi, bazı koşullara bağlıdır.

- Önderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması,
- Rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi,
- Grubun karar ve eylem yollarını doğru seçebilmesi,
- Grup gereksinimlerini karşıladığının üyelerce görülmesi,
- Grubun yaşaması ve başarısını sağlaması bu koşullar arasındadır.

“Ülkemizde, okul yöneticisi, bunlardan bazılarını, örneğin grubun karar ve eylem yollarının tümünü, sağlayabilecek yetkide değildir. Bu yüzden, üstlükten önderliğe geçiş olanakları azalmaktadır. Etkili önderlik, güçlü önderlik ile gerçekleşir. Özellikle çevredeki güç merkezlerin baskısı altında zayıfladığını gören önder, bu etmenleri dikkate alarak örgüt ortamına aktarmak zorundadır.”⁵⁸ “Araştırmalar okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim problemlerinden çok, yönetim problemlerine zaman ayırmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Okul yöneticisinin, öğretmenlik kadar yönetici eğitimi de görmesi gerekmektedir. Halbuki bugünkü okul yöneticilerimiz böyle hazırlanmadıkları gibi, hazırlanmaları olasılığı henüz gözükmemektedir.”⁵⁹

6.6. Okul Müdürünün Sorumlulukları

“Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Okul müdürünün sorumlulukları, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterir.”⁶⁰ Okul müdürlerinin başlıca sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

⁵⁸ Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik , Ankara ,2004, s.122-123.

⁵⁹ Bursalıoğlu, a.g.k., s.204.

⁶⁰ Kaya, a.g.k., s.134.

- ◆ “Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak
- ◆ Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak
- ◆ Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak
- ◆ Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek
- ◆ Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak
- ◆ Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak
- ◆ Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak
- ◆ Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak
- ◆ Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak
- ◆ Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.”⁶¹

7. OKUL MÜDÜRLERİ İÇİN ETİK İLKELER

Okul müdürleri içinde yaşadıkları toplumda önemli bir görevi üstlenmektedir. Bu görevin yerine getirilebilmesi için okul müdürlerinin saygı değer mesleki davranışlar sergilemeleri ve hizmet sundukları kişilerce lider olarak kabul edilmeleri gereklidir. Bu nedenle okul müdürlerinin mesleki davranışlarını tanımlayan etik ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu etik ilkeler sayesinde müdürlerin güvenilirlik ve dürüstlüğü artacak, yasalara veya kurallara aykırı davranışları da önlenmiş olacaktır. Okul müdürlerinin karşılaşılabileceği tüm olayları tahmin etmek imkansızdır ancak temel etik ilkeler her zaman onları yönlendirmede faydalı olacaktır .

Okul müdürlerinin uymaları gereken etik ilkelere ilişkin şu ortak görüşler çıkarılabilir.

- “Okul müdürleri doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, hoşgörü gibi sağlam karakter özelliklerine sahip olmalıdırlar.

⁶¹ Taymaz ,a.g.k.,s. 60.

- Okul müdürleri liderlik özellikleri taşımaları ve aslarına ve öğrencilere karşı adil, tarafsız, saygılı ve sorumlu davranarak örnek olmalıdır.
- Okul müdürü içinde bulunduğu toplumun değerlerine, inançlarına, geleneklerine ve kültürel farklılıklarına karşı saygılı olmalıdır.
- Okul müdürü tüm karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel almalıdır.
- Okul müdürü makamını ve yetkilerini kişisel çıkarlar veya maddi menfaatler için kullanmamalıdır.
- Okul müdürü devlet tarafından veya üst yönetim makamlarınca belirlenen yasa ve yönetmeliklere uygun davranmalıdır.”⁶²

Böyle bir okul müdürü, okulunda etik bir hava oluşmasını ve eğitimin amacına uygun öğrenciler yetişmesini sağlayacaktır. Bu da okul müdürünün devlete, topluma ve öğrencilere karşı sorumluluğunu yerine getirmesi anlamına gelmektedir.

8. OKUL YÖNETİM SORUNLARI

Başarılı örgütlerin arkasında hiç şüphesiz başarılı yöneticiler vardır. Sürekli değişim halinde olan bir örgütte etkili yönetici olabilmek her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır. Bunun nedeni olarak günümüzde bilişim teknolojisinin hızla değişmesi, yasa ve yönetmeliklerin çağın şartlarına uyarlanmasının gerekliliği, rekabetin hızla büyümesi ve örgütte çalışanların isteklerine her gün bir yenisinin eklenmesi gösterilebilir.

“Bütün bunlar örgüt ortamını değiştirdiği gibi yöneticiden beklentileri de arttırmaktadır. Okul yöneticisinden beklenen davranışların başında, okulun kaynaklarını verimli şekilde kullanma, okul- çevre ilişkilerinde tutarlı olma, öğrenci başarısını yükseltme ve programlanmış konularda karar verme gibi davranışlar gelmektedir.”⁶³ “Yönetici, karar veren, problemlere çözüm arayan ve bu problemleri çözen kişidir. Bir bakıma örgütlerde yöneticilerin varlık nedeni, problemlerin varlığı ile ilişkilidir. Bu bağlamda okul yöneticisinden beklenen, kendisi bizzat sorun kaynağı olmadan ve yeni

⁶² Erdoğan, Ç., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları”, İstanbul, 2007, s.25.

⁶³ Çelikten, M., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.7, S.27, İstanbul, 2001, s.299.

problemler yaratmadan, problem çözmeye işlevini yerine getirmesi ve problemin çözümüne yardımcı olmasıdır.”⁶⁴

Türk eğitim sisteminde nitel ve nicel pek çok sorun yaşanmaktadır. Bunlardan biri okullaşma oranının düşük, bir dersliğe düşen öğrenci sayısının yüksek olmasıdır. Bir dersliğe düşen ortalama öğrenci sayısı ilköğretim okullarında 56, liselerde 52’dir. Türkiye’de nüfus, özellikle 1980’li yıllardan sonra hızlı bir şekilde şehirlere doğru kayma eğilimine girmiştir. Kentlerde köyünü yaşamaya çalışan ve bu ortamı da tam olarak bulamayan insanların yeni bir yerleşim biçimi ortaya çıkarması ve gecekonduların çoğalması, şehirlerde nüfusa olan baskıyı artırmıştır.

Nüfus yoğunluğu yüksek olan ve okul bina sayısının yeterli olmadığı kentlerde, sınıf mevcutlarının fazla olması ve ikili öğretimin normal bir uygulama hâline gelmesi eğitimin niteliğini olumsuz olarak etkilemiştir. Okul sayısının yetersizliğini gidermek için devlet ve vatandaş el ele vererek çalışmalar yapmalıdır. Okul sayısının yetersizliği, mevcut okulların ve sınıfların kalabalık olmasına; kalabalık sınıflar ise eğitimin niteliği ile ilgili yeni sorunlara neden olmaktadır.”

“Yapılan araştırmalar, öğrenci sayısı ile akademik başarı arasında ilişki olduğunu, öğrenci sayısının az olduğu sınıflarda akademik başarının ve öğrenmenin, öğrenci sayısı çok olan sınıflara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitimde kalite artışı ve başarıyı sağlayabilmek için modern okul ve sınıf ortamlarının oluşturulması gerekmektedir.

Başaran, okul yönetiminde sıkça karşılaşılan problemlerin kaynağı ve kapsamını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- “Bazı problemler örgüte çevresinden gelir. Çevrenin sürekli değişim içinde olması, okul ile çevre ilişkilerinde birtakım yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Çevre ile ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ise beraberinde yeni sorunlar yaratmaktadır.
- Bazı problemler, okulun ya da eğitim örgütünün kuruluş bozukluklarından doğar. Hiçbir örgüt kusursuz kurulamaz. Başlangıçta iyi çalışsa bile, zamanla eskimekte ve işleyişinde sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Yapı ve yönetim hatalarının ortaya çıkarttığı eğitim sorunları, okulun en önemli problemleri arasındadır.

⁶⁴ Açıklan, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, s.52.

- Bazı problemler de eğitim işgörenlerinden kaynaklanmaktadır. Okulda işgörenler arası çatışma yaşanması bu tür sorunların en önemlisidir.
- Zaman zaman eğitim sürecini engelleme ile ilgili problemler de ortaya çıkabilmektedir. Buna örnek olarak, okulda temizlikle ilgili önlemlerin alınmamasının okul içinde salgın bir hastalık oluşturarak eğitimin aksamasına neden olması verilebilir.

Bazı problemler ise okulun amaçlarını engelleme ile ilgili problemlerdir. Okul öğrencilerini yetiştirmek için kurulmuştur. Öğrencilerin niceliğini, niteliğini, okuldan mezun olmalarını engelleyen tüm durumlar ciddi problemlerdir ve çözümlenmelidir.”⁶⁵ Ülkemizde eğitim yöneticileri okul yönetimi ile ilgili karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır.

Okul müdürlerinin okul yönetimi ile ilgili karşılaşılmış oldukları sorunlar yapılan bir araştırma sonucu aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- ✓ “Okul müdürleri, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların oldukça fazla olduklarını ifade etmektedirler
- ✓ Okul müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir.
- ✓ Okul müdürlerinin, formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmüştür.
- ✓ Okul müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.
- ✓ Okul müdürlerinin, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; üst makamlarla ve velilerle zaman zaman, deneticilerle kısmen sorun yaşadıklarını belirtmektedirler.
- ✓ Okul müdürlerinin, yaşadıkları yer değişkenine göre okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; Okul müdürlerinin, okullarında eğitim öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretebilmedeki başarıları ile ilgili olarak, yaşamlarının büyük bir bölümünü taşrada

⁶⁵ Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul, Ankara, 2000, s.86.

geçirmiş olan ilköğretim okulu müdürleri; kararsız, şehirde geçirmiş olanların ise kendilerini başarısız olarak gördükleri ve bu farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bunun dışındaki diğer sorularda ve diğer boyutlarda ise yaşamlarının büyük çoğunluğunu taşra ya da şehirde geçirmiş olmalarının anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

- ✓ Okul müdürlerinin, mezun oldukları okul değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
- ✓ Okul müdürlerinin, müdürlük görev süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak;
Okul müdürlerinin, müdürlükteki görev süresi değişkenine göre, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, yeterli hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim almadıklarını düşünmektedirler. 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürlüğü yapanlar ise yeterli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alma konusunda kararsız iken yeterli deneyime sahip olduklarını düşünmektedirler.
- ✓ Okul müdürlerinin, buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;
Okul müdürlerinin, buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkenine göre, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak, buldukları okulda 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların varlığı konusunda kararsız iken, buldukları okulda 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürü olanların ise, sorun olmadığını düşündükleri ve bu görüşe katılmadıkları görülmektedir. Bunun dışındaki diğer sorularda ve diğer boyutlarda ise buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.
- ✓ Okul müdürlerinin, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;
Okul müdürlerinin, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buldukları okuldaki öğrenci sayısı 1400'ün altında olan okul müdürleri, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların varlığı konusunda kararsız iken; buldukları okuldaki öğrenci sayısı 1400'ün üzerinde

olan okul müdürleri ise, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna katıldıklarını ifade etmektedirler.

- ✓ Okul müdürlerinin, buldukları okuldaki, buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
- ✓ Geliri az olan okullarda karşılaşılan sorunların daha fazla olduğu görülmektedir. Sınıf mevcutları kalabalık olan okullarda karşılaşılan yönetsel sorunların daha fazla olduğu görülmüştür.
- ✓ Fiziki şartları yetersiz ve öğrenci sayısı çok fazla olan ilköğretim okullarında karşılaşılan sorunların fazla olduğu görülmüştür.
- ✓ Sözleşmeli ve ücretli öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda karşılaşılan sorunların fazla olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Hizmet içi eğitim ihtiyacı olan okul müdürlerinin karşılaştığı sorunların daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ İlköğretim okulları giderlerinin karşılanması için merkezi örgütten yeterli desteği görmedikleri tespit edilmiştir.
- ✓ Okul müdürlerinin periyodik hizmet içi eğitimlere tabi tutulmadıkları görülmüştür.
- ✓ Okul müdürleri okula yapılan bağışlar konusunda gereğinden fazla zan altında kalmaktadırlar.
- ✓ Okulların yeterli miktarda branş öğretmenine sahip olmadıkları ve bu durumda okullarda yönetsel bazı sorunlara yol açtıkları görülmüştür.
- ✓ İkili eğitimin, eğitimi olumsuz etkilediği görülmektedir.
- ✓ Sözleşmeli öğretmenlerin iş kaygıları nedeni ile istenilen verimlilikte çalışmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerine saygı duymadıkları tespit edilmiştir.
- ✓ Veli okul işbirliğinin zayıf olduğu görülmüş olup okulda istenen verimin elde edilememesine neden olmaktadır. Maddi durumları düşük olan velilerin sayıca fazla olmasının yönetsel sorunlara neden olduğu görülmüştür.”⁶⁶

⁶⁶ Sarıca, S., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar, Yeditepe Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.159.

9. OKUL YÖNETİMİ STİLLERİ

“Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır.”⁶⁷ Yöneticinin yönetim stili kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

“Yönetim stillerini tanımlarken yöneticinin özelliği, görev yapısını kurma, birlikte çalıştığı insanlarla olan ilişkisi, birlikte çalışan insanların özellikleri ve çalışma ortamı gibi konuların göz önünde bulundurulması gerekir. Yönetim stilleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir da genelde otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim stili olarak sınıflandırılmaktadır.”⁶⁸

9.1. Demokratik Okul Yöneticiliği

“Sadece kendi yetenekleri ile değil, astlara danışarak, onlarla tartışarak iş görür. Astları, planlama ve örgütlenme faaliyetlerine katılmaya teşvik eder. Onların üstünlük sahibi olmalarını ve serbestçe iletişim sağlamalarını ister. Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirir. Bu tür yöneticilikte iş tatminine grup başarısı ile ulaşılır.”⁶⁹

Yönetimde olduğu gibi okul yönetiminde de iki tür yöneticilikten söz edilebilir:

- Otokratik okul yöneticiliği,
- Demokratik okul yöneticiliği.

Otokratik okul yöneticiliğinde her şey emirle yapılır. Yöneticinin verdiği her emir, hiç düşünmeden yerine getirilir. Bu yönetim stilinde yöneticinin yanlış davranabileceği kimsenin aklından geçmez; geçse de, ortaya koyamaz. Otokratik yönetim stilinin özünde sıkı disiplin vardır. Farklı ortamlarda kullanılan otokratik yönetim stili okul gibi eğitim kurumları için geçerli değildir. Bunun sebebi okul bir eğitim ortamıdır ve eğitim ortamında eğitimin kalitesi için yöneticinin insanlarla iyi iletişim kurması, mantıklı davranması, önerilere açık olması gerekmektedir.

⁶⁷ Başaran, İ.E., Eğitim yönetimi, Ankara, 2000, s.79.

⁶⁸ Başaran, a.g.k., s.81.

⁶⁹ Mucuk ,a.g.k., s.167.

9.2. Otokratik Yönetim Stili

“Yönetici kendi elinin altında var olan bilgilere dayalı olarak, iş görenlere başvurmaksızın karar alır.”⁷⁰

Yöneticinin otoritesini yönetilenlerin rızasını gözetmeden elde ettiği demokratik olmayan bir yönetim sistemidir. Bu elde edilen otorite yönetici tarafından baskıyla, ikna yoluyla ya da her ikisi aracılığıyla kullanılır. Bu yönetim stiline demokratik toplumlarda başarılı olma ihtimali çok azdır. Bu şekilde yönetim çalışanlar üzerinde girişimcilik ruhunu, moral ve motivasyonu düşürmektedir. Bu tür yönetim sistemlerinde çalışan kişilerin işten ayrılma oranının da yüksek olduğu görülmektedir.

“Kararı yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavrıdır. Sömürücü otoriter yönetici ise, bütün kararları yöneticiler verir, kimin, ne zaman ve nasıl bir iş yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yöneticinin çalışanlara güveni çok azdır. “Dediğim gibi yapmazsan kovulursun” felsefesi geçerlidir.”⁷¹

Otokratik yöneticiler örgütün faydalarını her şeyin üzerinde tutar ve bunun için her türlü eyleme başvurabilir. Bu stiline temelinde kaygı, korku ve kişilik özellikleri yatar. Otokratik yönetici, örgütsel kurallara uygun davranır. Birlikte çalıştığı insanların bu kurallar dışında hareket etmeleri durumunda caydırıcı cezalar, çok sınırlı olsa başarılı yapılan işler için ödüller verir.

9.3. Koruyucu Yönetim Stili

“Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.”⁷²

Örgütte birlikte çalışılan insanlarla iyi ilişkiler kurulması yöntemiyle örgütsel etkililiğin artırılması fikri, koruyucu yönetim stiline ortaya çıkarmıştır. Koruyucu yönetim stili sayesinde örgütlerde ilişkiler iyi olduğundan çatışmaya pek rastlanmaz. Bunun sebebi kişiler ast ve üst makamlarda bile olsa birbirlerini kırmamaya özen göstermektedirler.

⁷⁰ Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004, s.22.

⁷¹ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.196.

⁷² Can, a.g.k., s.196.

Koruyucu yönetici, işbirliğindeki beceriklidir. Kuralları koymada ve kurallara uymada gösterdiği ustalıklı örnek teşkil eder. Ayrıca, birlikte çalıştığı insanları düşünmesi ve onlara güvenmesi ile bir dost gibidir. Koruyucu yöneticinin görevi amaçları gerçekleştirmek için takım ruhuyla birlikte çalıştığı insanları denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapmaktır, Örgütte işleri planlar, elinde bulunan kaynakları örgütler, birlikte çalıştığı kişileri eşgüdümle ve iletişimi tam olarak sağlamaya çalışır. Örgütte birlikte çalıştığı insanların duygu ve düşüncelerine önem verir.

9.4. Destekleyici Yönetim Stili

“Yönetici, iş görenlerin kişisel gereksinimleri ile ilgilendiği davranışları içerir. Yönetici açık ve dostçadır. Yönetici bir takım iklimi oluşturur ve iş görenlerine eşit davranır.”⁷³ Bu yönetim stilinde yönetimin görevi, çalışanları örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için desteklemektir. Destekleyici yönetim stili davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesine paralel olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetim stili birlikte çalışılan insanların yönetim sürecine katılmasını hedeflemektedir. Destekleyici yönetimi benimseyen yönetici kendi davranışlarını birlikte çalıştığı insanların kişilik özelliklerine göre düzenler. Kurum amaçlarını gerçekleştirmek için çalışır. İşyerinde çalışanlarla çok yönlü iletişim kurmak, onların görüşlerini dinlemek bu stilin önemli özellikleridir

9.5. İşbirlikçi Yönetim Stili

“Yönetici grubu toplar. Onlara sorunu açar. Soruna birlikte çözüm üretmek için çalışır. Kendisi de bir katılımcı gibi hareket eder. Çözüm için alınan karar grubun görüş birliğini yansıtır.”⁷⁴ Özellikle son otuz yıl içerisinde iletişim teknolojilerinin de hızla gelişmesine paralel olarak çalışılan kurumlarda sistem yaklaşımının kullanılması ve olumsuzluk kuramının benimsenmesiyle birlikte özyönetime dayalı, karşılıklı işbirliğinin en üst düzeyde olduğu bir yönetim stilidir. İşbirlikçi bir yönetici, yapılacak işleri çalışanların önüne serer, işbölümünün çalışanlar arasında yapılmasına ve ekiplerin oluşturulmasına kılavuzluk eder, ekip başkanlarının ekiple bulunan üyeler tarafından seçilmesini sağlar.

“Çalışanların bilişsel ve duyuşsal yapıları önemlidir ve bu yapılar sürekli olarak değişim ve gelişim içindedir. Kararların alınması, planlanması, programlanması, iletişimin

⁷³ Celep, a.g.k., s.20.

⁷⁴ Celep, a.g.k., s.22.

sağlanması, işlerin denetlenmesi ekiplerin yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır.”⁷⁵ İşbirlikçi yönetim stili sayesinde ortak amaçlar doğrultusunda istenen hedeflere ulaşılması amaçlanır.

9.6. Başboş Yönetim Stili

“Astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Yönetici, kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Grup üyelerinin bireysel hareket etmesine izin verir; bu yüzden grup farklı yönere kayabilir.”⁷⁶ Başboşçu yönetici işgörenleri güdülemek, etkilemek ya da özendirmek için hiçbir girişimde bulunmaz. Yönetim stillerinden başboş yönetim stili bireyciliği esas almaktadır. Bu yönetim stilini benimseyen örgütlerde örgüt üyeleri birbirlerinin işlerine minimum düzeyde karışır veya kontrol ederler. Bu yönetim stilini savunanlar, bireye dış müdahaleler ve kısıtlamalar olmadığı ve kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ettiği durumlarda daha başarılı olacağına inanırlar. Her bir bireyin kendi çıkarı için en iyi kararı yine kendisinin vereceği örgütte hâkim olan düşünce tarzıdır.

10. OKUL YÖNETİMİ BECERİLERİ

10.1. Öğrenen Okul Oluşturma

“Günümüz dünyasında bilginin önemi gittikçe artmış ve eğitim çerçevesinde en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Değişen çevre koşullarında öğrenme potansiyeli ve yeteneğini arttırmak anahtar bir konu olmuştur. Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir.”⁷⁷

“Öğrenen bir organizasyon, bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur. Gelecekte başarılı olacak örgütler, bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme kapasite ve isteğine sahip olmanın yanında, geçerli ve güvenilir bilgiyi üretip yeni alanlara uygulayabileceklerdir. Örgütlerin sadece belirli bilgileri öğrenmeleri, kalıplaşmış bilgilere

⁷⁵ Başaran, a.g.k., s.89.

⁷⁶ Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005, s.167.

⁷⁷ Elma,C.- Demir, K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2000, s.43.

sahip olmaları yetmeyecek, yeni bilgiler üretmeleri, ellerindeki bilgi ve birikimi yeni alanlara uygulayarak, bilgiyi bir üretim faktörü olarak kullanmaları gerekecektir.

Ayrıca, bilginin sadece zihinlerde geçici bir süre için depolanması ve gerektiğinde geri çağrılması anlamına gelen ezberci yaklaşım önemini yitirmiştir. Bilginin bireysel davranışa yansması ve bireyin davranışlarında anlamlı değişimler meydana getirmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir. Öğrenen örgütleri, diğer örgütlerden ayıran çeşitli özellikler vardır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır; öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir; tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır; bireyler, kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler. Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar. Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.”⁷⁸ “Okul eğitiminin, sürekli gelişen ve büyüyen bir sistem oluşturmaları ve öğrenen okul olma yolunda başarı ile ilerlemeleri için öğrenme becerilerini ve süreçlerini devamlı araştırmaları ve bu doğrultuda uygulanması gerekmektedir.”⁷⁹

“Okul içinde yaratılan öğrenen birey ve öğrenen takımdan sonraki aşama öğrenen okuldur. Öğrenen bireyleri ve takımları yaratan bir öğrenen okulu öğrenen örgüt olması yönünde hiçbir engeli yok gibidir. Ancak, bireylerin ve takımların hareket ve davranışlarını tespit etmek zor olmasa da özellikle birçok değişkeni olan örgütlerin hareket ve davranışlarını tahmin etmek çok zor, bazen de imkânsızdır. Bu da oluşturulan öğrenme yeteneklerinin öğrenen okul içinde yayılmasını zorlaştırmaktadır.”⁸⁰

10.2. İletişim, Liderlik

Öğrenmede iletişim ağı çok önemlidir. Öğrenmede öğrenci zihinsel süreçlerin, becerilerin ve işlemlerin dile dökülerek (aynı zamanda semboller, görseller, grafik ve yazı ile) gelişmesini sağlayan yapılandırmacı bir iletişim kurar. Öğrenciler öğrenirken (öğrenmeleri için gereksindikleri yardımı isterlerken de) kendi anlama süreçlerini yansıtmaya şeklinde bilgilerini düzenleyerek paylaşırlar.

⁷⁸ Braham, B. J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak (Çev. A. Tekcan), İstanbul, 1998, s.9–10.

⁷⁹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996, s.45.

⁸⁰ Eren, a.g.k., s.46.

Öğretmen iletişimi ve liderliği, öğretmenin sınıfta ve okulda formal ve informal eğitimsel etkinlik ve süreçlerde istekli görevler üstlenme, bağımsız projeler oluşturma, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma ve güven oluşturma yeterliliğidir. Öğretmen iletişim ve liderliğinde vizyon, yapı, zaman ve beceriler temel koşullardandır.

Örgütlerin sürekli öğrenen canlı bir organizasyon olabilmeleri için, öncelikle üst yönetimin yeni öğrenmelere açık olması gerekmektedir. Öğrenen örgütlerde, herkesin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen görev, yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu anlamda, lider öğrenmeden sorumludur. Örgütün lideri çalışanlara karmaşıklığı anlama, sorunları çözmeye, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme fırsatı sağlamakla yükümlüdür.

Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, çalışanların öğrenmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması ve ekibiyle birlikte diğer çalışanlara model olması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlar kavramı yeni bir liderlik anlayışını da beraberinde getirmiştir. Yöneticilerin, geleneksel liderlik anlayışı değişmiş ve onun yerine yeni lider tasarımcı, yönetici ve öğretmen özelliklerini bünyesine katmıştır. Bu özellikler lidere öğrenme sürecinde önem katmıştır. Öğrenme sürecinde en önemli rol liderindir. Öğrenme sürecinde bireylerin karşısına çıkacak engelleri ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek, olumlu etki yapanları da desteklemek liderin bu süreçte önemini ortaya koymaktadır

10.3. Problem Çözme

“Yönetici sürekli olarak değişik sorunlarla karşı karşıya kalır. Genellikle yöneticinin başarısı büyük ölçüde sorun çözmedeki başarısı ile paralel görülür. Aslında yönetici için herhangi bir sorunla karşılaşmamak neredeyse mümkün değil gibidir. Sorunlar yönetici ve kurum için stres, tedirginlik ve endişe gibi birçok olumsuzlukların kaynağıdır. Ancak yönetici de bunun için vardır. Nitekim çoğu zaman, var olan veya ortaya çıkan sorunlarla baş edememe gibi durumların yeni yönetici arayışlarını gündeme getirdiğine şahit oluruz. Kısacası sorunlar ve bunların çözülmesi yöneticiliğin en temel uğraşlarından birisidir. Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar. Ve bu tepkiler de genellikle ortaya daha yeni sorunların çıkmasına neden olur. Sorunla karşılaşıldığında

sıkça yapılan yanlışların başında düşünmeden taşkınlıkla hareket etme gelir. Sorun karşısında başkalarının yönlendirmesi ile hareket etme de başka bir yanıttır. Bir diğer yanlış ise sorunun kendi kendine ortadan kalkacağını bekleme ve sorunun çözümünü zamana bırakma davranışıdır.”⁸¹ Oysa sorun çözmeye başlı başına önem vermek ve bunu teknik bir süreç olarak görmek gerekir.

10.4. Karar Verme

“Karar verme dar anlamda çeşitli seçenekler arasından birini seçme eylemi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte gerçekte karar verme süreci, tüm problem çözme eylemlerini içeren bir düşünme ve sonuca varma sürecidir. Bu süreçte karar verme aşamasındaki her yöneticinin çabası problem çözme ve karar verme amacına yönelik çeşitli faaliyetlerden oluşur. Karar verme ardışık aşamalardan oluşan bir süreçtir.”⁸² Yönetici sürekli olarak değişik sorunlarla karşı karşıya kalır. Genellikle yöneticinin başarısı büyük ölçüde sorun çözümedeki başarısı ile paralel görülür. Aslında yönetici için herhangi bir sorunla karşılaşmamak neredeyse mümkün değil gibidir. Sorunlar yönetici ve kurum için stres, tedirginlik ve endişe gibi birçok olumsuzlukların kaynağıdır. Ancak yönetici de bunun için vardır. Nitekim çoğu zaman, var olan veya ortaya çıkan sorunlarla baş edememe gibi durumların yeni yönetici arayışlarını gündeme getirdiğine şahit oluruz. Kısacası sorunlar ve bunların çözülmesi yöneticiliğin en temel uğraşlarından birisidir.

“Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar ve bu tepkiler de genellikle ortaya daha yeni sorunların çıkmasına neden olur. Sorunla karşılaşıldığında sıkça yapılan yanlışların başında düşünmeden taşkınlıkla hareket etme gelir. Sorun karşısında başkalarının yönlendirmesi ile hareket etme de başka bir yanıttır. Bir diğer yanlış ise sorunun kendi kendine ortadan kalkacağını bekleme ve sorunun çözümünü zamana bırakma davranışıdır. Oysa sorun çözmeye başlı başına önem vermek ve bunu teknik bir süreç olarak görmek gerekir.”⁸³ Karar verme, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirilen seçenekler arasından en uygunun işleme alınmasıdır. Planlama ile örgütün nitel ve nicel yönleriyle hedeflerinin belirlendiği bilinmektedir. Karar verme süreci,

⁸¹ Başaran, a.g.k., s.14.

⁸² Çolak, M. - Ersoy, K., “Sağlık Haberciliğinde Yazılı Basının Rolü”, Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, 2007, s.17.

⁸³ Başaran, a.g.k., s.14.

sorunları çözenin bir alt basamağı olarak ele alınabilir. Karar vermeye birçok aşamalardan geçilerek ulaşılır. Bunlar;

- Yönetim sorunlarını görmek,
- Sorunları tüm yönleriyle tanımak,
- Çözüm seçeneklerini araştırmak,
- Eylemi kararlaştırmak,
- Kararı uygulamak,
- Çözümü değerlendirme olmaktadır.

Eğitim yöneticisi yönetme işini yaparken, karşılaşılan bir dizi problemleri de aynı zamanda çözmektir. Eğitim yöneticilerinin birçoğu "karar vermeyi" yönetim temeli olarak savunmaktadırlar. Yöneticinin yanında grup üyelerinin de yönetim kararlarına katılmalarının sağlanması, onlara güven ve saygı duyulduğunu, fikirlerine önem verildiğini gösterir. Yönetimde "karara katılma" bu yönden önemli bulunmakta, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

10.5. Ekip Çalışması

Ekip çalışması yöneticiler için gerçekçi ulaşılabilir hedefler koyulması demektir. Bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilirler. Yöneticiler, ekibin başarısı için birbirlerine destek olurlar. Ekip çalışması yapan yöneticilerin her bir üyesi, birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliği ile çözümlenmeye çalışırlar. Ekip çalışmasıyla, takım üyelerinin bireysel ihtiyacının tatmini ile grup üretkenliği arasında denge sağlanır. Takımın ve yöneticilerin performansı takdir edilir. Bireyler, yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir. Bu, diğerlerini de harekete geçirir ve yöneticilerin daha yüksek performans sergilemelerini sağlar.

“Takım üyeleri disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar. Bir takım olarak etkili çalışmayı öğrenmek, yöneticilerin iletişimine olumlu yönde etki eder ve toplam verim ve kalite artar. Sonuçta takım çalışması ve üretkenlik el ele gider. Takım çalışmasının bireye sağladığı yarar okul yönetimine de fayda sağlar.

Artan üretkenlik, yükselen moral, bağlılık ve tutumluluğun iyileşmesi sayesinde nezaretçi ve yöneticiler de yüksek performanslı takımların yararını görürler. Hedeflerine ve birimlerinin amaçlarına ulaşmak daha kolay ve az stresli hale gelir. Bu yararları, bir takımın üyesi olmaları dolayısıyla bireysel olarak elde ettikleri yararları da eklersek, nezaretçi ve yöneticilerin, olanaklı olduğunda, grupları içinde yüksek performanslı takımlar kurmakla çok şey kazanacaklarını görebiliriz. Okul yöneticilerinin uygun takımlar oluşturarak yarattıkları üretkenlik artışlarına okulun başarısı da ortak olur. Ekip çalışma becerisi, karlılığı, büyüme ve gelişmeye önemli katkılarda bulunur.”⁸⁴

10.6. Değişim Yönetimi

“Değişim yönetimi, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Yönetilmiş değişim, hem bireyin hem de örgütün ilgi duyduğu şeylerin olması için örgüt, grup ya da bireyin aktif katılımını kapsar. Değişim yönetimi, değişimi bir tehdit gibi algılayan düşüncelerini, değişimin heyecanlı bir meydan okuma anlamına geldiğine inandırabilmek ve dönüştürebilmektir.”⁸⁵ Okul yöneticilerinin, değişimi kabullenmiş ve gerçekleştirmeye çalışması ve bunun sonucunda başarı elde etmesinden alınacak dersler vardır. Bu derslerden en geneli, değişim sürecinin toplam olarak oldukça uzun bir süre gerektiren bir dizi işleminden geçmesidir. Basamakları atlamak yalnızca hız yanılması yaratır ve asla tatmin edici bir sonuç vermez. Okul da değişim yönetimi, değişimi doğuran etkenlerin incelenmesi, tanınımın konması, uygulama ve değerlendirilmenin yapılması gibi süreçleri içeren bir sistemdir.

“Okul yönetiminde değişmeyi zorlaştıran diğer bir husus da yönetim anlayışıdır. Örneğin Türkiye’de genellikle eğitim kurumlarında, kurum yaşamazsa bizde yaşayamayız diye bir düşünce yoktur. Türkiye’deki özelleştirme uygulamalarında bile Devlet-İşletme zarar görebilir ama-o kurumun başarısız olmasının sebeplerinden biri olan-personelin korunması gerektiğine inanılır. Bu durum okul yöneticileri içinde geçerlidir. Başarılı ya da başarısız diye bir okul yöneticisi yoktur. Herkes aynı maaşı alır, sosyal hakları aynıdır. Böyle bir anlayışla başarılı eğitim yenileşmeleri yapmak zor görünmektedir.”⁸⁶

⁸⁴ Sezgin, S., Yönetimde Pazarlama, İstanbul, 1991, s.68.

⁸⁵ Balci, A., Örgütsel Gelişme, Ankara, 2000, s.74.

⁸⁶ Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara, 2000, s.28.

11. EĞİTİMİ ETKİLEYEN YÖNETİM SÜREÇLERİ

Yönetimsel davranış; planlama, örgütlenme, emir verme, eş güdümlenme ve kontrol etme olarak aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

11.1. Planlama

“Bir örgütün plansız çalışması imkansızdır. Okulun ya da eğitim örgütünün etkililiğini sağlamak için planlı işletilmesi zorunludur. Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Eğitim için sağlanacak girdiler, öğrenciler, eğitim iş görenleri, eğitim araç ve gereçleri, tesisleri, tüketim girdileri ve teknolojidir.”⁸⁷

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Akılcı bir eylem, planlama gerektirir ve ancak planlama ile olanaklıdır. Eylem planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlenmiş araçlar geliştirilir.

Bir plan, örgütün etkililiğini yükseltmeyi amaçlamalıdır. Böyle bir planın yapılması sırasında bazı ilkelere uyulmalıdır. Bunlar:

- “Planın yönü kesinlikle konulan hedefler olmalıdır. Plan örgütün ürünlerini nitel ve nicel yönden en üst düzeye çıkarmayı hedeflemelidir.
- Plan, hedefleri, hedeflere ulaştıracak işleri ve eylemleri öncelik sırasına göre göstermelidir. Öncelik, her zaman örgütsel amaçlara verilmelidir.
- Planın uygulanması için gereken kaynaklar gösterilmelidir. Plan, örgütün kaynak bulmada zorlanacağı darboğazlar için çözücü kararlar içermelidir.
- Plan, örgütü bütünü ile almalıdır. Örgütün bütün parçalarını birbirine uyumlu kılmalıdır.
- Planın gösterdiği hedeflere ne oranda ulaşıldığı, hedeflerden ne kadar sapıldığı bilinebilmelidir. Bunun için planı oluşturan işlemler ve eylemler ölçülebilmelidir.

⁸⁷ Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.43.

- Hiç bir plan kusursuz oluşamaz. Planın geliştirilmesine gereken dönütler, örgütün uyarılma ve yönetim alt sistemlerince toplanmalıdır. Plan, bu dönütlere göre geliştirilmelidir.
- Plan bir kez yapıp bitirilen türden bir araç değildir. Plan, yönetimin sürekli kullanacağı bir araçtır.
- Plan doğru bilgileri ve doğru yöntemleri içermelidir. Bilimsel yöntemlerle toplanan bilgilere güvenilebilir.”⁸⁸

Plan hem ucuza mal olmalı hem de örgütün işlem ve eylemlerinde tutumluluğu sağlamalıdır. Savurganlık örgütün verimliliğini düşürür. Plan, örgütü en üst düzeyde tutumluluğa ulaştırmalıdır.

11.2. Örgütlenme

“Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir. Örgütlenme girişiminin informal yanı ise, anlayış göstermeyi gerektirir. Yapının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanılır. Bunlar genel olarak dik ve yatık olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikincisi yerinden yönetilen sistemler meydana getirir. Dik modelin iletişim ve koordinasyon problemleri çok olur. Yatık modelin işlemesi yeterli ve girişken yöneticiler ister. Birincisi daha çok biçimi, ikincisi ise görevi başlama noktası olarak alır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme için yapacağı işleri belirlemesi ve bu işler için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını sağlaması zorunludur.”⁸⁹

“Örgütlenme, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama, belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için en uygun yapıyı kurma olarak da tanımlanabilir. Ya da, işletme varlıklarının ve işletmede çalışanların bir amaca yönelik olarak belli bir düzene sokulması işlemidir. Örgütlenme fonksiyonunun yerine getirilmesi için, amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılması gerekmektedir. Ardından da, bu işleri yapacak personelin belirlenip görevlendirilmesi ve gerekli yetki sorumluluğun verilmesi gelmektedir. Son aşamada da işlerin nerede, hangi araç ve yöntemlerle yapılacağına tespit edilmesi söz konusu olmaktadır.”⁹⁰

⁸⁸ Başaran, İ. E., Yönetim, Ankara, 2000, s.217-218.

⁸⁹ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2000, s.39.

⁹⁰ Dinçer, Ö. - Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.245.

11.3. Yürütme

“Yönetimin fonksiyonlarının en karmaşık nitelikte olanlarından biri, yürütme ya da önderlik etmedir. Bu fonksiyonla; başarılı olabilmek için insanlarla etkili iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir.”⁹¹

“Yönelme ya da etkileme, örgüt üyelerinin planlarla uyum içinde faaliyetlere girişmelerini uyarma çabalarını içerir. Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara önderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığıyla sağlanabilir. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır.”⁹²

11.4. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme, elde bulunan tüm güçleri eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yöneltmedir. Planlama, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırmadır. Örgütlenme, bu girdileri sağlama ve bütünleştirmedir. Eşgüdümleme ise bunların eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için birlik içinde yürütülmesidir.

“Örgütün hedeflerinin tepedeki bir kaç kişi tarafından bilinmesi yeterli değildir. Söz konusu hedeflerin, bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışan tüm iş görenler tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bu bir yönetsel zorunluluktur.”⁹³

Bir örgütte yönetici iç ve dış koordinasyonu sağlamada aşağıdaki güçlerden yararlanır:

- “Yasalara; İlgili kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgeler.
- Gelenekler; Teamüller, adetler, alışkanlıklar.
- Yeterlikler; Bilgi, beceri, tutum

⁹¹ Dinçer, Ö. - Fidan, Y., a.g.k., s.264.

⁹² Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.173-174.

⁹³ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1998, s.152-153.

- Roller; Görevler, işlevler, yetkiler.”⁹⁴

Eğitimi yayma görevi Milli Eğitim Bakanlığı'nındır. Bakanlık bu görevini gerçekleştirmek için uzun süreli eğitim planlaması yapar. Beş yıllık eğitim planı, Devlet Planlama Teşkilâtı'nın hazırladığı beş yıllık kalkınma planlarında yer alır. Böylece, eğitimi yayma planlama, ekonomik ve toplumsal kalkınmayla birlikte bir bütün olarak ele alınır. Eğitim planlarıyla her yıl, daha çok sayıda yurttaşın eğitilmesi gerçekleştirilmeye çalışılır. Eğitim planlamasının nitel yönünü, eğitime alınan kişinin en iyi biçimde yetiştirilmesi oluşturur. Bu görev daha çok kişiyi yetiştiren okula düşer. Okul öğrencilerini iyi yetiştirmek için yıllık, aylık ve daha kısa süreli planlar yapar. Bu yüzden okul eğitimi planlı eğitimin önemli bir kesimidir.

11.5.Kontrol Etme

“Kontrol, bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç olarak tanımlanabilir.”⁹⁵ Bir başka deyişle; olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır.”⁹⁶ “Bir örgütte planlı olarak yapılan çalışmaların değerlendirilmesi iki aşamada yapılır.”⁹⁷“Okullarda, denetleme sürecinin işleminde eğitim yönetmenleri ile ilgili eğitim iş görenlerinin birlikte çalışması gerekmektedir. Eğitim iş görenlerinin denetim sürecine katılması denetimin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmektedir. Eğitim sisteminde denetimin amacı, eğitimi üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir.”⁹⁸“Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Değerlendirmenin amaçları, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar, personelin sürekli gelişmesini de kapsar. Başarılı olmak isteyen yöneticiler değerlendirme sürecinin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır.”⁹⁹

⁹⁴ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2000, s.48-49.

⁹⁵ Can, a.g.k., s.227.

⁹⁶ Mucuk, a.g.k., s.171.

⁹⁷ Taymaz, a.g.k., s.49.

⁹⁸ Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.74.

⁹⁹ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1998, s.166.

BÖLÜM III

UYGULAMA

BAĞCILAR ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumu yöneticilerinin yöneticilik becerileri düzeylerini incelemektedir.

Okul müdürü ve öğretmenlerin yöneticilik becerileri ile ilgili görüşleri;

- ◆ Cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır.
- ◆ Yaşa göre farklılaşmakta mıdır.
- ◆ Mezuniyetine göre farklılaşmakta mıdır.
- ◆ Lisans üstü eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır.
- ◆ Kıdemine göre farklılaşmakta mıdır.
- ◆ Görevine göre farklılaşmakta mıdır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini de bu okullar içerisinde tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 166 öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerden oluşmaktadır

2.2. Veri toplama Yöntemi

Veri toplama aşaması; araştırma, anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat araştırmacı tarafından okullarda gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için anketler okula dağıtılıp veriler toplanmıştır. Ayrıca denek sayısınca çoğaltılan anketlerin tamamı araştırmacı tarafından dağıtılıp toplanmıştır

2.3. Veri Analizi Yöntemi(SPSS)

Okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri düzeylerini araştırmak için yapılan anket puanlanarak bilgisayara girişi yapılmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin ve yöneticilerin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri uygulamaları ile ilgili anketlerdeki ifadelere verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri düzeylerini araştırmak için istatistiksel analizler yapılmıştır.

3. VERİLERİN DEĞERLENDİRLMESİ

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ankete katılan velilerin demografik özelliklerinin ve ölçek puanlarına ilişkin cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde sunulmaktadır

Tablo 1: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyetiniz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	78	47,0	47,3	47,3
Bayan	87	52,4	52,7	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

Ankete katılanların %47'si erkek, %52,4'ü kadındır.

Tablo 2: Ankete Katılanların Yaşına Göre Dağılımları

Yaşınız	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
21-30	81	48,8	49,1	49,1
31-40	61	36,7	37,0	86,1
41-50	11	6,6	6,7	92,7
50 yaş üstü	12	7,2	7,3	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

Katılımcıların %48,8'i 21-30, %36,7'si 31-40, %6,6'sı 41-50'si ve %7,2'si 50 yaş ve üzerindedir.

Tablo 3: Ankete Katılanların Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımları

Mezuniyet	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Eğitim Enstitüsü	10	6,0	6,2	6,2
Eğitim Yüksek Okulu	11	6,6	6,8	13,0
Eğitim Fakültesi	94	56,6	58,0	71,0
Diğer	47	28,3	29,0	100,0
Yanıtsız	4	2,4		
Toplam	166	100,0		

Ankete katılanların %6'sı mezuniyetlerini eğitim enstitüsü, %6,6'sı eğitim yüksek okulu, %56,6'sı eğitim fakültesi ve %28,3'ü diğer olarak belirtilmiştir.

Tablo 4: Ankete Katılanların Lisans Üstü Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Lisans Üstü öğrenim Durumunuz	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Yok	133	80,1	89,9	89,9
Yüksek Lisans/Doktora	15	9,0	10,1	100,0
Yanıtsız	18	10,8		
Toplam	166	100,0		

Katılımcıların %80,1'i lisansüstü eğitim almamıştır, %9'u almıştır.

Tablo 5: Ankete Katılanların Kıdem Göre Dağılımları

Kıdem	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-5 yıl	63	38,0	39,4	39,4
6-10 yıl	48	28,9	30,0	69,4
11-15 yıl	28	16,9	17,5	86,9
16 yıl ve üstü	21	12,7	13,1	100,0
Yanıtsız	6	3,6		
Toplam	166	100,0		

Ankete katılanların %38'i 1-5 yıl, %28,9'u 6-10 yıl, %16,9'u 11-15 yıl ve %12,7'si 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir.

Tablo 6: Ankete Katılanların Görevine Göre Dağılımları

Görev	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Öğretmen	146	88,0	88,5	88,5
Müdür	5	3,0	3,0	91,5
Müdür Yardımcısı	14	8,4	8,5	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

Katılımcıların %88'i öğretmen, %3'ü müdür, %8,4'ü müdür yardımcısıdır.

Tablo 7: Ankete Katılanların Yöneticilik Alanında Katıldığı Eğitim Programına Göre Dağılımları

Yöneticilik Alanında Katıldığınız Eğitim Programı	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Katıldım	21	12,7	13,0	13,0
Katılmadım	140	84,3	87,0	100,0
Yanıtsız	5	3,0		
Toplam	166	100,0		

Ankete katılanların %12, 7'si yöneticilik alanında bir eğitime katılmış, %84,3'ü ise katılmamıştır.

Tablo 8: Ankete Katılanların “Okul müdürü, kendisini sürekli geliştirerek okul üyelerine (Öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) model olur.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Kendisini sürekli geliştirerek okul üyelerine (Öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) model olur.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	7	4,2	4,2	4,2
Nadiren	17	10,2	10,3	14,5
Bazen	32	19,3	19,4	33,9
Çoğu Zaman	52	31,3	31,5	65,5
Her Zaman	57	34,3	34,5	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

Katılımcıların %4,2'si “Okul müdürü, kendisini sürekli geliştirerek okul üyelerine (Öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) model olur.” İfadesi için % 31.3 “çoğu zaman” ve % 34.3 ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye verilen cevaplardan öğrenen okul ortamının sağlanması için ortaöğretim kurumu yöneticilerinin diğer çalışanlara model olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Ankete Katılanların “Okul müdürü, mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip eder ve uygulamaya çalışır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip eder ve uygulamaya çalışır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	3	1,8	1,8	1,8
Nadiren	19	11,4	11,5	13,3
Bazen	28	16,9	17,0	30,3
Çoğu Zaman	65	39,2	39,4	69,7
Her Zaman	50	30,1	30,3	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip eder ve uygulamaya çalışır.” ifadesi için katılımcıların %39,2’si “çoğu zaman” ve %30,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu sonuca göre ortaöğretim kurumu yöneticilerinin mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip ederek okullarında sürekli gelişmeye ön ayak oldukları öne sürülebilir. Bu sonuçtan ortaöğretim yöneticilerinin görev yaptıkları okulların öğrenen okula dönüşmesini sağlayacak yöneticilik becerine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 10: Ankete Katılanların “Okul müdürü, yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	3	1,8	1,8	1,8
Nadiren	23	13,9	14,0	15,9
Bazen	33	19,9	20,1	36,0
Çoğu Zaman	59	35,5	36,0	72,0
Her Zaman	46	27,7	28,0	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

Katılımcılar “Okul müdürü, yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük eder.” ifadesi %35,5’i “çoğu zaman” ve %27,7’si “her zaman” cevabını vermişlerdir. Verilen cevapların yüzdelere göre okul yöneticilerinin yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük ettikleri söylenebilmektedir.

Tablo 11: Ankete Katılanların “Okul müdürü, çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenir.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	8	4,8	4,9	4,9
Nadiren	18	10,8	11,0	15,9
Bazen	40	24,1	24,4	40,2
Çoğu Zaman	56	33,7	34,1	74,4
Her Zaman	42	25,3	25,6	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

Katılımcılar “Okul müdürü, çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenir.” ifadesi için, %33,7’si “çoğu zaman” ve %25,3’ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu yüzdelere ortaöğretim okul yöneticilerinin çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenmeye açık olduğu söylenebilir. Bu veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin dış çevre ile ilişkide bulunduğu kurum çalışanlarından elde ettiği yeni bilgilerle yöneticilik becerilerini geliştirerek okulun verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Tablo 12: Ankete Katılanların “Okul müdürü, eleştirilerden faydalanır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Eleştirilerden faydalanır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	17	10,2	10,4	10,4
Nadiren	19	11,4	11,6	22,0
Bazen	29	17,5	17,7	39,6
Çoğu Zaman	58	34,9	35,4	75,0
Her Zaman	41	24,7	25,0	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, eleştirilerden faydalanır.” ifadesi için katılımcıların %34,9’u “çoğu zaman” ve %24,7’si “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu görüşten ortaöğretim kurumu yöneticilerinin kendilerine yöneltilen eleştirileri dikkate aldıkları ve eleştirileri önemsedikleri söylenebilir. Eleştirileri dikkate alan okul yöneticileri hatalarını görerek bunları tekrarlamaktan kaçınabilir ve kendilerini çağın gereklerine uygun bir şekilde yenileyebilirler.

Tablo 13: Ankete Katılanların “Okul müdürü, etkili problem çözme yeteneğine sahiptir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Etkili problem çözme yeteneğine sahiptir.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	3	1,8	1,9	1,9
Nadiren	20	12,0	12,3	14,2
Bazen	33	19,9	20,4	34,6
Çoğu Zaman	71	42,8	43,8	78,4
Her Zaman	35	21,1	21,6	100,0
Yanıtsız	4	2,4		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, etkili problem çözme yeteneğine sahiptir.” ifadesi için katılımcıların %42,8’i “çoğu zaman” ve %21,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye verilen cevaplardan genel olarak ortaöğretim kurumu yöneticilerinin problemleri etkili bir biçimde çözebilme konusunda yeteneğe sahip olduğu sonucuna varabiliriz. Okul müdürlerinin başarısı onların problem çözmedeki kabiliyetlerine bağlıdır. Okulların amaçlarına ulaşması, okulların daha verimli olabilmesi, okul gelişiminin süreklilik kazanabilmesi için eğitim yöneticilerinin yeterince problem çözebilme becerisine sahip olması gerekmektedir.

Tablo 14: Ankete Katılanların “Okul müdürü, uygulamalarında risk almaya eğilimlidir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Uygulamalarında risk almaya	Frekans	%	Geçerli	Kümülatif
Hiçbir Zaman	7	4,2	4,2	4,2
Nadiren	26	15,7	15,8	20,0
Bazen	51	30,7	30,9	50,9
Çoğu Zaman	54	32,5	32,7	83,6
Her Zaman	27	16,3	16,4	100,0
Yanıtız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, uygulamalarında risk almaya eğilimlidir.” ifadesi için katılımcıların %32,5’i “çoğu zaman” ve %16,3’ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. “Uygulamalarında risk almaya eğilimlidir.” Bu görüşlerden okul yöneticilerinin risk almaktan çekindikleri sonucuna varabiliriz. Bunun nedeni olarak okullarda bürokratik kuralların ön planda tutulması gösterilebilir. Bu da okul yöneticilerin girişimcilik ruhunun engellenmesine neden olmaktadır. Amerikalıların ünlü bir sözü vardır; “Risk yoksa kazanç da yoktur.” diye. Okulların yeni deneyimleri yaşaması ve öğrenmesi için okul yöneticilerinin okulun geleceğini tehlikeye atmayacak şekilde riskler alması gerekmektedir.

Tablo 15: Ankete Katılanların “Okul müdürü, başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	12	7,2	7,3	7,3
Nadiren	20	12,0	12,1	19,4
Bazen	37	22,3	22,4	41,8
Çoğu Zaman	57	34,3	34,5	76,4
Her Zaman	39	23,5	23,6	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşır.” ifadesi için katılımcıların %34,3’ü “çoğu zaman” ve %23,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan hareketle okul yöneticilerinin başarılar kadar başarısızlıkları da paylaştığı, sonucuna varabiliriz. Okul yöneticileri okulun başarısız olduğu faaliyetlerin sebeplerini iyi analiz etmeli, hatalar zincirini bulmalı ve düzeltmeli, doğru bilgiyi okulun tüm çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Başarısızlık durumunda okul yöneticileri suçu başkalarında aramak yerine başarısızlıklara da bu tarzda yaklaşım ele aldığında, başarısızlıkları okulun geleceğinde yeni başarılar elde etmek için birer öğrenme fırsatı olarak görülebilirler.

Tablo 16: Ankete Katılanların “Okul müdürü, alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	1	0,6	0,6	0,6
Nadiren	13	7,8	7,9	8,5
Bazen	33	19,9	20,1	28,7
Çoğu Zaman	73	44,0	44,5	73,2
Her Zaman	44	26,5	26,8	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır.” ifadesi için katılımcıların %44’ü “çoğu zaman” ve %26,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu görüşe verilen olumlu cevapların yüzdelerinden okul yöneticilerinin kendi alanlarıyla ilgili eğitim programlarına katılmaya istekli oldukları sonucu çıkarılabilir.

Okul yöneticileri, hizmetiçi eğitim kurslarına katılmak suretiyle bilgi ve donanımlarını arttırarak yöneticilik beceri ve kabiliyetlerini daha üst noktalara taşıma eğilimi içinde oldukları yorumunu yapabiliriz.

Tablo 17: Ankete Katılanların “Okul müdürü, bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	1	0,6	0,6	0,6
Nadiren	17	10,2	10,4	11,0
Bazen	33	19,9	20,2	31,3
Çoğu Zaman	63	38,0	38,7	69,9
Her Zaman	49	29,5	30,1	100,0
Yanıtsız	3	1,8		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanır.” ifadesi için katılımcıların %38’i “çoğu zaman” ve %29,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir.. Bu görüşe verilen cevaplardan okul yöneticilerinin bilgi kaynaklarını etkili olarak kullandığı sonucuna varabiliriz. Bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanarak kişisel bilgi ve yeteneklerini artıran okul yöneticilerinin çağdaş yöneticilik becerilerine sahip oldukları öne sürülebilir.

Tablo 18: Ankete Katılanların “Okul müdürü kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırlar.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	3	1,8	1,8	1,8
Nadiren	23	13,9	14,0	15,9
Bazen	38	22,9	23,2	39,0
Çoğu Zaman	61	36,7	37,2	76,2
Her Zaman	39	23,5	23,8	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırlar.” ifadesi için katılımcıların %36,7’si “çoğu zaman” ve %23,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırladığı sonucuna varabiliriz.

Tablo 19: Ankete Katılanların “Okul müdürü yenilik ve değişimler doğrultusunda kendini geliştirir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Yenilik ve değişimler doğrultusunda kendini geliştirir.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	4	2,4	2,4	2,4
Nadiren	13	7,8	7,9	10,3
Bazen	40	24,1	24,2	34,5
Çoğu Zaman	64	38,6	38,8	73,3
Her Zaman	44	26,5	26,7	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, yenilik ve değişimler doğrultusunda kendini geliştirir.” ifadesi için katılımcıların %38,6’sı “çoğu zaman” ve %26,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan genel olarak okul yöneticilerinin yenilik ve değişimleri sürekli takip ederek kendilerini geliştirdiği sonucuna varabiliriz. Geleceğin bilgi toplumunu oluşturmada en önemli görev okullara düşmektedir. Okulların değişen dünya koşullarına ayak

uydurabilmesi için klasik yönetim anlayışına sahip yöneticilerle değil, öğrenmeyi bir hayat felsefesi haline getirmiş değişimci, yenilikçi okul yöneticileriyle yönetilmesi gerekir.

Edindikleri yeni güncel bilgileri öğretmenleri ve diğer çalışan personeliyle paylaşan okul yöneticilerinin değişimci ve yenilikçi yöneticilik becerilerine sahip oldukları yorumunu yapabiliriz.

Tablo 20: Ankete Katılanların “Okul müdürü, öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılımlarını sağlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılımlarını sağlar.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	2	1,2	1,2	1,2
Nadiren	22	13,3	13,4	14,6
Bazen	33	19,9	20,1	34,8
Çoğu Zaman	60	36,1	36,6	71,3
Her Zaman	47	28,3	28,7	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılımlarını sağlar.” ifadesi için katılımcıların %36,1’i “çoğu zaman” ve %28,3’ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu oranlardan genel olarak okul yöneticilerinin öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılımını sağladığı sonucunu çıkarabiliriz. Okulda yöneticilerin öğrencileri, öğrenmenin çok önemli bir süreç olduğu konusunda yönlendirmesi okulun öğrenen bir okula dönüşümünü kolaylaştıracağı yorumu yapılabilir. Günümüzde okullar öğretmen merkezli değil öğrenci merkezli bir anlayışla yönetilmektedir. Eğitim faaliyetlerinin merkezinde öğrenciler olmalıdır. Okullarda öğrencilere sadece bilgi yüklemek yerine öğrencilere öğrenmeyi öğretmek gerekmektedir.

Böylece öğrenciler öğrendiklerini analiz edecek, sorgulayacak, tartışarak ve bu şekilde sürekli olarak bireysel gelişimine katkı sağlayacak hayat boyu öğrenmeyi hayatının her alanına sağlıklı bir şekilde uygulayacaktır.

Tablo 21: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlanır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlanır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	1	0,6	0,6	0,6
Nadiren	14	8,4	8,6	9,3
Bazen	31	18,7	19,1	28,4
Çoğu Zaman	74	44,6	45,7	74,1
Her Zaman	42	25,3	25,9	100,0
Yanıtsız	4	2,4		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlanır.” ifadesi için katılımcıların %44,6’sı “çoğu zaman” ve %25,3’ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevapların oranlarından okul yöneticilerinin okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlandığı sonucuna varabiliriz. Okul yöneticileri, okullarındaki bilgi potansiyelinden yeterince faydalandığında yöneticilik kabiliyetlerini geliştireceklerinden okulda gerekli değişim sürecini başlatarak görev yaptıkları okulda sürekli bir bilgi paylaşımı ortamını oluştururlar.

Tablo 22: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okuldaki öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk alır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okuldaki öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk alır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	10	6,0	6,1	6,1
Nadiren	23	13,9	14,0	20,1
Bazen	37	22,3	22,6	42,7
Çoğu Zaman	54	32,5	32,9	75,6
Her Zaman	40	24,1	24,4	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okuldaki öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk alır.” ifadesi için katılımcıların %32,5’i “çoğu zaman” ve %24,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk aldıkları

öne sürülebilir. Okul yöneticileri, öğrenme etkinliklerinde sorumluluk alarak okulda birlikte ve sürekli öğrenme halini oluşturarak görev yaptıkları okullarını, öğrenen okula dönüşümünü sağladıklarından yöneticilik becerilerine sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 23: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	13	7,8	7,9	7,9
Nadiren	25	15,1	15,2	23,0
Bazen	47	28,3	28,5	51,5
Çoğu Zaman	54	32,5	32,7	84,2
Her Zaman	26	15,7	15,8	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.” ifadesi için katılımcıların %32,5’i “çoğu zaman” ve %15,7’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili yeterince programlar hazırlamadığı öne sürülebilir.

Tablo 24: Ankete Katılanların “Okul müdürü, eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirir.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	2	1,2	1,2	1,2
Nadiren	8	4,8	4,9	6,1
Bazen	29	17,5	17,8	23,9
Çoğu Zaman	78	47,0	47,9	71,8
Her Zaman	46	27,7	28,2	100,0
Yanıtsız	3	1,8		
Toplam	166	100,0		

“Eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirir.” ifadesi için katılımcıların %47’si “çoğu zaman” ve %27,7’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirdiği öne sürülebilir. Okul yöneticileri üst yönetimden gelen yasa, yönetmelik ve genelgesi öğretmenlere ve diğer çalışanlara imza karşılığında süresi içerisinde duyurması gerekmektedir. Bakanlıktan gelen tebliğler dergisinin öğretmenlerce incelenmesini özendirilmeli, teşvik etmelidir. Ayrıca yöneticiler öğretmenler kuruluna, şube ve zümre öğretmenler kuruluna başkan sıfatıyla katılarak gelişen ve değişen eğitim ve öğretim metotları hakkında bilgilendirmeler yapmalıdır. Okul yöneticilerinin elde ettiği bilgileri diğer çalışanlarla paylaşması olumlu yöneticilik becerilerine sahip oldukları şeklinde yorumlayabiliriz.

Tablo 25: Ankete Katılanların “Okul müdürü, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	4	2,4	2,5	2,5
Nadiren	24	14,5	14,8	17,3
Bazen	30	18,1	18,5	35,8
Çoğu Zaman	65	39,2	40,1	75,9
Her Zaman	39	23,5	24,1	100,0
Yanıtsız	4	2,4		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele eder.” ifadesi için katılımcıların %39,2’si “çoğu zaman” ve %23,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevapların yüzdesel oranlarından katılımcıların okul yöneticilerinin bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlerle etkili olarak mücadele ettiği sonucu öne sürülebilir.

Etkili yöneticilik becerisine sahip okul yöneticilerinin okuldaki öğrenme engellerinin nedenlerini bulup ortadan kaldırması gerekir. Öğrenme engelleri çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Bunların bazıları okul örgütünün sahip olduğu bürokratik

yapılar, okulların teknolojik alt yapı eksikliği, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin kopukluğu, okuldaki öğrenme kültürünün zayıflığı şeklinde sıralanabilir.

Tablo 26: Ankete Katılanların “Okul müdürü, öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	6	3,6	3,7	3,7
Nadiren	12	7,2	7,3	11,0
Bazen	42	25,3	25,6	36,6
Çoğu Zaman	56	33,7	34,1	70,7
Her Zaman	48	28,9	29,3	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik eder.” ifadesi için katılımcıların %33,7’si “çoğu zaman” ve %28,9’u “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik ettiği sonucuna varılabilir. Öğrencilerin iyi bir şekilde yetiştirilmesi, mesleğini çok iyi özümsemiş öğretmenlere bağlıdır. Öğretmenlerin alan bilgilerine çok iyi hakim olmaları, eğitim yöntemlerini iyi bilerek konuların öğretilmesinde hangi eğitim metodunu kullanacağını isabetle tespit etmesi, ölçme ve değerlendirme, rehberlik konularında yetkin bir bilgiye sahip olması gereklidir.

Okul yöneticilerinin, okulda görev yapan öğretmenlere bilgi ve becerilerini arttırmaları için hizmetiçi eğitim kurslarına katılmalarını, mesleki yayınları takip etmelerini, yüksek lisans eğitimi yapmanın önemini sık sık vurgulamaları bu konuda rehberlik yapmaları onların teşvik edici yöneticilik becerilerine sahip olduklarının bir göstergesi olarak yorumlayabiliriz.

Tablo 27: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okuldaki zamanının çoğunu öğrenme etkinliklerine ayırır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okuldaki zamanının çoğunu öğrenme etkinliklerine ayırır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	9	5,4	5,5	5,5
Nadiren	26	15,7	15,8	21,2
Bazen	50	30,1	30,3	51,5
Çoğu Zaman	60	36,1	36,4	87,9
Her Zaman	20	12,0	12,1	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okuldaki zamanının çoğunu öğrenme etkinliklerine ayırır.” ifadesi için katılımcıların %36,1’si “çoğu zaman” ve %12’ si “her zaman” cevabını vermişlerdir. “Bu sonuçtan okul yöneticilerinin okuldaki zamanlarının çok azını öğrenme etkinliklerine ayırdığı öne sürülebilir. Nitelikli bir eğitim yöneticisi okuldaki zamanının çoğunu bürokratik işlerden çok eğitim ve öğretim faaliyetlerine ayırmalıdır. Bu şekilde okul yöneticisi diğer çalışanlara öğrenme konusunda liderlik edecektir. Bu durumda da okulda verim ve performans artacak, başarılı öğrenciler yetiştirilecektir. Okulların daha etkili ve verimli bir eğitim için okul yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine daha çok zaman ayırmaları gerektiği yorumu yapılabilir.

Tablo 28: Ankete Katılanların “Okul müdürü, bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	6	3,6	3,7	3,7
Nadiren	8	4,8	5,0	8,7
Bazen	44	26,5	27,3	36,0
Çoğu Zaman	59	35,5	36,6	72,7
Her Zaman	44	26,5	27,3	100,0
Yanıtsız	5	3,0		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder.” ifadesi için katılımcıların %35,5’i “çoğu zaman” ve %26,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik ettiği söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin birbirleriyle bilgi paylaşmasını sağlayıcı, takım halinde öğrenmeyi teşvik edici tutumlar sergilemesi okulun verimliliğini arttıracaktır.

Tablo 29: Ankete Katılanların “Okul müdürü, gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaşır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaşır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	8	4,8	4,8	4,8
Nadiren	22	13,3	13,3	18,2
Bazen	35	21,1	21,2	39,4
Çoğu Zaman	59	35,5	35,8	75,2
Her Zaman	41	24,7	24,8	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaşır.” ifadesi için katılımcıların %35,5’i “çoğu zaman” ve %24,7’si “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlardan okul yöneticilerinin gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaştığı sonucuna varabiliriz. Okul yöneticilerinin öğretmenleri karar verme sürecine katması öğretmenlerin motivasyonunu arttıracığından öğretmenlerin görevlerini daha bir özenle yapmalarına ve iş doyumunu sağlamalarına neden olur. Bu da öğretmenlerin okula olan bağlılığını güçlendirir.

Tablo 30: Ankete Katılanların “Okul müdürü, yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çabaları destekler.” ifadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çabaları destekler.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	3	1,8	1,8	1,8
Nadiren	18	10,8	10,9	12,7
Bazen	37	22,3	22,4	35,2
Çoğu Zaman	71	42,8	43,0	78,2
Her Zaman	36	21,7	21,8	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çabaları destekler.” ifadesi için katılımcıların %42,8’i “çoğu zaman” ve %21,7’si “her zaman” cevabını vermişlerdir. “ Bu cevaplardan okul yöneticilerinin yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çabaları yeterince destekledikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 31: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda bilgiye kolaylıkla ulaşabilecek bir ortam oluşturur.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda bilgiye kolaylıkla ulaşabilecek bir ortam oluşturur.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	3	1,8	1,8	1,8
Nadiren	15	9,0	9,1	10,9
Bazen	33	19,9	20,0	30,9
Çoğu Zaman	76	45,8	46,1	77,0
Her Zaman	38	22,9	23,0	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda bilgiye kolaylıkla ulaşabilecek bir ortam oluşturur.” ifadesi için katılımcıların % 22,9’u “her zaman”, %45,8’i “çoğu zaman” görüşünü belirtmişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin okullarda bilgiye kolaylıkla ulaşılabilir bir ortamı oluşturma becerisine sahip oldukları öne sürülebilir. Bilgiye kolayca ulaşma imkanı sağlanan okullarda öğretmenler görevlerini daha mükemmel bir şekilde yerine getirirler ve bireysel gelişimlerini sağlarlar.

Tablo 32: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	5	3,0	3,1	3,1
Nadiren	15	9,0	9,3	12,4
Bazen	40	24,1	24,8	37,3
Çoğu Zaman	76	45,8	47,2	84,5
Her Zaman	25	15,1	15,5	100,0
Yanıtsız	5	3,0		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırır.” ifadesi için katılımcıların %45,8’i “çoğu zaman” ve %15,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırma becerisine sahip oldukları sonucuna varılabiliriz. Bireysel beklentileri karşılanan çalışanların motivasyonu artacağından iş görme istekleri de artar. Bireysel isteklerine ulaşan personel okula daha da çok bağlanır ve verimliliği artar.

Tablo 33: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda bürokratik kurallardan çok, öğrenme etkinliklerine önem verir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda bürokratik kurallardan çok, öğrenme etkinliklerine önem verir.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	8	4,8	4,9	4,9
Nadiren	18	10,8	11,0	16,0
Bazen	45	27,1	27,6	43,6
Çoğu Zaman	51	30,7	31,3	74,8
Her Zaman	41	24,7	25,2	100,0
Yanıtsız	3	1,8		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda bürokratik kurallardan çok, öğrenme etkinliklerine önem verir.” ifadesi için katılımcıların %30,7’si “çoğu zaman” ve %24,7’si “her zaman” cevabını vermişlerdir. Buradan yöneticilerin okullarda öğrenme etkinliklerine bürokratik kurallara nazaran daha çok önem verdikleri sonucunu öne sürebiliriz. Bu olumlu bir gelişmedir. Okullarda bürokratik kuralların ön planda tutulması okulların gelişim sürecini, yenileşmesini ve çevrenin değişim hızına uyumunu yavaşlatacaktır. Öğrenme etkinliklerini bürokratik kuralların üzerinde tutan okulların, öğrenen okullara dönüşümü daha kolaydır.

Tablo 34: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaya çalışır.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaya çalışır.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	6	3,6	3,7	3,7
Nadiren	21	12,7	12,8	16,5
Bazen	38	22,9	23,2	39,6
Çoğu Zaman	52	31,3	31,7	71,3
Her Zaman	47	28,3	28,7	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaya çalışır.” ifadesi için katılımcıların %31,3’ü “çoğu zaman” ve %28,3’ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlardan okul yöneticilerinin okullarda olumlu bir öğrenme kültürü oluşturma becerilerine sahip olduğunu öne sürebiliriz.

Tablo 35: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	1	0,6	0,6	0,6
Nadiren	16	9,6	9,8	10,4
Bazen	33	19,9	20,2	30,7
Çoğu Zaman	69	41,6	42,3	73,0
Her Zaman	44	26,5	27,0	100,0
Yanıtsız	3	1,8		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.” ifadesi için katılımcıların %41,6’sı “çoğu zaman” ve %26,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik ettiği öne sürülebilir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde okul yöneticilerinin değişme ve yenileşme anlayışıyla hareket etmeleri olumlu değişmeyi sağlayabilecek yöneticilik becerilerine sahip oldukları şeklinde yorum yapabiliriz.

Tablo 36: Ankete Katılanların “Okul müdürü, çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görür.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görür.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	6	3,6	3,7	3,7
Nadiren	6	3,6	3,7	7,4
Bazen	26	15,7	16,0	23,3
Çoğu Zaman	73	44,0	44,8	68,1
Her Zaman	52	31,3	31,9	100,0
Yanıtsız	3	1,8		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görür.” ifadesi için katılımcıların %44’ü “çoğu zaman” ve %31,3’ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Buradan okul yöneticilerinin çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görme becerisine sahip oldukları öne sürülebilir. Okul yöneticilerinin çalışanlarını yaşam tarzlarına göre değil öğretmenlikteki beceri ve yeteneklerine göre değerlendirmesi ve ödüllendirmesi olumlu bir okul kültürünün oluşmasına sebep olacaktır. Bu anlayış öğretmenlerin performansını arttıracığından bunu sağlayan okul müdürlerinin yeterli yöneticilik becerilerine sahip olduklarını öne sürebiliriz.

Tablo 37: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okul üyeleriyle samimi ilişki içindedir.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okul üyeleriyle samimi ilişki içindedir.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	5	3,0	3,0	3,0
Nadiren	19	11,4	11,5	14,5
Bazen	34	20,5	20,6	35,2
Çoğu Zaman	57	34,3	34,5	69,7
Her Zaman	50	30,1	30,3	100,0
Yanıtsız	1	0,6		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okul üyeleriyle samimi ilişki içindedir.” ifadesi için katılımcıların %34,3’ü “çoğu zaman” ve %30,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Buradan okul yöneticilerinin iş görenlerle samimi ilişkiler geliştirme becerisine sahip oldukları yorumu yapılabilir. Okul yöneticileri, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamalı, çalışanlara karşı daima güler yüzlü, nazik ve kibar olmalı, yumuşak bir ses tonuyla hitap etmeli, daima pozitif enerji yaymalı, asık suratlı ve sinirli tavırlardan kaçınmalıdırlar.

Tablo 38: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okul üyelerinin, okulun amaçlarına ulaşmada risk üstlenmelerini teşvik eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okul üyelerinin, okulun amaçlarına ulaşmada risk üstlenmelerini teşvik eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	4	2,4	2,4	2,4
Nadiren	22	13,3	13,4	15,9
Bazen	46	27,7	28,0	43,9
Çoğu Zaman	67	40,4	40,9	84,8
Her Zaman	25	15,1	15,2	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okul üyelerinin, okulun amaçlarına ulaşmada risk üstlenmelerini teşvik eder.” ifadesi için katılımcıların %40,4’ü “çoğu zaman” ve %15,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin, okul üyelerine, okulun amaçlarına ulaşmasında risk üstlenmelerini teşvik ettiği sonucu öne sürülebilir. Gerek yöneticilerin gerek öğretmenlerin riskten kaçınmalarının okulların değişmesine, yenileşmesine engel teşkil ettiği unutulmamalıdır.

Tablo 39: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlar.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	8	4,8	4,9	4,9
Nadiren	13	7,8	7,9	12,8
Bazen	31	18,7	18,9	31,7
Çoğu Zaman	64	38,6	39,0	70,7
Her Zaman	48	28,9	29,3	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlar.” ifadesi için katılımcıların %38,6’sı “çoğu zaman” ve %28,9’u “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlayabilme becerilerine sahip oldukları yorumunu yapabiliriz. Okul yöneticileri etkili iletişim yöntemleri ve iletişim engellerini aşma konularında kendilerini geliştirerek görevli oldukları eğitim kurumlarında çalışanların birbirleriyle sürekli iletişim halinde buldukları bir ortamı sağlamalıdır. Böylece bilgiler paylaşarak okulun başarısına katkıda bulunmuş olunur.

Tablo 40: Ankete Katılanların “Okul müdürü, karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını sağlar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını sağlar.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	8	4,8	4,9	4,9
Nadiren	10	6,0	6,1	11,0
Bazen	40	24,1	24,4	35,4
Çoğu Zaman	61	36,7	37,2	72,6
Her Zaman	45	27,1	27,4	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını sağlar.” ifadesi için katılımcıların %24,1’i “bazen”, %36,7’si “çoğu zaman” ve %27,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını yeterince sağladıkları sonucuna ulaşılabilir.

Okul yöneticileri öğretmenleri karar alma sürecine aktif olarak katmadıkları zaman öğretmenlerin iş yapma performansı düşebilir; okuldaki problemlerin çözümünde üstüne düşen görevleri layıkıyla yerine getirmeyebilirler. Böyle ortamların olduğu okullarda öğretmenler görevler almaktan kaçarlar ve zaman içinde de okullarından soğurlar. Kurumunu benimseyememiş öğretmenlerin görev yaptığı okulların değişmesi, gelişmesi, başarılı olması zordur.

Tablo 41: Ankete Katılanların “Okul müdürü, yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı ön planda tutar.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı ön planda tutar.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	7	4,2	4,3	4,3
Nadiren	12	7,2	7,4	11,7
Bazen	36	21,7	22,2	34,0
Çoğu Zaman	53	31,9	32,7	66,7
Her Zaman	54	32,5	33,3	100,0
Yanıtsız	4	2,4		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı ön planda tutar.” ifadesi için katılımcıların %7,2’si “nadiren”, %21,7’si “bazen”, %31,9’u “çoğu zaman” ve %32,5’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı sağlayabilme becerilerinin yeteri düzeyde gelişmiş olduğu öne sürülebilir.

Okul yöneticileri yönetimde şeffaflığı ön planda tutarak okul üyelerinin yönetime olan güvenini daima diri tutmalıdırlar. Özellikle okul yöneticileri okul aile birliğinin aldığı bağışları ve de yaptığı harcamaları belirli aralıklarla okul web sitesinde ve okulun görülen yerlerinde ilan etmelidirler. Şeffaf bir yönetimin olmadığı bir okulda dedikodu ortamı oluşacak öğretmenler arasında birlik ve beraberlik duygusu kaybolacaktır. Çalışan personelinin arasında kopukluk olan okulların amaçlarına ulaşması oldukça güçtür.

Tablo 42: Ankete Katılanların “Okul müdürü, yapılan hataları, yeni öğrenme durumları için Önemli fırsatlar olarak görür.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Yapılan hataları, yeni öğrenme durumları için Önemli fırsatlar olarak görür.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	6	3,6	3,7	3,7
Nadiren	20	12,0	12,2	15,9
Bazen	33	19,9	20,1	36,0
Çoğu Zaman	67	40,4	40,9	76,8
Her Zaman	38	22,9	23,2	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, yapılan hataları, yeni öğrenme durumları için Önemli fırsatlar olarak görür” ifadesi için katılımcıların %12’si “nadiren”, %19,9’u “bazen”, %40,4’ü “çoğu zaman” ve %22,9’u “her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu cevaplardan okul yöneticilerinin yapılan hataları, yeni öğrenme durumları için önemli fırsatlar olarak gördükleri sonucu öne sürülebilir.

Tablo 43: Ankete Katılanların “Okul müdürü, okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine öncülük eder.” İfadesi İçin Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine öncülük eder.	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiçbir Zaman	5	3,0	3,0	3,0
Nadiren	20	12,0	12,2	15,2
Bazen	30	18,1	18,3	33,5
Çoğu Zaman	58	34,9	35,4	68,9
Her Zaman	51	30,7	31,1	100,0
Yanıtsız	2	1,2		
Toplam	166	100,0		

“Okul müdürü, okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine öncülük eder.” ifadesi için katılımcıların %34,9’u “çoğu zaman” ve %30,7’si “her zaman” cevabını vermişlerdir. “Bu oranlardan okul yöneticilerinin okulda paylaşılan bir vizyonun

geliştirilmesine öncülük yöneticilik becerilerine sahip oldukları öne sürülebilir. Vizyon kısaca uzağı görme gücü anlamına gelmektedir. Paylaşılan vizyon ise, ‘Ne yapmak istiyoruz?’ sorusuna verilen cevaptır.

Okul yöneticileri gelecekte hangi niteliklere sahip okul olacaklarını şimdiden tüm çalışanlarıyla birlikte ortaklaşa kararlar alarak tespit etmeli, okul vizyonlarını yazılı olarak oluşturmalarıdır. Okullar vizyonlarını her yıl yenileyerek ilan etmelidirler. Okullarda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine öncülük edecek yöneticilik becerilerine sahip okul yöneticilerinin olması okulların sürekli gelişmesini sağlayacaktır.

4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenele sorunu ne derece yansıttığını ifade eder.

“Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim becerilerinin Değerlendirilmesi” konulu anket çalışması için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,90 \leq \text{Cronbach Alfa} = 0,978 < 1,00$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirdir.”¹

Tablo 44: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Anketi İçin Güvenilirlik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,978	35

4.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Bu bölümde ise örneklem grubunun ölçeklerden aldıkları puanlar ile örneklem grubunun demografik özellikleri arasındaki analizlere yer verilmiştir. Normal dağılıma uyan ölçeklerimiz için parametrik testler olan *bağımsız grup t-testi* ve *tek yönlü varyans analizi(ANOVA)* kullanılmıştır.

“T- testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta iki'dir. t testi her zaman iki farklı ortalamayı yada değeri karşılaştırır.”²

“Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Bu çalışmada kullanılan tek yönlü varyans analizidir. Tek Yönlü Varyans analizinde iki değişken vardır ve bağımsız değişkene göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. *Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere post-hoc Tukey testi yapılır.”³

¹ Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006, s.405

² Kalaycı, a.g.k., s.74.

³ Kalaycı, a.g.k., s.131.

Tablo 45: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T-Testi

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi Ölçeği					
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	T	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Erkek	78	135,538	26,120	1,132	0,259
Bayan	87	130,517	30,394		

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve cinsiyet değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.($p=0,259 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

Tablo 46: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Gruplar Arası	497,310	3	165,77	0,201	0,895
Gruplar İçi	132522,726	161	823,123		
Toplam	133020,036	164			

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan kişilerin Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,895 > 0,05$)

Tablo 47: Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği ile Mezuniyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

Velilerin Okulla İletişim Tutum	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Gruplar Arası	4990,139	3	1663,38	2,074	0,106
Gruplar İçi	126745,762	158	802,188		
Toplam	131735,901	161			

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan kişilerin Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği ve mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,106 > 0,05$)

Tablo 48: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ile Lisans Üstü Öğrenim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi Ölçeği					
Lisans Üstü Öğrenim Durumunuz	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	T	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Yok	133	132,233	29,044	0,224	0,823
Yüksek Lisans/Doktora	15	130,467	27,974		

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ve lisansüstü eğitim durumu değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. ($p=0,823 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

Tablo 49: Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği ile Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Gruplar Arası	1045,769	3	348,59	0,421	0,738
Gruplar İçi	129139,475	156	827,817		
Toplam	130185,244	159			

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan kişilerin Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,738 > 0,05$)

Tablo 50: Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği ile Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Gruplar Arası	4054,645	2	2027,32	2,547	0,041
Gruplar İçi	128965,391	162	796,083		
Toplam	133020,036	164			

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan kişilerin Velilerin Okulla İletişim Tutum Ölçeği puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,041 < 0,05$)

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen

olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine eşit varyanslılık durumunda sık kullanılan çoklu karşılaştırma tekniklerinden olan Tukey testi hangi gruplar arasında farklılığın çıktığını belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 51: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ile Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığını Belirlemek Amacı İle Yapılan Post-Hoc Tukey Testi

Tukey HSD	(I) Görev	(J) Görev	Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi Ölçeği				
			Ortalama Fark	SH	p	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit	
	Öğretmen	Müdür	-9,042	12,832	0,761	-39,397	21,312
		Müdür Yardımcısı	-17,200	7,894	0,048	-35,873	1,473
	Müdür	Öğretmen	9,042	12,832	0,761	-21,312	39,397
		Müdür Yardımcısı	-8,157	14,700	0,844	-42,928	26,614
	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	17,200	7,894	0,048	-1,473	35,873
		Müdür	8,157	14,700	0,844	-26,614	42,928

Tablodan görüldüğü gibi farklılık müdür yrd. ve öğretmenler arasındadır. Ortalama farklar incelendiğinde müdür yrd. görevi yapanların öğretmenlik yapanlara göre ortaöğretim yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi ölçeği puanı daha yüksektir.

Tablo 52: Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ile Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi					
Yöneticilik Alanında Katıldığınız Eğitim Programı	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	T	Çift taraflı kuyruk olasılığı(p)
Katıldım	21	138,429	24,606	0,888	0,376
Katılmadım	140	132,586	28,574		

Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ölçeği ve konuyla ilgili eğitim alma durumu değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. ($p=0,376 > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

4.3. Ölçeklerin Ortalama Puan Değerleri

Anketin aşağıda belirtilen (1,3, 4, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27 ve 35.) sorularına verilen cevapların birlikte değerlendirilmesinden Tablo-53'deki Öğrenen Okul Oluşturma ölçeği elde edilmiştir. İlgili anket soruları;

Soru (1): “Okul müdürü, kendisini sürekli geliştirerek okul üyelerine (Öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) model olur.”

Soru (3): “Okul müdürü, yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük eder.”

Soru (4): “Okul müdürü, çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenir.”

Soru(9): “Okul müdürü, alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır.

Soru(10): “Okul müdürü, bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanır.”

Soru(11): “Okul müdürü, kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırlar.”

Soru (13): “Okul müdürü, öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılımlarını sağlar.”

Soru (14): “Okul müdürü, okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlanır.”

Soru (15): “Okul müdürü, okuldaki öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk alır.”

- Soru (16): “Okul müdürü, okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.”
- Soru (17): “Okul müdürü, eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirir.”
- Soru (18): “Okul müdürü, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele eder.”
- Soru (19): “Okul müdürü, öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik eder.”
- Soru (20): “Okul müdürü, okuldaki zamanının çoğunu öğrenme etkinliklerine ayırır.”
- Soru (23): “Okul müdürü, okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.”
- Soru (24): “Okul müdürü, okulda bilgiye kolaylıkla ulaşabilecek bir ortam oluşturur.”
- Soru (26): “Okul müdürü, okulda bürokratik kurallardan çok, öğrenme etkinliklerine önem verir.”
- Soru (27): “Okul müdürü, okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaya çalışır.”
- Soru (35): “Okul müdürü, okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.”

Tablo 53: Öğrenen Okul Oluşturma Ölçeği

	Ortalama	%
Hiçbir Zaman	4,4	2,68
Nadiren	18,73	11,42
Bazen	35,65	21,74
Çoğu Zaman	62,02	37,82
Her Zaman	43,15	26,31
Toplam	164	100

“Öğrenen Okul Oluşturma” ölçeği için ifadelerle verilen yanıtların ortalama puanlarının yüzdesi; % 2,68 oranında “Hiçbir Zaman”, %11,42 oranında “Nadiren”, %21,74 oranında “Bazen”, %37,82 oranında “Çoğu Zaman” ve %26,31 oranında “Her Zaman” şeklinde dağılmıştır.

Dikkat edilirse verilen cevapların % 37,82’si “çoğu zaman”, % 26,31’i ise “her zaman” şeklinde olmuştur. Bu oranlardan okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların öğrenen okula dönüşmesini sağlama becerilerinin yeterli düzeyde olduğu yorumunu yapabiliriz. Okul müdürlerinin takım ruhuyla birlikte öğrenmeye önem vermesi okullardaki öğretmen ve öğrenci başarısının giderek yükselmesine neden olacaktır.

Anketin aşağıda belirtilen (5, 7, 22, 25, 29, 30, 32, 34 ve 36.) sorularına verilen cevapların birlikte değerlendirilmesinden Tablo-54'deki İletişim-Liderlik ölçeği elde edilmiştir. İlgili anket soruları;

Soru (5): "Okul m¼d¼r¼, eleştirilerden faydalanır."

Soru (7): "Okul m¼d¼r¼, uygulamalarında risk almaya eğilimlidir."

Soru (22): "Okul m¼d¼r¼, gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaşır."

Soru (25): "Okul m¼d¼r¼, okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırır."

Soru (29): "Okul m¼d¼r¼, çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görür."

Soru (30): "Okul m¼d¼r¼, okul üyeleriyle samimi ilişki içindedir."

Soru (32): "Okul m¼d¼r¼, okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlar."

Soru (34): "Okul m¼d¼r¼, yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı ön planda tutar."

Soru (36): "Okul m¼d¼r¼, okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine önc¼lük eder."

Tablo 54: İletişim, Liderlik Ölçeği

	Ortalama	%
Hiçbir Zaman	7,56	4,61
Nadiren	16,89	10,3
Bazen	34,67	21,14
Çoğu Zaman	61,33	37,4
Her Zaman	43,22	26,35
Toplam	164	100

"İletişim, Liderlik" ölçeği için ifadelere verilen yanıtların ortalama puanlarının yüzdesi; %4,61 oranla "Hiçbir Zaman", %10,3 oranla "Nadiren", %21,14 oranla "Bazen", %37,4 oranla "oğu Zaman" ve %26,35 oranla "Her Zaman" şeklinindedir.

Verilen cevapların % 37,4'¼ "oğu zaman", % 26,35'i ise "her zaman" şeklinde olduğundan okul m¼d¼r¼lerinin etkili iletişim ve liderlik becerilerine sahip oldukları yorumunun yapabiliriz.

Anketin aşağıda belirtilen 6. sorusuna verilen cevapların birlikte değerlendirilmesinden Tablo-55'deki Problem Çözme ölçeği elde edilmiştir. İlgili anket soruları;

Soru (6): "Okul müdürü, etkili problem çözme yeteneğine sahiptir."

Tablo 55: Problem Çözme Ölçeği

	Ortalama	%
Hiçbir Zaman	3	1,85
Nadiren	20	12,35
Bazen	33	20,37
Çoğu Zaman	71	43,83
Her Zaman	35	21,6
Toplam	162	100

"Problem Çözme" ölçeği için ifadelere verilen yanıtların ortalama puanlarının yüzde dağılımı; %1,8 ile "Hiçbir Zaman", %12,35 ile "Nadiren", %20,37 ile "Bazen", %43,83 ile "Çoğu Zaman" ve %21,6 ile "Her Zaman" şeklinde farklılık göstermektedir.

Verilen cevapların % 43,83'ü "çoğu zaman", % 21,6'sı ise "her zaman" şeklinde olduğundan okul müdürlerinin problem çözme becerilerine sahip oldukları yorumunu yapabiliriz. Okul müdürleri problemlerin nedenlerini iyi analiz etmeli buna göre çözüm modelleri geliştirmelidirler. Etkili ve doğru problem çözme becerisine sahip okul müdürleri görev yaptıkları kurumun eğitim kalitesinin yükselmesinde büyük katkıları olacaktır.

Anketin aşağıda belirtilen (8, 21 ve 31.) sorularına verilen cevapların birlikte değerlendirilmesinden Tablo-56'deki Ekip Çalışması ölçeği elde edilmiştir. İlgili anket soruları;

Soru (8): "Okul müdürü, başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşır."

Soru (21): "Okul müdürü, bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder."

Soru (31): "Okul müdürü, okul üyelerinin, okulun amaçlarına ulaşmada risk üstlenmelerini teşvik eder."

Tablo 56: Ekip Çalışması Ölçeği

	Ortalama	%
Hiçbir Zaman	7,33	4,47
Nadiren	16,67	10,16
Bazen	42,33	25,81
Çoğu Zaman	61	37,2
Her Zaman	36	21,95
Toplam	164	100

“Ekip Çalışması” ölçeği için ifadelere verilen yanıtların ortalama puanlarının yüzdesi; %4,47 oranla “Hiçbir Zaman”, %10,16 oranla “Nadiren”, %25,81 oranla “Bazen”, %37,2 oranla “Çoğu Zaman” ve %21,95 oranla “Her Zaman” şeklinde dağılım göstermektedir. Verilen cevapların % 37,2’si “çoğu zaman”, % 21,95’i ise “her zaman” şeklinde olduğundan okul müdürlerinin işbirliğine ve ekip çalışmasına önem verdikleri yorumunu yapabiliriz.

Anketin aşağıda belirtilen (2, 12 ve 28.) sorularına verilen cevapların birlikte değerlendirilmesinden Tablo-57’deki Değişim Yönetimi ölçeği elde edilmiştir. İlgili anket soruları;

Soru (2): “Okul müdürü, mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip eder ve uygulamaya çalışır.”

Soru (12): “Okul müdürü, yenilik ve değişimler doğrultusunda kendini geliştirir.”

Soru (28): “Okul müdürü, okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.”

Tablo 57: Değişim Yönetimi Ölçeği

ORTALAMA	Ortalama	%
Hiçbir Zaman	2,67	1,63
Nadiren	16	9,76
Bazen	33,67	20,53
Çoğu Zaman	66	40,24
Her Zaman	46	28,05
Toplam	164	100

“Değişim Yöntemi” ölçeği için ifadelere verilen yanıtların ortalama puanlarının yüzdesi; %1,63 oranla “Hiçbir Zaman”, %9,76 oranla “Nadiren”, %20,53 oranla “Bazen”, %40,24 oranla “Çoğu Zaman” ve %28,05 oranla “Her Zaman” şeklinde dağılım göstermektedir.

Verilen cevapların % 40,24’ü “çoğu zaman”, % 28,05’i ise “her zaman” şeklinde olduğundan okul müdürlerinin değişim yönetimi becerilerine sahip oldukları yorumunu yapabiliriz.

Anketin aşağıda belirtilen 33. sorusuna verilen cevapların birlikte değerlendirilmesinden Tablo-58’deki Karar Alma ölçeği elde edilmiştir. İlgili anket soruları;

Soru (33): “Okul müdürü, karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını sağlar.”

Tablo 58: Karar Alma Ölçeği

	Ortalama	%
Hiçbir Zaman	8	4,88
Nadiren	10	6,1
Bazen	40	24,39
Çoğu Zaman	61	37,2
Her Zaman	45	27,44
Toplam	164	100

“Karar Alma” ölçeği için ifadelere verilen yanıtların ortalama puanlarının dağılımı; %4,88 ile “Hiçbir Zaman”, %6,1 ile “Nadiren”, %24,39 ile “Bazen”, %37,2 ile “Çoğu Zaman” ve %27,44 ile “Her Zaman” şeklinde farklılık göstermektedir.

Verilen cevapların % 37,2’si “çoğu zaman”, % 27,44’ü ise “her zaman” şeklinde olduğundan okul müdürlerinin diğer çalışanlarında fikirlerinden yararlanarak karar verdiklerini söyleyebiliriz.

SONUÇLAR VE GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırmada İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim tarzının değerlendirilmesi” üzerine görüşleri alınmıştır. Elde edilen verilerin başlıca sonuçları aşağıda verilmiştir.

- Ortaöğretim yöneticileri, büyük bir çoğunluğa göre; mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip edip uygulayarak kendisini sürekli geliştirip okul üyelerine model olmaktadır.
- Ortaöğretim yöneticilerinin problem çözme yeteneği oldukça güçlüdür.
- Ortaöğretim yöneticileri uygulamalarında risk almaya oldukça eğilimlidir.
- Okul görevlilerinin büyük çoğunluğuna göre okul yöneticileri, başarıları kadar başarısızlıklarını da paylaşmaktadır.
- Okul yöneticileri, öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılım sağlamaktadırlar. Böylece öğrenciler öğrendiklerini analiz ederek, sorgulayarak ve tartışarak sürekli olarak bireysel gelişimlerini sağlayabilmektedir.
- Okul yöneticileri, eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini sürekli bilgilendirmektedir. Böylece öğretmenler ve diğer çalışanlar, üst yönetimden gelen yasa, yönetmelik ve genelgeleri öğrenebilmektedir.
- Okul yöneticilerinin, okulların altyapı eksikliği, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin zayıflığı karşısında ayrıca bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele ettiği söylenebilir.
- Okul yöneticileri öğretmenleri, bilgiye ulaşmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik ettiği sonucuna varılabilir. Böylece, öğrencilerin iyi bir şekilde yetişmesi için öğretmenler kendilerini geliştirmektedirler.

- Okul yöneticileri, hızla gelişen bilim ve teknoloji sonucunda, yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerin geliştirilmesine yönelik çabaları yeterince desteklediği söylenebilir.
- Okul yöneticilerinin, okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini yeterince uzlaştırdıkları sonucuna varılabilir. Bireysel beklentilerinin karşılanması çalışanların motivasyonu artacağından öğrenme isteklerini de artırır. Bireysel isteklerine ulaşan personel zamanla okula daha da çok bağlanır ve performansı yükselir.
- Okul yöneticilerinin, çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş gördüğü yorumu öne sürülebilir. Okul yöneticilerinin çalışanlarını yaşam tarzlarına göre değil öğretmenlikteki beceri ve yeteneklerine göre değerlendirmesi ve ödüllendirmesi olumlu bir okul kültürünün oluşmasına sebep olacaktır. Bu anlayışın öğretmenlerin performansını arttıracığından okulların öğrenen okula dönüşmesini kolaylaştıracağı söylenebilir.
- Okul yöneticileri, öğrenen okul oluşturma konusunda yapılması gereken uygulamaları yaptığı, bunun için sürekli çaba sarf ettiği ve çalışmalarını sonucunda öğretmen ve okul çalışanlarına başarılı bir iz bıraktığı rahatlıkla söylenebilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerle ve okul çalışanları ile iletişim kurmada, mesleğinin gerektirdiği liderlik politikasını etkili kullanmada oldukça başarılı olduğu söylenebilir.
- Okul yöneticilerinin etkili olarak ekip çalışmalarına katıldığı söylenebilir.
- Okul yöneticileri, değişim yönetimi politikasında öğretmenlere ve okul çalışanlarına etkili bir iz bıraktığını söylemek mümkündür.
- Okul yöneticilerinin, karar alma politikasını başarılı bir şekilde uyguladığını söyleyebiliriz.

ÖNERİLER

- Okul müdürü öğrenen okul olma hedefi ve vizyonunu okulda herkes tarafından paylaşılan, açık ve uygulanabilir şekilde oluşturmalıdır.
- Okul müdürü öğrenen örgüt anlayışını, Toplam Kalite Yönetimindeki Sürekli Gelişme ilkesinin uygulaması şeklinde hayata geçirmelidir.
- Okullara yönetici atanırken kendisini eğitim yönetimi alanında iyi yetiştirmiş, değişime ayak uydurabilen, vizyonu açık, idealist profesyonel yöneticiler atanmalıdır.
- Okul müdürü ekip çalışması ruhunu öğretmenlere kazandırmalı, öğrenen okulun gerçekleşmesi için her öğretmenin katkısını talep etmelidir.
- Okul yöneticisi okulda öğretmenlerin kişisel gelişimi ve öğrenmesini artırmak için başarılı öğretmenleri ödüllendirmeli, öğretmenleri araştırmaya yönlentmelidir.
- Okul müdürü diğer okul ve kurumlardaki faydalı uygulamaları takip ederek uygulamalıdır.
- Okul müdürü okullarda öğrenen okulun oluşturulması için bilimsel kurumlarla işbirliği içine girmelidir.
- Okula yeni gelen her öğretmen, öğrenen ve bilgileri paylaşan bu yapının içine sokulmalı ve okul imkânlarından azami yararlanması sağlanmalıdır.
- Okul yöneticisi yeni başlayan öğretmenlere, okul içinde daha yoğun ve planlı rehberlik yaparak onlara yol göstermelidir.
- Öğrenen okulun gelişebilmesi için öğretmenlerin ders yükleri azaltılarak kendilerini geliştirme imkânı artırılmalıdır.

- Okulda sürekli mesleki ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmelidir.
- Okul yöneticisi okulda iletişimi güçlendirerek kurumsal öğrenmeden istenen verimin artırılmasını sağlamalıdır.
- Okulda Öğrenen örgütün oluşabilmesi için, demokratik, katılımcı, destekleyici ve yenilikçi yönetim anlayışı hâkim olmalıdır.
- Okul müdürü öğrenen örgütün gelişebilmesi için öğretmenlerin bilgilerini paylaşması gerektiği fikrini aşılmalıdır.
- Okul yöneticisi öğrenen okul konusunda öğretmenleri motive edici davranmalıdır. Okul müdürü okulun örgüt yapısını kurumsal öğrenmeyi ve motivasyonu arttıracak şekilde planlamalıdır.
- Okul yöneticisi öğretmenlerin bilgiye daha kolay erişmesi ve araştırma yapması için Bilgisayar ve İnternet gibi teknolojik imkânları okula kazandırmalıdır.
- Okul yöneticisi okul kütüphanesinde öğretmenlerin mesleki bilgilerini artırıcı kaynakların bulunmasını sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Açkalkın, A.**, Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul yöneticiliği, Ankara, 1998.
- Akat, İ.**, İşletme Yönetimi, İzmir, 1984.
- Aydın, M.**, Eğitim Yönetimi, Ankara, 1998.
- Aytürk, N.**, Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999
- Akçay, C.- Başar.**, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S.38, Ankara, 2004.
- Andersen, L. - Pıgford, A., “Removing Administrative Impediments To Instructional Improvement Efforts”, California, 1987.
- Aslan, A.**, “Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine Göre , Sınav Kazanarak Atanan İlköğretim Okul Müdürleri İle Sınavsız Atanan İlköğretim Müdürlerinin Yeterlilikleri”, Marmara Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.
- Balcı, A.**, Etkili Okul geliştirme Kuram , Uygulama Ve Araştırma, Ankara, 2002.
- Balcı, A.**, Örgütsel Gelişme, Ankara, 2000.
- Başaran, İ. E.**, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991.
- Başaran , İ.E.**, Eğitime Giriş, Ankara, 1994.
- Başaran, İ. E.**, Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul, Ankara, 2000.
- Başaran , İ.E.**, Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1996.
- Bursalıoğlu, Z.**, Okul Yönetimi, 1997, s.7.
- Bursalıoğlu, Z.**, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 2003.
- Bursalıoğlu , Z.**, Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara, 2002.
- Braham, B. J.**, Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak (Çev. A. Tekcan), İstanbul, 1998,
- Can, H.**, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999.

Celep , C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Ankara, 2004.

Çelikten, M., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.7, S.27, 2001.

Çolak, M.- Ersoy, K., “Sağlık Haberciliğinde Yazılı Basının Rolü”, Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, 2007.

Çelik, V., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin öğretim Liderliği Davranışları”, Çukurova Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2002.

Dinçer, Ö.-Fidan, Y., İşletme ve İşletme Yönetimi, İstanbul, 1999

Dönmez, B., “ Okul Güvenliği Ve Okul Yöneticisinin Rolü”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S. 25, Ankara, 2001.

Erdoğan, Ç., “İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları”, Yıldız Teknik Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.

Erdogan, İ., Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği , İstanbul, 2000.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996.

Güçlü, N., “Okula Dayalı Yönetim”, Milli Eğitim Dergisi, S.148, 2000.

Günay, E., “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Kurum Ve Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi Ve Atanmaları Üzerine Araştırma”, Milli Eğitim Dergisi, S.161, Ankara, 2004.

Günaydın, E., “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”, Hacettepe Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1998.

Gürsel , M., Okul Yönetimi (Kurumsal Ve Uygulamalı), Konya , 2003.

Hesapçıoğlu, M., Türkiye’de Eğitim Yönetimi , İstanbul , 1998.

İlgar , L., Eğitim Yönetimi , Okul Yönetimi , Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000.

İpek, C., Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları, Ankara

Kaya , Y., Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1996.

Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005.

M.E.B, Yöneticilerin El Kitabı, Ankara, 1990.

Pehlivan,İ., Eğitim Yöneticilerinin Etik davranışları Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir,1999.

Sarıce, S., “İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar”, Yeditepe ünversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006

Sezgin, S., Yönetimde Pazarlama, İstanbul, 1991.

Sergiovanni, J.T.-Robert J.S., “Leadership And Excellence in Schooling”, oxford, 1984

Sevgi, H., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine ilikin Yeterlikleri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1998.

Sürgit, K., “çağdaş yönetimde politika belirleme işlevleri”, amme Aanlayışı yöneticilerinin Amaç ve idaresi dergisi, S.14, C.1, Ankara,1981.

Şirin , C., “ Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Eğitim Programının Etkililiği”, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2003.

Tanrıöğen, A., “Okul Müdürlerinin Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1988.

Taşan,Ü., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri, Marmara Üniversitesi, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

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

Tezcan, M., Eğitim Sosyolojisi, İstanbul, 1987.

Yavuz, Y., “ Nasıl Bir Eğitim Sistemi , Güncel Uygulamalar Ve Geleceğe İlişkin Öneriler, İzmir, 1997.

Yüksel, F.,”Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme Ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi”, Eğitim Ve Bilim Dergisi , C.27, S.125, Ankara , 2002.

İnternet Kaynakları

<http://mevzuat.meb.gov.tr> (26.02.2009)

<http://www.ntvmsnbc.com/news/328403.asp> (22.10.2008)

<http://www.yorumla.net/ilkogretim-lise/148833-egitimle-ilgili-makalele6.html>(11.09.2008)

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/6.htm>(20.02.2009)

ÖZGEÇMİŞ

15 Ekim 1973 yılı Iğdır ili Tuzluca ilçesi doğumluyum. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimimi İstanbul'da tamamladıktan sonra 1992 yılında İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Matematik öğretmenliğini kazandım. 1996 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra aynı yıl içerisinde İstanbul ili Bağcılar ilçesinde Yavuz Selim İlköğretim okuluna Matematik öğretmeni olarak atandım. Askerlik görevimi Ankara'da Eğitim ve Doktrinleri komutanlığında kısa dönem çavuş olarak yaptım. 2006 yılından beri Bağcılar ilçesi Alaattin Nilüfer Kadayıfçioğlu Kız Meslek Lisesinde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktayım. 2006 Yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

İlgi duyduğum alanlar matematik tarihi, geometri ve eğitim yönetimidir.

Murat AKDOĞAN

EK1.

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, Öğrenen Okul Liderliği adlı araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise öğrenen okul liderliğinin gerektirdiği davranışlar yer almaktadır.

Araştırmada sağlıklı sonuçlara ulaşılması, vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Lütfen ad-soyadınızı yazmadan sıralanan davranışlara katılma düzeyinizi ilgili rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

EK 2.

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanı (X) işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

Erkek Bayan

2. Yaşınız:

21-30 31-40 41-50 50 Yaş ve üstü

3. Mezuniyetiniz :

Eğt.Enst. Eğitim Yük. Ok. Eğt.Fak. Diğer (Belirtiniz)

4. Lisans Üstü öğrenim Durumunuz: Yok Yüksek Lisans Doktora

5. Kıdeminiz:

1-5 Yü 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üstü

6. Göreviniz:

Öğretmen Müdür Müdür Yrd.

7. Yöneticilik Alanında Katıldığınız Eğitim Programı (En az 15 gün süreli):

Katıldım Katılmadan

EK.3

	Hiç bir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1 .Kendisini sürekli geliştirerek okul üyelerine (Öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) model olur.					
2.Mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip eder ve uygulamaya çalışır.					
3.Yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük eder.					
4.Çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenir.					
5.Eleştirilerden faydalanır.					
6 _Etkili problem çözme yeteneğine sahiptir.					
7.Uygulamalarında risk almaya eğilimlidir.					
8.Başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşır.					
9.Alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır.					
10. Bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanır.					
11. Kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırlar.					
12. Yenilik ve değişimler doğrultusunda kendini geliştirir.					
13. öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılmalarını sağlar.					
14. Okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlanır.					
15. Okuldaki öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk alır.					
16. Okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.					
17. Eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirir.					
18. Bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele eder.					
19. Öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik eder.					
20. Okuldaki zamanının çoğunu öğrenme etkinliklerine ayırır.					
21. Bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder.					
22. Gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaşır.					
23. Yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çabalan destekler.					
24. Okulda bilgiye kolaylıkla ulaşabilecek bir ortam oluşturur.					
25. Okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırır.					
26. Okulda bürokratik kurallardan çok, öğrenme etkinliklerine önem verir.					
27. Okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaya çalışır.					
28. Okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.					
29. Çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görür.					
30. Okul üyeleriyle samimi ilişki içindedir.					
31. Okul üyelerinin, okulun amaçlarına ulaşmada risk üstlenmelerini teşvik eder.					
32. Okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlar.					
33. Karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını sağlar.					
34. Yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı ön planda tutar.					
35. Yapılan hataları, yeni öğrenme durumları için Önemli fırsatlar olarak görür.					
36. Okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine öncülük eder.					

EK4: Beykent Üniversitesi Tarafından Anket Çalışması Hakkında İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğüne
Yazılan Yazı



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : B.30.2.BEY.0.41.72.00-500/180
Konu : Anket Hk.

26.01.2009

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ,

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Murat Akdoğan**'ın danışmanının uygundur imzalı dilekçesi ve anketi ekte sunulmuştur. "**Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi**" konulu tezine anket çalışması yapabilmesi için İstanbul ili, Bağcılar ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Ortaöğretim okullarında uygulamak üzere müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. Abdurrahman YÜKSEK
Müdür

- Ek:** 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi
2- Anket örneği
3- Ekler (9 sayfa)

■ **Şişli-Ayazağa Kampüsü**

Şişli Ayazağa Mahallesi Hadim Kuru
Yolu Mevkii, Şişli 34396 İstanbul
Faks: (0212) 867 50 66

■ **Beylikdüzü Kampüsü**

Cumhuriyet Mah. Şimşek Sok. No:1, Beykent
Siteferi, Büyükçekmece 34500 İstanbul
Faks: (0212) 867 55 66

■ **Taksim Kampüsü**

Sıraselviler Cad. No.65, Taksim,
Beyoğlu 34437 İstanbul
Faks: (0212) 867 55 76

İletişim Hattı: (0212) 444 1997

info@beykent.edu.tr

www.beykent.edu.tr

EK5: İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü Tarafından İstanbul Valiliğine Yazılan Resmi Yazı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 612/19100
Konu : Anket (Murat AKDOĞAN)

13/02/2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi'nin 26/01/2009 tarih ve 500-180 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 12/02/2009 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Murat AKDOĞAN**'ın İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi**" konulu anket çalışmalarını yapma hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Murat AKDOĞAN**'ın İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi**" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
13/02/2009
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİME
%100
DESTEK

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

EK6: İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü Tarafından Beykent Üniversitesine Yazılan
Resmî Yazı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/
Konu : Anket (Murat AKDOĞAN)

675/20447

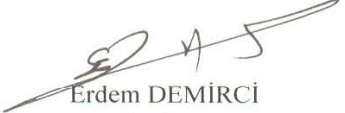
18/02/2009

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 13/02/2009 tarih ve 580/612/19100 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) Beykent Üniversitesi'nin 26/01/2009 tarih ve 500-180 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Murat AKDOĞAN**'ın İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere “**Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi**” konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. ilgi (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EĞİTİM
%100
DESTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>