

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
2022-YL-120

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÇERÇEVESİNDE OKUL
YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ**

HAZIRLAYAN
Tuğçe İNANAN

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Bertan AKYOL

AYDIN – 2022

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.....2022

Tuğçe İNANAN

ÖZET

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÇERÇEVESİNDE OKUL YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ

Tuğçe İNANAN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bertan AKYOL

2022, XV+ 52 sayfa

Bu araştırmada, İzmir ili Konak ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma evrenini İzmir ili Konak ilçesindeki resmi okullarda görev yapan 3788 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem belirleme tekniği kullanılmış, çalışan evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 300 öğretmenden toplanan veriler “Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği” ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Programme For Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Analiz sürecinde ortalama, standart sapma, Kruskal Wallis, Mann-Whitney U istatistiksel analizleri kullanılmıştır. Araştırmada yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme olarak ele alınmıştır. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, yöneticilik deneyimi ve yöneticiliğe yönelik kariyer planı olma durumu gibi özellikler açısından incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine dair olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaşları, mesleki hizmet süreleri, aynı okulda görev yapma süreleri ve kariyer hedeflerinde yöneticilik olup olmaması durumuna göre okul yönetiminin etkililiğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları, kıdemleri, görev yaptıkları okulda bulunma süreleri arttıkça okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Kariyer planında yöneticilik olan öğretmenlerin ise yönetim süreçlerini, yöneticilik ideali olmayanlara göre daha etkili buldukları görülmüştür. Okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerin cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, öğretmenler yöneticilerin etkili bir okul yönetim süreci

gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Yapılan çalışma doğrultusunda ülkemizde okul yönetim süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının okul yöneticisinin etkililiğine bağlı olduğu bu nedenle yönetici yetiştirme sürecinde yaşanan sorunların giderilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre yönetim süreçlerini uygulayan yöneticilere ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Okul Yönetimi, Yönetim Süreçleri, Yönetim.



ABSTRACT

EFFECTIVENESS OF SCHOOL MANAGEMENT PROCESSES WITHIN THE FRAMEWORK OF TEACHERS' OPINIONS

Tuğçe İNANAN

Ph. D. Thesis at Educational Sciences

Supervisor: Assos. Dr. Bertan AKYOL

2022, XV + 52 pages

In this study, the opinions of teachers working in public schools affiliated with the Ministry of National Education in the Konak district of İzmir province on the effectiveness of school management processes were determined. The research is in the scanning model. The study population of the research consists of 3788 teachers working in public schools in Konak district of Izmir. Sampling technique was used within the scope of the research, and it was tried to reach the entire universe of the study. The data collected from 300 teachers who voluntarily participated in the research were collected with the "Management Process Efficiency Scale". In this study, data were collected with the "Management Process Effectiveness Scale". SPSS (Statistical Program for Social Sciences) was used in the analysis of the data obtained. In the analysis process, mean, standard deviation, Kruskal Wallis and Mann-Whitney U statistical analyzes were used. Management processes in research; decision making, planning, organizing, communication, coordination, influencing, and evaluation. Teachers' views on school management processes were examined in terms of characteristics such as age, gender, professional seniority, education level, managerial experience, and having a career plan for management. According to the findings obtained in the study, it was determined that teachers expressed positive opinions about the effectiveness of school management processes. It has been determined that there is a significant difference between the ages of the teachers, the duration of their professional service, the duration of working in the same school, and whether there is a manager in their career goals and their views on the effectiveness of the school administration. As the age, seniority, and length of stay of the teachers in the school, they work in increase, it is seen that their views on the effectiveness of school management processes are negatively affected. It is seen that teachers who have management in their career plan find the management processes more effective than those who do not have managerial ideals. It is seen that the views on the effectiveness of school management processes do not differ significantly in terms of gender and education level

variables.

As a result, teachers think that administrators perform an effective school management process. In line with the study, various suggestions were made to the managers and researchers who applied the management process.

KEY WORDS: Management Periods, Management, School Administration.



ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin uyguladıkları adımlar örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Okulun etkili hale gelebilmesi, yöneticilerin okul yönetim süreçlerini okul amaçları doğrultusunda uygun şekilde planlamasıyla gerçekleşmektedir. Okulun ve öğretmenlerin gelişiminin sağlanması ve başarılı olması okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biridir. Okulların başarıya ulaşması yöneticilerin yeterli olmasına ve yönetim süreçlerini etkili uygulayabilmesine bağlıdır.

Mesleğe başladığımdan beri hayalini kurduğum yüksek lisans sürecini başarıyla tamamlamanın gururunu yaşıyorum. Birçok açıdan kendimi geliştirmemi sağlayan bu süreçte bana yol gösteren, rehberlik eden ve tezin tüm aşamalarında yardımcı olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Bertan Akyol hocama, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi'nin kıymetli hocaları Sayın Prof. Dr. Ruhi Sarpkaya, Prof. Dr. Pınar Yengin Sarpkaya, Prof. Dr. Ali Rıza Erdem ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ulutaş'a teşekkürlerimi sunuyorum. Yüksek lisans eğitimine başlamam konusunda beni cesaretlendiren, motive eden ve destekleyen Dr. Rukiye Aydoğan' a, tez süreci boyunca bana güç veren sevgili annem Fatma Şenel, babam Mehmet Şenel, kardeşim Büşra Şenel ve eşim Burak İnanan' a, bu süreç içinde ihmal ettiğim canım oğlum Alperen'e teşekkür ederim.

Araştırmanın ilgili alana önemli katkılar getirmesi dileğiyle.

Tuğçe İNANAN

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ	xiv
KISALTAMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	9
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
1.1. Yönetim Süreçleri	9
1.1.1.Karar Verme Süreci	10
1.1.2. Planlama Süreci.....	12
1.1.3. Örgütleme Süreci	14
1.1.4. İletişim Süreci	16
1.1.5. Eşgüdümleme Süreci.....	19
1.1.6. Etkileme Süreci	20
1.1.7. Denetim Süreci.....	21
2. BÖLÜM	23
2. YÖNTEM.....	23
2.1. Araştırmanın Modeli.....	23
2.2. Evren ve Örneklem	23
2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	24
2.3. Veri Toplama Araçları	29

2.4. Verilerin Toplanması	30
2.5. Veri Çözümleme Teknikleri	30
3. BÖLÜM	31
3. BULGULAR	31
3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	31
3.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular.....	33
4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	39
4.1. Tartışma ve Sonuçlar	39
4.2. Öneriler.....	43
5. KAYNAKLAR	44
6. EKLER	48
ÖZGEÇMİŞ	52

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgüt tipleri ve özellikleri	16
Tablo 1.2. Yönetmel iletişim	17
Tablo 1.3. Teftişin işlevleri	22
Tablo 2.1. İzmir ili konak ilçesi kademelere göre okul ve öğretmen sayıları	24
Tablo 2.2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları	25
Tablo 2.3. Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları	25
Tablo 2.4. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları	26
Tablo 2.5. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları	26
Tablo 2.6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımları	27
Tablo.2.7. Öğretmenlerin mesleki hizmet sürelerine göre dağılımları	27
Tablo 2.8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımları	48
Tablo 2.9. Öğretmenlerin önceden yöneticilik yapma durumları	48
Tablo 2.10. Öğretmenlerin yöneticiliğe yönelik kariyer planları	29
Tablo 3.1. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	31
Tablo 3.2. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	33
Tablo 3.3. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	34
Tablo 3.4. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri verilen bir nüfus büyüklüğünün örneklem sayıları	35
Tablo 3.5. Öğretmenlerin öğretmenlikte mesleki hizmet süresine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	35
Tablo 3.6. Öğretmenlerin aynı okuldaki görev süresine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	36

Tablo 3.7. Öğretmenlerin yöneticilik tecrübesine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	37
Tablo 3.8. Öğretmenlerin yöneticilikte kariyer hedeflerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri	37



EKLER DİZİNİ

EK 1: Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği	48
Ek 2: Okul Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği İzni	50
Ek 3: Okul Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği Uygulama İzni	51



KISALTAMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Program
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu



GİRİŞ

Yönetim bir örgütün amaçlarına ulaşmasına için gereken organizasyondur. Tüm kurumlar yönetim süreçlerini uygulamak zorundadır. Bir örgütün çağın gerekleri doğrultusunda yaşatılması başarılı bir yönetim sürecinin uygulanması ile gerçekleşmektedir. Başarılı bir yönetici liderlik özelliklerinin yanı sıra yönetim süreçlerini de etkili şekilde uygulama yeterliliğine sahip olmalıdır. Günümüzde örgütlerde insan faktörünün daha da önemli hale gelmesiyle yönetime bakış açısı değişmiştir. Yönetim anlayışındaki bu değişim okulları da etkilemiştir. Okul yöneticilerinden sadece bürokratik işleri yapması beklenemez. Okulu etkin hale getirmek, çalışanları motive etmek, planlamadan denetime kadar bütün süreçleri organize etmek okul yöneticisinin sorumlulukları arasındadır. Okul yönetim süreçleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yönetim süreçlerinin etkili şekilde uygulanmasının öğretmenleri ve okulu daha etkili hale getirdiği görülmektedir. Bu durum ülkemizde yönetici yetiştirme sürecinin liyakat ve uzmanlığa dayalı olarak yapılmasını da gerekli kılmaktadır. Ülkemizde okullarda yaşanan birçok problemin temelinde okul yöneticilerinin yeterli olmaması durumu vardır. Bu araştırmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Tezin birinci bölümünde araştırma ile ilgili açıklamalar yer almaktadır. İkinci bölümde kuramsal çerçeve kapsamında yönetim süreçleri ve okul yönetim süreçleri açıklanmıştır. Alan yazın içerisinde yer alan konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ayrıntılarıyla yer verilmiştir. Tezin son bölümünde tartışma bölümü ile birlikte tezin sonucu ortaya konmuş ve gerekli önerilerde bulunulmuştur.

Problem durumu

Yönetim planlanan işlerin yapılması, alınan kararların uygulanmasını içeren toplumsal bir süreçtir (Kaya, 1991: 41). İnsanlığın doğuşuna kadar uzanan yönetim, özellikle 20. yüzyıldan beri değişken ve dinamik bir bilim dalıdır ve son yüzyılda yönetim alanında birçok kuram ortaya atılmıştır (Çekiç, 2016: 3). Yönetim biliminde yönetim süreçleri önemli bir yere sahiptir, klasik yönetim kuramcılarında Henri Fayol, örgütün amacına ulaşmasını sağlamakla görevli yöneticinin gerçekleştirmesi gereken adımları açıklamış ve yönetimin süreçlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme, denetleme olarak sınıflara ayırmıştır. Daha sonra Gregg yönetim süreçlerine bazı adımlar eklemiştir, yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak sınıflandırılmıştır (Aydın, 2019: 3).

Örgütlerin önceden belirledikleri amaca ulaşabilmeleri için örgütün elindeki insan kaynağını ve diğer kaynakları etkin kullanabilmeleri yönetim sürecini oluşturur (Kaya, 1991: 93). Yönetim süreci bilimsel adımlarla oluşturulmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013: 275). Bu yüzden bir sistem olan örgütler hedeflerine ulaşabilmek için belirli yönetim süreçlerini takip etmelidirler (Akyol, 201: 16). Yöneticiler farklı örgütleri yönetiyor olsalar bile yönetim süreçlerinin uygulanması kurumlarda benzerlik göstermektedir. Her kurum kendine özgü amaçlarına ulaşabilmek için farklı yollar, stratejiler uyguluyor olsa da yönetim süreçleri her kurum için gereklidir (Ugwulashi, 2012: Akt. Gül, 2017). Bir örgütte önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için yönetim süreçlerinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi gerekmektedir. Yönetim süreçlerinin herhangi birinde karşılaşılabilecek problem bütün süreçleri olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu sebeple karşılaşılabilecek problemlerin önceden tahmin edilmesi, bu problemlere karşı hangi çözüm yollarının uygulanacağını belirlenmesi örgütün amacına ulaşmasını etkilemektedir (Büte ve Balcı, 2010:489).

Eğitim yönetimi sosyoloji, tarih, psikoloji, antropoloji gibi birçok alanı içeren disiplinler arası bir alandır. Eğitim yönetiminin en önemli amacı, eğitim örgütlerini amaç ve politikalar doğrultusunda yaşatmak ve verimini arttırmaktır. Okullar da bir eğitim örgütüdür ve okulların yönetimi öğrenci hizmetleri, eğitim hizmetleri ve destek hizmetleri gibi hizmet türlerini içermektedir. Okul yöneticilerinin öncelikli amaçları okulu amaçlarına ulaştırmayı sağlamaktır. Okulun etkili hale gelebilmesi okul yöneticisinin yeterliklerinin yüksek olmasına bağlıdır (Öztürk ve Erdem, 2020: 28). Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmayı engelleyen her türlü soruna karşı çözüm arayan uygun seçeneklere karar veren kişidir (Efe, 2001: 15).

Okul örgütü içerisinde okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini etkili uygulayabilmeleri çok önemlidir. Öğretmenler eğitim sisteminde büyük bir role sahiptir. Görevlerini isteyerek yapabilmeleri, kendilerini okula ait hissetmeleri ve verimli olabilmeleri için okul yöneticisinin öğretmeni bütün yönetim süreçlerinde desteklemesi gerekmektedir. Ülkemizde uzmanlık gerektirmesine rağmen okul yöneticiliğinin meslek olarak görülmemesi, yöneticilerin yeterliliklerinin sağlanmamasının en önemli nedenidir. Günümüzde yöneticilerden sadece bürokratik işleri yürütmesi değil aynı zamanda iyi bir lider olarak okulun ve öğretmenlerin gelişimini de desteklemeleri beklenmektedir. Okul yöneticileri okul içerisinde iletişim ve eşgüdümleme sürecini etkili hale getirmeli, yapılan plana uygun olarak etkinliklerini düzenlemeli gerektiğinde sorumluluk alarak değişikliklere gidebilmelidir.

Okulun genel işleyişine zarar verecek sorunları tespit etmek ve çözüm üretebilmek yöneticinin sorumluluğundadır. Bu konudaki araştırmalar incelendiğinde okullarda yaşanan sorunlarda yöneticilerin deneyimsizliği ve yetersizliği önemli problemlerin başında gelmektedir. Yöneticilerin mesleki yetersizlikleri, yönetim süreçlerinin etkili uygulanamamasına yani okulun işleyişinde aksaklıklar yaşanmasına sebep olmaktadır. Yönetim süreçleri boyutunda yapılan araştırmalarda yöneticilerin okulu amacına ulaştırmada önemli rol oynadıkları, mesleki yetersizliklerinin planlamadan denetime bütün süreçleri olumsuz etkilediği görülmektedir. Yönetim anlayışının gittikçe değiştiği ve önem kazandığı son zamanlarda, yöneticiliğin meslek haline gelebilmesi, eğitim ve öğretimin sistematik ve planlı yürüyebilmesi için son derece önemlidir. Ülkemizde yöneticiliğin bir uzmanlık haline gelmemiş olması yönetimin etkili hale gelmesini de engellemektedir. Yönetici yetiştirme ve atama süreçlerinin düzgün yapılmıyor olması eğitim sistemimiz içindeki temel sorunlardan biridir. Meslek kanununun kabul edilmesiyle birlikte yöneticiliğin ayrı bir alan olarak görülmesi, yöneticilerin geliştirilmesine dair politikalar düzenlenmesi beklenen ve istenen bir durumdur. Bu araştırmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine dair görüşleri alınmıştır. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden biri olan öğretmenlerin bakış açıları eğitim yönetimi açısından büyük öneme sahiptir. Görüşü alınan öğretmenlerin düşünceleri eğitim yönetimi alanında yapılacak diğer çalışmalara da ışık tutacaktır.

Araştırmanın önemi

Bu araştırmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgütler yönetim süreçlerini doğru şekilde uygulayarak ve bünyelerinde bulunan bütün kaynakları doğru şekilde koordine ederek amaçlarına ulaşabilmektedirler.

Bir yöneticinin ana görevlerinden biri yönetim süreçlerini uygulamaktır. Yönetimin etkili olması yöneticinin yönetim süreçlerini doğru ve etkin kullanmasına bağlıdır. Yönetim süreçlerinin etkili şekilde uygulanması bütün yönetim alanlarında olduğu gibi eğitimin amaçlarına ulaşılmasını da kolaylaştırmaktadır. Ülkemizde son zamanda eğitim yönetimi kavramı daha fazla önemli görülmeye başlamıştır. Yurtiçi alan yazın incelendiğinde okullardaki yönetim süreçlerine yönelik sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu sebeple okulların başarısında etkili bir durum olan yönetim süreçlerine yönelik daha çok araştırma yapılması önemli ve gerekli bir durumdur.

Eğitim sisteminin en önemli ayağını öğretmenler oluşturmaktadır. Eğitim hedeflerine ulaşmada ve okulun etkili bir yapıda olmasında okul yöneticisinin rolü büyüktür. Yönetim süreçlerinin etkili şekilde uygulanması okulların başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Öğretmenin isteğini ve motivasyonunu destekleyen yöneticiler nihai olarak okulu da daha etkili hale getirmektedirler (Açıl, 2020: 6).

Ülkemizde yöneticiliğin bir meslek haline gelmemiş olması; yöneticiliğin hizmet içi eğitimlerle, deneyimlerle ya da yöneticiler tarafından bireysel çabalarla kazanılmaya çalışılması okul yönetim süreçleri açısından sorun teşkil etmektedir. Yöneticilerin bilgi beceri ve yeterliklerinin yeterli düzeyde olmaması, okul yönetim süreçlerinin etkili şekilde uygulanmamasına neden olmaktadır ve bu durumdan en başta öğretmenler etkilenmektedir. Standart bir yönetici geliştirme modeli uygulanması, yöneticiliğin uzmanlık haline gelmesi okulun etkililiğini arttıracaktır. Uzman bir yönetici okul yönetim süreçlerini doğru şekilde uygulayarak okulu amaçlarına ulaştırabilir. Okul ve öğrencilerin başarısı açısından önemi düşünöldüğünde yöneticilerin, okul yönetim süreçlerinin uygulanması alanında bilgi sahibi olmaları gereklidir. Yöneticilerin yönetim süreçleri hakkında bilgisi ve bu yönetim süreçlerini nasıl uyguladıklarının, okuldaki birinci derece paydaşları olan öğretmenler tarafından bu eylemlerin nasıl algılandığının incelenmesi önemli görölmektedir. Yönetici yeterliklerinin artırılması ve yeni bir yönetici yetiştirme politikası ortaya çıkarmak için bu ve benzeri araştırmaların alana katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin belirlenen değişkenlere göre incelenmesidir. Bu açıdan araştırmanın problem cümlesi “Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır ve alt problemler şu şekilde oluşturulmuştur:

1. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın varsayımları

Bu araştırma bazı varsayımlara dayanmaktadır. Araştırma sırasında öğretmenlerin ölçekteki soruları objektif, gönüllü ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde hazırlanmıştır.

- Araştırma İzmir ili Konak ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırma, belirlenen bu bölgedeki öğretmenlerin durumunu yansıtmaktadır. Farklı bölgelerde uygulanması durumunda araştırmanın farklı sonuçlarının ortaya çıkması olasıdır.

İlgili Araştırmalar

Yıldırım ve Açıl (2020) Konya il merkezinde resmi okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tarama modelinde bir çalışma yapmıştır. 398 öğretmene “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği” ölçeği ile “Örgütsel Adalet Ölçeği” uygulayarak, okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda okullarda yönetim süreçlerinin işleyişine öğretmenlerin katılımlarının artmasıyla, kurum içinde oluşan örgütsel adalet algılarının olumlu yönde artabileceği söyleyerek yöneticilerinin, örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemek için yönetim süreçlerinin işleyişinde karar verme, iletişim ve değerlendirmede öğretmenlerin fikirlerine yer verilmesi önermiştir.

Aydın (2019), temel eğitim kurumları yöneticilerinin yönetim süreçleri hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenolojik araştırma deseni kullanarak bir çalışma yapmıştır. Çalışma grubu 30 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre her bir yönetim sürecinin uygulanmasında yaşanan problemi belirterek çeşitli önerilerde bulunmuştur.

Özdemir (2020) okul yöneticilerinin okuldaki yönetim süreçlerinde sergilemiş oldukları politik becerilerin neler olduğunu belirlemek amacıyla olgu bilim deseninde bir

araştırma yapmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 28 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırma verileri içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve literatür destekli olacak şekilde temalar oluşturulmuştur. Araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin planlama sürecinde ilişki ağı kurma becerisini ortak beceri olarak sergiledikleri, bunun yanı sıra kadın yöneticilerin samimi görünme becerisini de kullandıkları, örgütleme sürecinde ise kadın ve erkek yöneticilerin politik becerilerin ilişki ağı kurma ve kişilerarası etki alt boyutlarına yönelik beceriler sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Summak ve Yazgan (2007) ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterlilikleri ile duygusal, sosyal ve ruhsal donanımlarını kapsayan kişisel yeterlilikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 10 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere “Yönetici Değerlendirme Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Bulgulara göre öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterliliklerini genel olarak yüksek algıladıkları, genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim süreçlerini kullanma becerisi (genel) arasında olumlu yönde yüksek bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin bazı duygusal, sosyal ve ruhsal zekâ yeterliliklerinin, yönetim süreçlerini kullanma ustalıklarını yordayıcı olduğu gözlenmiştir.

Diş ve Akbaşı (2019) öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikleri belirlenmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Görüşme formlarından elde edilen veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilerek çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Erzurum merkez ilçelerinde görevli 34 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikler; kişilik özellikleri, yöneticilik özellikleri, eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikler ve sosyal etkinliklere ilişkin özellikler olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin kararlı, liyakat sahibi, kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, girişimci, mesleki gelişime önem veren, yol gösterici, denetim yapan, yeniliklere açık, okul aile işbirliğini sağlayan kişiler olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Karagöz (2006) yönetim süreçlerini uygularken okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri tespit etmeye çalışmıştır. Tarama modeli ile yapılan araştırmada veriler “Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler” ölçeğiyle

toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evrenini oluşturan Edirne ili sınırları içinde görev yapan 159 ilköğretim okulu müdüründen tesadüfi örnekleme ile seçilen 59 ilköğretim okulu müdürü oluşturmuştur. SPSS programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Bulgulara göre okul müdürlerinin; “yaş”, “mesleki kıdem”, “yöneticilik kıdemi”, “görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı” ve “görev yeri” bağımsız değişkenlerine göre yönetim süreçlerinde sorun yaşama düzeylerinde farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Genel olarak yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde sorun yaşama düzeylerinde düşüş tespit edilmiş, buna karşılık yeterliklerinin arttığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin, yönetim süreçleri hakkında gerekli eğitimi almamış olmaları, bazı durumlarda yetkilerini yeterli görmemeleri gibi konularda problem yaşadıkları da araştırma sonucunda elde edilen bulgulardandır.

Girgin (2019) etkili okul oluşturmak için eğitim yöneticilerinin planlama sürecinde, öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, okulda etkili yönetimin sağlanması ve yönetim süreçlerinin doğru şekilde uygulanmasıyla etkili okula ulaşılabileceği sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin planlama süreci ile ilgili beklentilerinin, okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlemek için 255 öğretmene ölçek uygulanmış verileri SPSS programı ile analiz etmiştir. Çalışma sonucunda uygulama sınırlılıkları çerçevesinde okullardaki eğitim yöneticilerinin, planlama süreci bakımından öğretmen beklentilerini “nadiren” karşıladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, planlama sürecinde öğretmen beklentilerinin karşılanma düzeyinde yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Alves ve Barbosa (2020) öğretme-öğrenme kalitesini güçlendirmek için yönetim süreçlerinin, demokratik okul yönetiminin önemini göstermek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Nitel araştırma tekniğiyle yapılan çalışmada bibliyografik yöntem kullanılmış olup çok sayıda süreli yayın ve kitaptan yararlanılmıştır. Bulgulara göre yönetimde planlamanın, organizasyonun ve sosyal aktörlerin ortak gelişime dahil edilmesinin yeniden düşünülmesinin, kaliteli eğitim için iyileştirme sağladığı görülmüştür.

Monteiro (2020) okullardaki yönetim uygulamalarının eğitimcileri nasıl geliştirdiği ve dolaylı olarak öğrencilerin öğrenmesini nasıl etkilediğini belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Örnekleme açısından, Mpumalanga ilindeki Nkomazi Batı Bölgesi'ndeki 21 ilköğretim okulundan oluşan bir havuzdan beş ilköğretim okulu amaçlı olarak seçilmiştir. Bu

Çalışma, okullardaki yönetim süreçlerinin temel okul programının belirlenen amaçlarını teşvik etmede önemli olduğunu, ğretim ve öğrenim üzerindeki etkisinin daha fazla görülmesi açısından önemini belirtmektedir.



1. BÖLÜM

1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci örgütü yaşatma süreci olarak adlandırılabilir (Çoruk, 2012: 90). Bir örgütün yaşayabilmesi ve süreklilik kazanabilmesi karşılaştığı sorunları çözebilmesine ve gelişim sağlayabilmesine bağlıdır. İhtiyaç ve amaçlara cevap verebilen örgütler varlıklarını sürdürebilirler. Bu sürdürülebilirlik yönetimin süreç olarak görülmesine bağlıdır (Barut, 2020: 11).

Yönetim süreçlerini sıralayan ilk kişi Henri Fayol'dur. Fayol bu süreçleri; planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamıştır. Gregg ise yönetim süreçlerini aşağıdaki gibi sınıflamıştır (Bursalıoğlu, 2016: 18):

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim Kurma,
5. Eşgüdümleme,
6. Etkileme,
7. Değerlendirme.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de amaca ulaşabilmek için yöneticilerin belirli yeterliklere sahip olması ve yönetim süreçlerini etkili şekilde uygulayabilmeleri gerekmektedir (Havaydi ve Alpaydın, 2019: 122). Eğitimde başarıya ulaşmaya sağlayan pek çok faktör vardır, eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerini etkili olarak uygulaması da önemli faktörlerden biridir (Tofur ve Yıldırım, 2021: 965). Örgüt yöneticisinin yönetim süreçlerini etkili uygulayabilmesi de yöneticinin örgüt yapısını iyi bilmesine iç ve dış kaynaklar aracılığıyla örgüt hakkında bilgi toplamasına bağlıdır (Cantürk, 2016: 14). Yönetim süreçlerini etkili uygulayabilen bir yönetici sağlıklı kararlar alabilmeli, doğru

planlama yapabilmeli, amaç doğrultusunda örgütlenme ve iletişim sürecini doğru yöneterek bütün kaynakları eşgüdümleyebilmeli ve tüm süreçlerde değerlendirmeleri yaparak yönetim sürecini tamamlayabilmelidir (Karagöz, 2006: 23). Yönetim süreçleri bir bütündür. Bir süreçte yaşanacak aksama diğer süreçleri de etkilemektedir. Bu nedenle bir süreçte karşılaşılan problemin hemen tespit edilmesi ve çözüm sorunların çözümü için seçeneklerin belirlenmesi önemlidir (Çoruk, 2012: 90).

Eğitim yönetimi adına çalışanlarda takım ruhu oluşturmak ve okulun değerlerinde, amaçlarında çalışanları birleştirmektir (Başaran ve Çınkır, 2013: 295). Eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda yani okulda uygulanması süreci okul yönetimini oluşturur. Okulda personel yönetimi, güvenlik uygulamaları, muhasebe, finans ve diğer hizmetlerden sorumlu olan kişi okul yöneticisidir (Şişman, 2020: 219). Okul yönetim süreçleri karar süreci, okul yapısı oluşturma, planlama, bütçe oluşturma, değerlendirme süreci gibi yönetsel eylemlerden oluşur (Şişman, 2020: 219). Okul ve çevresi değişken ve dinamiktir. Değişkenlik her süreçte söz konusu olduğu için problemlerin tek bir çözüm yolu yoktur ve eylemlerin sonuçlarını kestirmek zordur. Okul yönetim süreçleri doğrusal değildir yönetim sürecinde en doğru yol denilecek bir yol bulunmamaktadır (Şişman, 2020: 188).

1.1.1. Karar Verme Süreci

Karar verme, çeşitli alternatifler arasından birini seçerek harekete geçme sürecidir. Karar bir tercih yapma, seçme işidir (Şişman, 2020: 189). Örgüt içerisinde yapılacak her türlü adımı etkileyen yargı kararı oluşturmaktadır. Yönetim süreçlerinin bütün aşamalarında karar verme vardır (Efe, 2001: 15).

Örgüt içerisinde yönetici problemleri çözen ve karar veren insandır (Şişman, 2020: 202). Ünlü yönetim bilimcilerden Simon karar verme sürecini yönetimin kalbi olarak nitelendirmiştir (Kaya, 1991: 95). Karar verme süreci problem çözme süreci olarak da kabul edilebilir. Örgüt içerisinde yönetici bir karar alacağı zaman mevcut seçenekler arasından en doğru ve uygun olanı seçer ve bu süreçte bilimsel yöntemlerden yararlanır (Gül, 2017: 1372). Örgütte kararlar alınırken uzman kişilerden veya geçmişte tecrübe edilmiş olaylardan yola çıkılabilir. Örgüt içerisinde verilecek kadar adil ve nesnel olmalıdır, kararı yorumlamaya kapalı olmalı herkes kolayca anlayabilmelidir. Yönetici karar verme sürecine bireylerin katılımını ve kararları benimsemelerini sağlamalıdır. Kararı grubun vermesi gerekiyorsa yönetici demokratik bir ortam oluşturarak koordine edici ve uzlaştırıcı olmalıdır. Alınan karar

hem kamu yararını hem de grubun davranış ve değerleriyle örtüşmelidir (Şişman, 2020: 190).

Karar verme sürecinde, örgütte yaşanan bir çatışmayı engellemek, örgütteki çalışanları etkilemek ve değişiklikler yapmak amaçlanır. Bir örgütün yaşamına devam edebilmesi doğru kararlar alabilmesine bağlıdır. Yaşanacak sorunların önlenmesi ve çözümü açısından da karar verme süreci önemlidir (Erdoğan 2010; Akt. Akyol, 2013: 19). Bir örgüt yaşadığı problemlere karşı aldığı kararlarla yaşamını devam ettirir. Yani doğru kararın alınması örgüt sağlığı açısından önemlidir (Sarpkaya, 2016: 179). Karar verme sürecinin özelliklerine bakıldığında bu sürecin başarıya ulaşabilmesi emek isteyen zor bir süreçtir. Karar verme sürecinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Tokat ve Şerbetçi, 2001; Budak ve Budak, 2004; Akt Akyol, 2013: 18):

❖ **Karar verme süreci maliyetlidir:** Örgütte bir sorun yaşandığında verilen kararın doğru ve etkin olması için gerekli araç gereçlerin temin edilmesi ve verilerin toplanması için yeterli bir çalışma grubuna ihtiyaç duyulmaktadır. Karar verme sürecinin bilimsel olarak gerçekleştirilmesi maliyetli bir süreçtir. Karar verme sürecinde en az harcamayla amaca ulaşma beklenir.

❖ **Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır:** Bilimsel ve başarılı yönetim metotlarını kullanan etkili olması için beklenen geleneksel yöntemleri değil rasyonel seçimlerle hareket etmesi beklenir.

❖ **Karar süreci geleceğe yöneliktir:** Karar verme sürecinde önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda mevcut seçenekler arasından en doğru kararın seçilmesi beklenir. Yapılan bu seçim gelecekle ilgili kararların da alınmış olması demektir. Planlama süreci gibi karar verme süreci de gelecekle ilgilidir. Karar bir plandır. Yöneticilerin gelecekle ilgili kestirimde bulunarak planlama yapmaları gibi karar verme süreci de geleceği kestirmek ve doğru karar verebilmek açısından çok önemlidir.

❖ **Karar verme süreci “sorun çözme” sürecidir:** Örgütün amacına ulaşmasını engelleyen bir durum ortaya çıktığında verilecek karar sorunu çözmek amacıyla verilmiş olacaktır.

Bir örgütte kararlar bir grup veya bireyce alınabilir. Genellikle dikey örgütlerde kararları üst düzey yöneticiler, basık örgütlerde ise alt düzey çalışanlar verirler. Kararların bu iki şekilde alınmasının da olumlu ve olumsuz yönleri vardır (Şişman, 2020: 189). Yönetimsel

kararlarda kararı bir kişi bile almış olsa bu kararlar kolektiftir. Örgüt içerisindeki bütün üyeler alınan kararlardan etkilenir (Kaya, 1991: 99).

1.1.2. Planlama Süreci

Planlama örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların nasıl elde edileceğinin ve hangi yönde kullanılacağına önceden belirlenmesidir. Planlama geleceğe yönelik eylemlerden oluşmaktadır ve örgütteki bütün boyutları içine alan bir süreçtir (Şişman, 2020: 191). Planlama sürecinde, ulaşılabilecek amaçlar, yapılacak işler, işlerin başlama bitme süreleri, kimler tarafından yapılacağı, hangi yöntemlerin ve kaynakların kullanılacağı sorularının cevapları belirlenir (Aydın, 1998).

Örgütte gerçekleştirilecek faaliyetlerden önce planlama yapılmasının örgüt yararına birçok sonucu vardır. Planlama aşamasında örgütün ihtiyaç duyduğu alanların belirlenmesi, faaliyetler gerçekleştirilirken ortaya çıkacak aksaklıklara karşı önlem alınması, örgütte yaşanacak olası bir yönetici değişikliği durumlarında sürekliliğin sağlanabilmesi açısından önemlidir (Gül, 2017: 1372). Planlama süreci, örgütün gelecekte yaşayacağı kararsızlığı ve dikkatsizliği en aza indirir, örgütün amaçlarını ön plana çıkararak örgütün tasarruf etmesini sağlar ve denetim sürecini de kolaylaştırır (Sarpkaya, 2014: 183).

Planlama sürecinin şöyle özetlenebilir (Tokat ve Şerbetçi, 2001; Akt. Akyol, 2013: 30):

- **Planlama kapsamlı bir uygulamadır:** Planlama örgüt içerisinde çalışan herkesi ilgilendiren bir süreçtir. Örgütün bütün faaliyetlerinde planlama süreci vardır. Örgüt yöneticileri planlama aşamasına önem vermelidir
- **Planlama devamlı bir faaliyettir:** Planlama sonu olmayan bir uygulamadır. Örgüt içerisinde koşullar değişiklik gösterdikçe planlamada da güncelleme yapılmalıdır.
- **Planlama seçim ve tercih faaliyetidir:** Örgütün gelecekteki durumunu belirleme ile ilgili olan bu süreç yapılan seçimlerle örgütü amacına ulaştırabilmelidir.
- **Planlamanın önceliği vardır:** Yönetim süreçlerinde planlamanın bir önceliği olmalıdır. Planlama süreci hazırlanmadan diğer süreçler yönetilemez.
- **Planlama hedeflere ulaşmayı sağlar:** Planlamanın örgütün amacına ulaşmasını ve

çalışmalarını kolaylaştırmayı amaçlar.

Planlama süreci yöneticinin tek başına yapacağı bir süreç değildir, farklı birimlerden gelen bilgi ve yönlendirmeler planlama sürecini etkilemektedir (Kaya, 1991: 100). Planlama sürecindeki etkinlikler karşılaşılan duruma göre değiştirilip, geliştirilebilir. Planlama süreci örgütte yaşanacak bütün sorunları çözebilecek sihirli bir süreç değildir bu nedenle planlar esnek olmalı ve doğru verilere dayanarak hazırlanmalıdır (Şişman, 2020: 191).

Geçmişten günümüze kadar birçok planlama modeli ve yaklaşımı kullanılmıştır. Uzun vadeli, stratejik, operasyonel, tek seferlik hazırlanan planlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Son zamanlarda ülkemizde stratejik planlama tüm kamu ve eğitim kurumlarında kullanılmaktadır (Şişman, 2020: 191). Araştırma sonucu hazırlanan planlar daha işlevsel ve uygulanabilir olmaktadır bu da planın benimsenmesini ve hayata geçirilmesini daha kolay hale getirmektedir (Sarpkaya, 2014). Planlama sürecinin etkili hazırlanması yönetim sürecinin etkili olmasının da ön koşuludur (Akyol, 2013: 30). Planlama sürecinde örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken faaliyetlerden en doğrusu ve en etkin olanı belirlenir. Yönetim süreçlerinin her aşamasında yöneticilerin bilimsel yöntem kullanarak planlama yapmaları gerekmektedir (Akyol, 2013: 29).

Eğitim örgütlerinde planlamaya bakıldığında, okul örgütünün geleceğini göstermektedir ve okulun durumunu ortaya koyarak, gelişimini sağlamak için yapılması gerekenleri öncelik durumlarına göre sıralamayı içermektedir (Başaran ve Çınkır, 2013: 275). Planlama sürecinde okulun amaçlarına ulaşabilmesi için bütün bilgiler bilimsel şekilde elde edilmelidir. Okul örgütü dinamik bir çevrede bulunduğu için planlama sürecinde mutlaka okulu etkileyecek bireysel, ekonomik ve toplumsal gelişmeler göz önüne alınarak hareket edilmelidir (Başaran ve Çınkır, 2013: 275).

Okul örgütünü yaşatmak ve sürekli hale getirebilmek ancak etkili bir planlama ile sağlanabilmektedir. Okulun eğitsel ve yönetsel amaçlarına ulaşabilmek için gerekli girdilerin temin edilmesi ve bunların hangi şekilde kullanılacağı belirlenmesi planlama aşamasıdır. Okuldaki girdiler; öğretmenler, öğrenciler, diğer okul personeli, araç gereçler ve teknolojidir. Planlama sayesinde bunların nasıl temin edileceği ve nasıl kullanılacağı belirlenmektedir. Planlar okul ihtiyaçları ve kaynakları arasındaki ilişkiye göre yapılmaktadır. Okul için ayrılan maddi kaynaklar kısıtlı olduğu için bu kaynakların etkili şekilde kullanılması önemlidir. (Başaran ve Çınkır, 2013: 276). Eğitim sisteminde maddi kaynak sınırlıdır olduğu için

kaynağı etkili ve tasarruflu kullanma gerekliliği okulda yönetim sürecinin bilimsel bir şekilde planlanmasını gerekli kılar. Okul yönetiminde planlama yaparken şu adımlar izlenir (Başaran ve Çınkır, 2013: 274):

- 1- Yönetim işlevleri adına yapılacak adımlar planlanır.
- 2- Hazırlanan planın uygulanmasını engelleyen problemler çözülür.
- 3- Planlanmış işlerin uygulanması için örgütte eşgüdümleme sağlanır ve güç birliği yapılır.
- 4- Planın uygulanması için gerekli iletişim ağı kurulur.
- 5- Uygulamalar denetlenir ve değerlendirilir.

Okul çevresi değişken olduğu için geleceğe yönelik bilimsel tahminler yapmak da zordur. Birçok faktör okul çevresini etkilemektedir. Eğitim kalitesini arttıracak planlara ulaşılabilmesi için ekonomik, toplumsal, bireysel birçok faktörün dikkate alınması gerekmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013: 277).

1.1.3. Örgütlenme Süreci

Örgüt içerisindeki her düzeyde çalışanların sorumluluklarının, yetkilerinin belirlenip görevlerin dağıtılması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi örgütlenme sürecinde gerçekleşmektedir. (Toprakçı, 2001: 32). Örgütlenme sürecini ilk kez Henri Fayol gündeme getirmiştir. 1937 senesinde ise Gullick ve Unvick yönetim süreçlerini geliştirerek planlama sürecinden sonra örgütlenme sürecini de dâhil etmişlerdir (Bursalıoğlu, 2016: 18). Amaç ve planların belirlenmesinden sonra örgütlenme süreci başlamaktadır. Planlama sürecinde amaca nasıl ulaşılacağı belirlendikten sonra görevi yerine getirecek çalışanlar ve bu çalışanların görev ve yetki alanlarının sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Amaca ulaşabilmek için etkinliklerin analiz edilmesi, detaylı bir şekilde eylemleri kimin gerçekleştireceği belirlenmelidir. Yapılacak işler arasında eşgüdümü sağlamak örgütlenme yapmaktır (Sarpkaya, 2016: 184).

Örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasını sağlamak için bir araya gelmiş istekli çalışanlar hangi eylemleri, nasıl gerçekleştireceklerini bilmeye ihtiyaç duyarlar (Sarpkaya, 2016: 184). Örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının takım bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Genellikle çalışanlar işlerini yaparken diğer çalışanlarla birlikte hareket etmeye karşı isteksizdirler. Çalışanların kendiliğinden birlikte hareket etmeleri beklenemez, yönetici bu konuda çalışanlarına önderlik etmelidir. Yönetim çalışanlar arasında birlikteliği, takım bilincini sağlamayı başarır ise okulun etkililiği de artmış olacaktır (Başaran ve Çınkır, 2013: 290). Örgütlerin yaşam devamlılığı sağlayabilmeleri için kurulma ve çalışma aşamalarında örgütlenme ilkeleri doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Ancak bu durumda başarılı ve sisteme uyumlu olmaları beklenebilir (Buluç, 1996). Örgütlenme sürecinde çalışanların sorumlulukları ve yetkileri açık şekilde ifade edilir, buna bağlı olarak görevler dağıtılır ve bu süreç resmi şekilde oluşturulur. Resmi açıdan doğru oluşturulmuş örgütlenme süreci diğer bütün ilişkileri de örgütün faydasına olacak şekilde etkilemektedir (Çakallı, 2001: 19-20).

Örgütlenme sürecinde hedefe ulaşmak için atılan tüm adımlar, kontrol edilebilecek parçalara ayrılır ve bu parçalar eşgüdümlenir. Örgütlenme süreci doğru yapıldığında neyi kimin yapacağı bellidir ve hedefe yönelik odaklanarak kendi aralarında da kolayca iletişim kurabilir (Yoncalık, 2005: 62). Örgütlenme modelleri dikey, yatay-görevsel, dikey ve kurmay, komite olmak üzere dört şekilde sınıflandırılabilir (Aydın, 1998: 142). Aşağıda yer alan Tablo 2.1' de örgüt tipleri ve özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1.1. Örgüt Tipleri ve Özellikleri

Özellikler	Dikey	Yatay-Görevsel	Dikey ve Kurmay	Komite
Yönetim Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> Kararlar tepeden aşağıya doğru aktarılır Astlar bir yukarıdaki üste karşı sorumludur. 	<ul style="list-style-type: none"> Görevler merkeze alınır, kararlar hiyerarşik bir sıra izlemez Astlar, birden fazla üstten emir alabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Yürütme ve danışma organlarına yer verilir. Çağdaş ve karmaşık örgütlerde ancak uzmanlık hizmetleriyle yönetim mümkündür görüşüne dayanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Karar verme ve yürütme yetkileri bir gruba verilir.
Üstün Yanları	<ul style="list-style-type: none"> Personel sayısı çok olan durumlarda yeğlenir. Karar verme, disiplini sağlama, sorumluları saptama olanağı fazladır. 	<ul style="list-style-type: none"> Açık ve kesin bir işbölümü vardır. Ekip çalışmasına daha uygundur, esnekliği sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Bir yandan kontrol sağlanırken bir yandan uzmanlık hizmetlerinden yararlanılır. Dikey örgütlenmenin sakıncalarını gideren bir örgütlenme türüdür. Herkesin fikrine başvurulabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Sağlıklı karar vermeyi, işbirliğini ve uzmanlaşmayı, eşgüdümü kolaylaştırır.
Sakıncaları	<ul style="list-style-type: none"> Yöneticilerin her konuda becerileri olması beklenir. Otoriter bir yönetim yapısının oluşmasına daha uygundur. 	<ul style="list-style-type: none"> Eşgüdümü ve denetimi zorlaştırır. 	<ul style="list-style-type: none"> Uzmanların görüşleri her zaman benimsenmeye bilinir. Birimler arasında kesin bir görev ve yetki ayırımı yoktur. 	<ul style="list-style-type: none"> Sorumluluk bölümlüdür. Yöneticilik zayıflar. Bazı ödümlerin verilmesi gerekebilir.

Kaynak: Sarpkaya, 2016:185

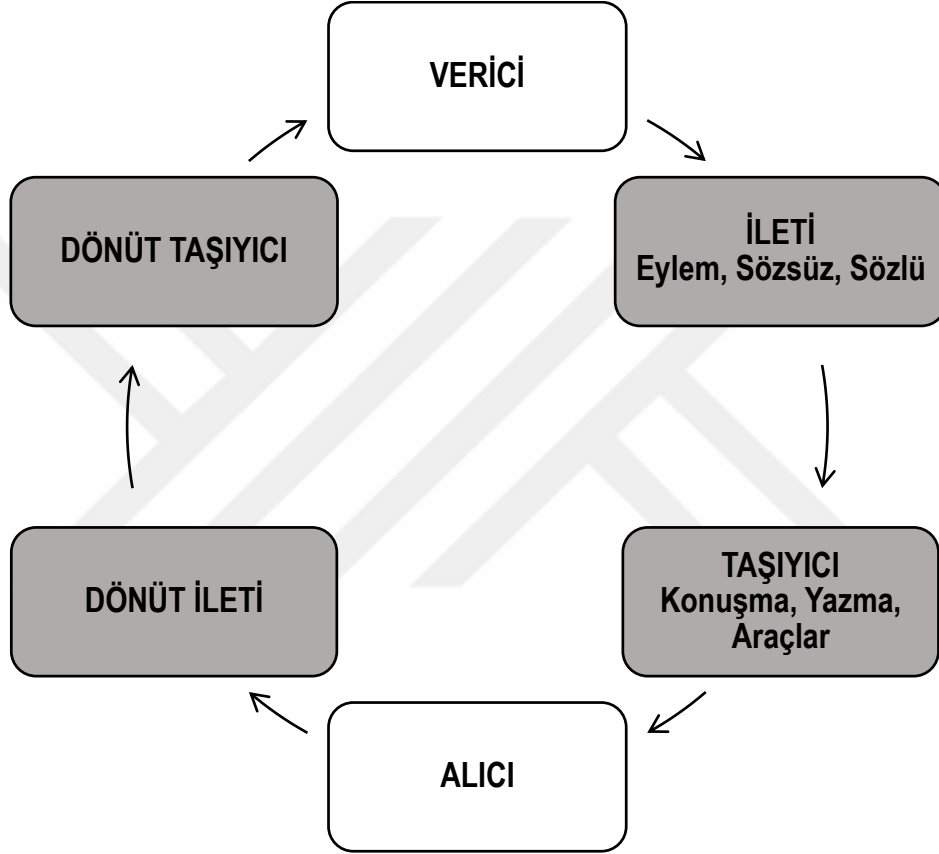
Okulda örgütlenme belirlenen amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı kurma aşamasıdır. Okulda örgütsel yapı oluşturma, eğitim öğretim süreci için takım kurma aşamasıdır (Başaran, 2000: 107). Bir okul müdürünün sahip olması gereken en önemli yeterlik alanlarından biri de örgütlenme yeterliğidir. Okul yöneticilerine hizmet öncesi eğitimler, hizmet içi eğitimler ve diğer çalışmalarla örgütlenme yeterliği kazandırılmalıdır. Okul yöneticisi okulda sorumluluk ve yetkileri en doğru şekilde dağıtmalı, ast üst ilişkilerini net şekilde belirlemelidir (Toprakçı, 2001: 32). Eğitim örgütlerinde çalışanları örgütlemek kolaydır. Okullarda çalışanlar eğitim amaçlarına ulaşabilmek için özel olarak yetiştirilirler (Başaran ve Çinkır, 2013: 290).

1.1.4. İletişim Süreci

Birey veya gruplar arasında duygu, bilgi ve düşüncelerin paylaşılması sürecine iletişim denir (Şişman, 2020: 194). İletişim insan ilişkileri açısından, çok önemlidir. Örgüt içerisinde gerçekleşecek eylemlerin iletişim olmadan gerçekleşmesi beklenemez (Kaya,

1999). Yönetim süreci açısından bakacak olursak örgüt içerisinde amaçların gerçekleştirilmesi için sistem parçalarını bir araya getirerek örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerini harekete geçirme ve birbirlerini bilgilendirme sürecidir (Sarpkaya, 2014:1 87). İletişim insanların sözlerden, eylemlerden anladığı, yorumladığı bir anlama sürecidir. İletişim sürecinde anlamı taşıyan iletidir (Başaran ve Çınkır, 2013: 299).

Tablo 1.2. Yönetmel İletişim



Kaynak: (Başaran ve Çınkır, 2013: 299)

Örgütte iletişimin amacı, bilginin paylaşılması, çalışanlar arasında ilişki ve uzlaşma sağlanması, koordinasyon sağlanması ve davranışlara yön verilmesidir. Böylece hem örgütün amaçlarının gerçekleşmesine hem de bireysel amaçlara ulaşılmasına kaynaklık etmektedir (Şişman, 2020:193). Örgütler geniş iletişim ağlarından oluşmaktadır. İletişimin olmadığı bir örgüt düşünülemez. Yönetim süreçlerinin bütün aşamalarında iletişim söz konusudur. Örgütsel eylemlerin gerçekleşmesi için iletişim gereklidir (Kaya, 1991:107). Örgüt içerisinde koordinasyonu sağlayan iletişimdir. Eğer örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim gerçekleşmezse çatışma gibi birçok iletişim sorunu ortaya çıkabilir (Şişman, 2020:192).

Örgütlerde iletişim yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. İletişimin gücünün artması için kanal sayısının da artması gerekmektedir. İletişim yollarından en etkili ise yüz yüze iletişimdir (Şişman, 2020: 194). İletişim şekilleri örgütlerde farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Kaya, 1991:107-108):

▪ **Dikey iletişim:** Emir komuta zinciriyle oluşan iletişimdir. Hiyerarşi dikkate alınarak üstlerin astlarına emirleri iletmesi, altlarında istek ve şikâyetlerini üstlerine iletmeleridir.

▪ **Yatay iletişim:** Örgüt içerisinde doğal oluşan gruplar arasındaki iletişimdir. İş görenler arasında gerçekleşen bu iletişim yazılı olmadığı, kişinin algılama durumuna göre değiştiği ve kulaktan kulağa iletildiği için mesaj değişikliğe uğrayabilir. Yatay iletişim iş görenlerin kendilerini ifade etmeleri ve rahatlamalarını destekler. Yöneticilerin söylentilere dayalı iletişimi istek ve öneri kutuları koyma gibi uygulamalarla olumlu yöne çevirmeleri sağlanabilir.

Örgütteki iletişim sürecini sağlıklı gerçekleştirebilmesi için yöneticiye birçok sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler çalışanlar arasında iletişimin geliştirilmesine yardımcı olmalı, dikey ve yatay iletişimi bir arada kullanarak iletişime engel olan faktörleri de ortadan kaldırmalıdır. Örgütte iletişimin sağlığı için farklı fikirlere mutlaka saygıyla yaklaşılmalıdır. İletişimde anlaşılır dil kullanmak, anlaşılmayan mesajları tekrarlamak, birden fazla kanal tercih etmek süreci kolaylaştıracaktır (Şişman, 2020: 194).

Eğitim yöneticileri iletişimin kaynağı durumundadır. İletişim süreci insan davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu için eğitim yöneticisi iletişim sürecine özellikle dikkat etmelidir. Eğitim yöneticisi örgütte doğal iletişimlere dikkate almalı doğal iletişimi eğitimin amacına uygun yöneltmelidir. Yönetim süreçlerinin her aşamasında iletişimin özelliklerini dikkate alarak süreci gerçekleştirmelidir (Kaya, 1991: 110). Okul içerisinde iletişim ağı; sorunların çözümü, örgütlenme ve eşgüdümleme süreçleri uygulanırken örgütü amaçlarına ulaştırabilme adına gerekli bir süreçtir. Okulu hedeflerine ulaştırma sürecinde ortaya çıkacak bütün problemlerin çözülmesi, eşgüdümleme ve örgütlenme aşamasındaki gereken bilgileri doğru kişiye doğru zamanda ulaştırma örgütte kurulan iletişim ağı sayesinde gerçekleşmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013: 307)

1.1.5. Eşgüdümleme Süreci

Koordinasyon (eşgüdüm), örgütün önceden belirlediği amaçlara ulaşabilmek için elinde bulunan madde ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma sürecidir (Şişman, 2020: 195). Örgütlerde eşgüdümü etkileyen birçok faktör vardır. Örgütün yapısı, çalışanların eğitimi gibi birçok faktör bu süreci etkiler. Ancak her şeye rağmen örgütte eşgüdüm sürecinin gerçekleştirilmesi örgüt yöneticisinin sorumluluğudur (Aydın, 1998). Örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamak örgütteki yöneticinin en önemli görevidir. Bu amaca ulaşabilme yolunda önemli ölçütlerden biride gerçekleşecek eylemlerin örgüt içinde eşgüdümlemesidir. (Gül, 2017: 1372). Diğer yönetim süreçlerini de etkili kılması açısından önemli olan eşgüdümleme süreci bütün çalışanları ortak şekilde hareket etmeye yönlendirmelidir. Yönetici çalışanlarının farklılıklarını bilmeli ancak bu farklılıkları örgütün amacına hizmet etmeye yönlendirmelidir (Çoruk, 2012: 96). Yöneticinin yanında çalışanlar da birbirlerinin eylem ve davranışlarıyla ilgili bilgi sahibi olurlarsa eşgüdümleme süreci başarıya ulaşmış olur (Şişman, 2020: 195).

Örgüt içinde eşgüdüm sürecinin sağlanabilmesi için bireylerin örgütün amaçlarını benimsemiş ve çalışmaya istekli olmaları şarttır. Örgütlerde işlerin gerçekleşmesi çoğu zaman ortak çabayı gerektirir ve bu sağlanamadığında eşgüdümleme sürecinden bahsedilemez (Şişman, 2020: 195). Örgütler eşgüdümleme sürecini başarılı şekilde yönetmeleri sonucunda daha az zaman, daha az enerji ve parayla belirledikleri amaçlarına ulaşabilirler ve yaşayacakları her türlü kaybı bu sayede önlemiş olabilirler (Kaya, 1991: 105).

Yönetimin her sürecinde eşgüdümleme vardır. Örgütte eşgüdüm sağlanmış olsa bile ortaya çıkan ihtiyaç ve yeni durumlara göre eşgüdümleme süreci yeniden güncellenmelidir (Barut, 2007: 36). Örgütlerde eşgüdümlemenin yapılamaması para enerji ve zaman kaybına yol açmaktadır. Örgüt büyüdükçe eşgüdümleme süreci daha karmaşık hale gelmektedir. Büyük örgütlerde emir komuta zincirinin uzun olması aksaklıklara yol açabilir. Yöneticilerin örgütün yapısını dikkate alarak eşgüdümleme sürecini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Kaya, 1991: 105).

Okul eğitimde hedeflere ulaşmayı amaçlayan çalışanları bir araya gelerek oluşturdukları örgüttür. Eğitim süreci yardımlaşma ile yürütülen bir süreçtir. Eğitim sadece beceri ve bilgi ile yürütülemeyecek kadar önemli bir süreçtir. Böyle bir süreçte başka bir çalışanın yardımına ihtiyaç duymak olasıdır (Başaran ve Çinkır, 2013: 295). Okullarda

birlikte hareket etmeyi, eşgüdümlü çalışmayı gerektiren birçok farklı durum vardır. Bu eşgüdümü sağlamak için araç gereçlerden öğrencilerin gücünden de yararlanabilir. Okulun amacına ulaşabilmesi için bu güçleri bir araya getirerek hareket etmeye ihtiyacı vardır (Başaran ve Çınkır, 2013: 291). Eğitim örgütlerinde çalışanların kendi başlarına işbirliği yapmaları mümkün olamayabilir. Bu durumda eğitim yöneticisi bu işbirliği için önderlik etmelidir (Başaran ve Çınkır, 2013: 294). Eğitim örgütlerinde içerisinde farkı şekillerde koordinasyon sağlanabilir. Eşgüdümleme süreci sadece örgütte çalışan bireylerle ilgili değildir. Eğitim yöneticisi eşgüdümü örgütün dışında olan kurum ve bireylerle de oluşturmaktadır (Şişman, 2020: 195). Eğitim öğretim süreci imcece usulüyle yapılan bir süreçtir. Bu süreçte eğitici başka birine veya teknolojiye gerek duyabilmektedir. Okul yöneticisi okulda çalışanları amaçlar doğrultusunda uyumlu ve bütün olarak çalışmaya yönlentmelidir. Eşgüdüm sağlayamayan örgütler amaçlara ulaşmada etkili olamazlar (Başaran ve Çınkır, 2013: 294).

1.1.6. Etkileme Süreci

Yöneticilerin çalışanları etkilemesi ve yönlendirmesi örgütlerin başarısı doğrudan etkilemektedir (Havaydi ve Apaydın, 2019: 123). Etkileme süreci çalışanların yönetici ve yönetici davranışlarını benimseyerek örgütün amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda çalışmalarınıdır (Balcı, 2005: 55). Örgüt içerisinde çalışanların sorumluluklarını ve görevlerini en etkili şekilde yerine getirecek durumda olmaları yöneltme sürecinin amacını oluşturmaktadır. Yöneticilerin emir verme yanında teşvik etme, yöneltme ve etkileme gibi görevleri de bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2016). Çalışanları yönlendirip, yol göstererek onlara alanlarıyla ilgili yetkiler vermek yöneltme sürecinin gerekleridir (Budak, 2004: Akt. Sarpkaya, 2014: 188). Etkileme süreci ile çalışanların motive edilerek harekete geçmeleri sağlanır. Amaca ulaşmak için gerekli bütün adımlar tamamlandıktan sonra çalışanların amaç doğrultusunda motive edilmeleri gerekmektedir. Verilen emirler mantık çerçevesinde, açık olmalı, anlaşılır olmalı ve gerektiğinde astlardan bu konuda fikir istenmelidir (Akyol, 2013: 62). Yöneltme sürecinin etkili şekilde uygulanabilmesi için liderlik görevini üstlenmiş yöneticinin adaletli ve tarafsız olabilmesiyle ilgilidir. Bu durum örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve örgüt ikliminin olumlu hale gelebilmesi açısından önemlidir (Akyol, 2013: 57).

Bir örgütün başarılı olabilmesi yöneticinin başarısına ve çalışanları üzerinde bıraktığı etki ile onları yönlendirebilmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticiler bir takım güçlerini kullanırlar. Bunlar: uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, meşru güç ve referans gücüdür (Havaydi ve Apaydın, 2019: 123).

1.1.7. Denetim Süreci

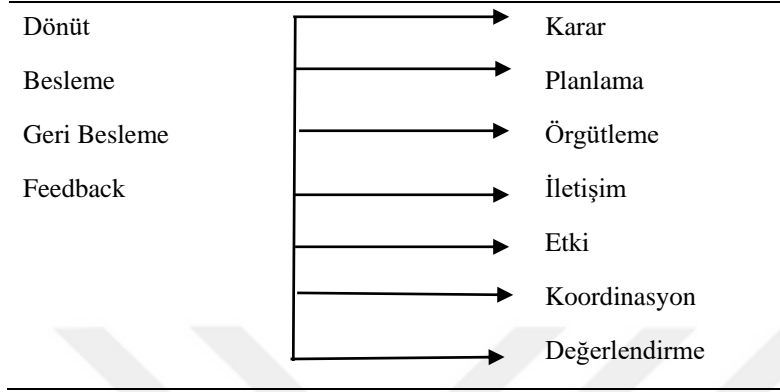
Örgütsel eylemler belirlenmiş bir ölçüt ile yani örgütün amaçları ile karşılaştırıldıkları zaman anlam kazanırlar (Sarpkaya, 2016: 193). Örgütte belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, planlamada, alınan kararlarda, iletişim ve koordinasyon sürecinde nelere ulaşıldığı denetim sürecinde belirlenir (Şişman, 2020: 196). Denetim örgütün belirlediği amaçlara, üstlendiği görevlere doğru şekilde, doğru zamanda ve en verimli haliyle ulaşıp ulaşılamadığının izlenmesi olarak tanımlanabilir (Fişek, 2015: 281). Örgüt içinde yapılan eylemlerin ölçülmesi, örgütün amacına göre önceden belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonrasında süreçte yapılan yanlışların düzeltilmesi denetim sürecinin en kritik aşamalarıdır (Kaya, 1991: 126).

Yönetim süreçleri incelendiğinde denetim sadece örgütün amacına ulaşmasında değil bütün yönetim süreçlerinin sonunda yapılması gereken bir süreçtir (Taymaz, 2015:7). Denetimde sadece amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi yeterli değildir amaca ulaşmayı engelleyen unsurların düzeltilmesi, iyileştirilmesi için önlemler alınması gerekmektedir (Sarpkaya, 2016: 192). Varlığını sürdürme konusunda kararlı olan bir örgüt için denetim zorunludur. Örgütlerin var olma sebeplerini açıklayan amaçlarına ulaşma durumlarını izlemeleri gerekmektedir (Aydın, 1986). Örgütte fırsatların ortaya çıkması ve örgüt için olan tehditlerin belirlenmesi açısından da önemli olan denetim süreci hem yönetsel açıdan hem de eğitsel açıdan örgütün iyileşmesine olanak sağlar. Denetim sürecinin objektif olabilmesi için ölçütler net ve açık olarak belirlenmelidir ayrıca sürecin amaca hizmet edebilmesi için düzeltme sürecinin de takibi gerekmektedir (Gül, 2017: 1373).

Denetim süreci sadece son aşamada değil süreçteki her aşamada yapılacak bir etkinliktir (Başaran, 2000: 138). Örgüt içinde denetim süreci gerçekleştirilirken denetim kurum içinden, dışarıdan, genel ya da özel, belirli aralıklarla veya sürekli olarak yapılabilmektedir (Şişman, 2020: 196). Denetimin her aşamada yapılmasıyla bireylerin örgüt amaçlarını benimseme, iş doyum ve beklenti düzeyleri, yönetim sürecinin işleyişinin etkililiği, yöntem ve araç gereçlerin amaca uygunluğu belirlenmiş ve eksikliklere göre süreç

içinde önlem alınmış olur (Şişman, 2020:196). Denetim sonunda bütün süreçler dönüt, feedback ile değerlendirilir. Önce süreçlerdeki eksik ve hatalar belirlenir ardından bu süreçler geliştirilir (Taymaz, 2015:7).

Tablo 1.3. Teftişin İşlevleri



Kaynak: (Taymaz, 2015: 7)

Eğitim örgütlerinde denetim okulun etkililiğini gerçekleştirmeyi ve bunu sürdürmeyi amaçlar. Okul yöneticisi ya da müfettişler tarafından yapılan denetimin amacı okulun etkililiğidir. Bu etkililiğin sağlanması belirlenen amaçlara ulaşılabilmesine bağlıdır (Başaran, 2000a: 137). Denetim okulun eğitsel yönetsel ve örgütsel amaçlarından sapmayı engelleme ve yanlışları düzeltme sürecidir. Denetim süreci evrenseldir. Hangi örgüt olursa olsun denetimsiz çalışması mümkün değildir (Başaran ve Çınkır, 2013: 310). Okulun etkililiğini ve devamını sağlamak denetimin amacıdır. Okul yöneticisi ya da müfettişler tarafından yapılan denetim süreci okulun yönetsel, örgütsel ya da eğitsel amaçlara ulaşmasını sağlamayı amaçlar. Denetim çalışanların görevlerinin daha iyi yapabilmeleri için yardım etmelidir. Denetim süreci çalışanların motivasyonunu düşürmemeli onları küstürmemelidir (Başaran ve Çınkır, 2013: 312). Denetim karmaşık ve çok yönlü bir süreci kapsadığı için bütün çalışanların ortak sorumluluğudur. Eğitimde sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek için denetim gereklidir. Okuldaki sorunların çözümünde, ihtiyaçların belirlenmesinde bütün personelin denetimi yapan kişiyle ortak çalışması gerekmektedir (Taymaz, 2015: 8). Denetim süreci bir takım çalışmasını gerektirir. Yönetici denetim yaparken örgütsel liderlik rolünü etkin kullanmalıdır. Denetim sürecinde örgütsel liderlik rolü ile denetim yapan yönetici çalışanların niteliklerini artırır. Denetim süreci çalışanlara katkı sağlamalı, kendilerini yetiştirmelerini ve başarıya ulaşmalarına olanak sağlamalıdır (Başaran ve Çınkır, 2013: 309-312).

2. BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölüm içerisinde araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplama süreci ve veri analiz aşamaları açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan bu araştırma genel tarama yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Tarama araştırmaları geniş gruplara ait özelliklerin açıklanmasını sağlayan araştırmalardır. Tarama araştırmaları konuyla ilgili var olan durumu ortaya çıkarır ve betimler. Tarama araştırmalarında amaç, bir grubun belirli özelliklerini belirlemektir. Bunun dışında tarama araştırmalarında var olan durumun nedenleri üzerinde durulmaz (Büyüköztürk vd., 2017: 178). Araştırma sürecinde katılımcıların mesleki hizmet süreleri, yaşları, branşları, okul türleri, yöneticilik deneyimlerinin olup olmamasına ilişkin bilgiler tek tek toplanmıştır. Ayrıca katılımcıların yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri farklı demografik özellikler açısından incelenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma birden fazla elemanın oluşturduğu evrende, evren ile ilgili bir yargıya varabilmek için evrenin hepsi veya içinden alınacak bir grup üzerinde, yani örneklem çerçevesinde yapılan tarama araştırmasıdır (Karasar, 2004: 79). Bu araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İzmir ili Konak İlçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Zaman ve erişim konusundaki sınırlılıklar nedeniyle tam sayım yapmanın zorluğundan dolayı grubu temsil edecek örneklem seçilmiştir.

Örneklem yöntemi araştırılan konu ile ilgili deneyim sahibi kişi ya da grupların seçilmesidir. Örneklem evrenin bütün özelliklerini gösteren bir temsildir. Olasılıklı örnekleme yöntemi nicel araştırmalarda kullanılan, evrenin temsil düzeyini güçlendiren bir yöntemdir (Yağar ve Dökme, 2018: 5-6). Bu araştırmada olasılıklı örnekleme seçimlerinden biri olan tabakalı örneklem seçimi tercih edilmiştir. Tabakalı örnekleme evren farklı özelliklere sahip alt gruplara ayrılıp grupların temsil edilebilmesi için her gruptan örnek seçilmektedir. Belirli bir örneklem üzerinden elde edilen sonuçlar evrenin özelliklerini yansıttığı için evrene genellenebilir ve böylece verileri toplamak daha hızlı hale gelmektedir.

(Baştürk ve Baştepe, 2013: 142). Tabakalı örneklem seçiminde evren tabakalara ayrılıp bu tabakalardan seçim yapıldığı için farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden veriler toplanmıştır. Bu yöntemle temsil düzeyi arttırılmıştır. Çalışmada okullar anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere tabakalara ayrılmıştır. Son olarak ise her tabakadan uygun sayıda seçim yapılmıştır. 2 anaokulu, 6 ilkokul, 6 ortaokul, 6 lise olmak üzere toplam 20 okula ulaşılmıştır. Özel okullardaki yönetim yapısının devlet okullarından farklı olması sebebiyle özel okullar araştırmaya alınmamıştır. Seçilen okullara formlar ile ulaşılarak gönüllü olan öğretmenlerin araştırmaya katılması sağlanmıştır.

Tablo 2.1. İzmir İli Konak İlçesi Kademelere Göre Okul ve Öğretmen Sayıları

Kademe	Toplam okul sayısı	Toplam öğretmen sayısı	Örnekleme dâhil edilen öğretmen sayıları
Anaokulu	5	32	2
İlkokul	44	918	66
Ortaokul	48	841	60
Lise	32	1997	172
Konak İlçe Genel Toplam	129	3788	300

*Okul isimlerine bu tabloda yer verilmemiştir.

Yeterli örneklem sayısı bazı istatistiksel yollarla hesaplanabilmektedir. Alan yazında genellikle örneklem sayısı için 200 kişiyi orta ve 300 kişiyi iyi kabul edilmektedir (Uğurlu ve Aylar, 2017). Yine alan yazında bazı kaynaklarda ise ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı sayı kadar kişinin çalışmaya dâhil edilebileceği dile getirilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014; Tavşancıl, 2006). Bu araştırmada 300 kişiden veriler toplanmış ve analize tabi tutulmuştur. Bu çalışma için %95 güven aralığı ve .05 hata payı ile hesaplanan örneklem sayısı genel olarak yeterli bir örneklem sayısına ulaşıldığı söylenebilmektedir.

2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri açıklanmıştır. İlk olarak çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları

	N	%
Kadın	191	63.7
Erkek	109	36.3
Toplam	300	100.0

Tablo 2.2. incelendiğinde katılımcıların büyük kısmının kadın öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcı grubun %63,7'si kadın, %36,3'ü erkektir. Çalışmanın gerçekleştirildiği İzmir ili Konak ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin 2601'i kadın 1187'si erkektir. Genel olarak öğretmenler arasında kadınların daha büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple araştırmaya katılanların büyük bölümünün kadın olması beklenen bir durumdur. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına aşağıda yer verilmiştir

Tablo 2.3. Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları

	N	%
20-40 yaş	84	28.0
41-50 yaş	117	39.0
51 yaş ve üzeri	99	33.0
Toplam	300	100.0

Tablo 2.3. incelendiğinde katılımcıların yaş ortalamasının düşük olmadığı görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin %39'u 41-50 yaş arasında, %33'ü 51 yaş üzerindedir. %28'lik kısmı 20-40 yaş arasındadır. Çalışma İzmir ili Konak ilçesinde yer alan resmi okullarda gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de eğitim sistemi içinde öğretmen atamalarında ilk atamalar genellikle doğu bölgesine yapılmaktadır. Zorunlu hizmet sürelerinin tamamlanmasının ardından ise öğretmenler genellikle batı ve kıyı kesimleri atamalarda tercih etmektedirler. Bu durum Türkiye'nin batısında ve özellikle İzmir gibi metropol şehirlerde öğretmen yaş ortalamasının yüksek olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla İzmir ili merkez ilçesi Konak'ta gerçekleştirilen bu çalışmada öğretmenlerin yaş ortalamasının yüksek olması beklenen bir durumdur. Sırada ise öğretmenlerin görev yaptıkları branşlara göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.4. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları

	N	%
Sosyal Bilimler	109	36.33
Fen Bilimleri	41	13.66
Meslek Dersleri	47	15.7
Sınıf öğretmenliği	76	22.0
Beceri Dersleri	21	7
Özel Eğitim	6	2.0
Toplam	300	100.0

Tablo 2.4 incelendiğinde çok çeşitli branşlarda görev yapan öğretmenlerin çalışmaya katıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamında bütün okul türlerine anket gönderilmiştir. Ancak yalnızca gönüllü olan öğretmenler anketi doldurarak çalışmaya katılmıştır. En yüksek katılım %36,33'lük oran ile sosyal bilimler alanında görevli branşlardaki öğretmenlere ait olmuştur. Ardından %22 'lik katılım ile sınıf öğretmenleri, %15,7 'lik katılım ile meslek dersleri öğretmenleri ve yine %13,66 'lık oran ile Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenleri araştırmaya katılmıştır. En düşük katılım ise % 2'lik oran ile özel eğitim alanında görev yapan öğretmenlerden olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına ise aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2.5. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları

	N	%
Ön lisans	19	6.3
Lisans	237	79.0
Lisansüstü	44	14.7
Toplam	300	100.0

Tablo 2.5. incelendiğinde en yüksek orana sahip eğitim durumunun lisans mezunu öğretmenler olduğu görülmektedir. Çalışma grubunda ön lisans mezunu öğretmenlerin olması ise yaş grubunun yüksek olması ile bağdaştırılabilir. Çünkü geçmiş dönemlerde ön lisans mezunlarına öğretmenlik hakkı tanınmıştır. Yakın geçmişte ve günümüzde ise öğretmenlik eğitimi lisans düzeyinde eğitim fakültelerinde gerçekleştirilmektedir. Bu durum katılımcı grubun büyük kısmının lisans mezunu olmasını açıklamaktadır. Lisansüstü eğitim ise üniversitelerde sınırlı kontenjanlarla yürütülmektedir. Ayrıca yine yakın döneme kadar lisansüstü eğitimi teşvik edici herhangi bir uygulama bulunmamaktaydı. Bu sebeplerle lisansüstü mezun sayısının çok yüksek oranda olmaması yine beklenen bir durumdur.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2.6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımları

	N	%
Anaokulu ve ilkokul	92	30.7
Ortaokul	36	12.0
Genel Lise	52	17.3
Meslek Lisesi	116	38.6
İmam Hatip Lisesi	4	1.3
Toplam	300	100.0

Tablo 2.6. incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmının ilkokul ve meslek lisesinde görev yaptığı görülmektedir. Ardından genel liselerde ve ortaokulda görev yapan öğretmenler gelmektedir. En az katılım sağlanan okul türleri ise anaokulu ve imam hatip liseleri olmuştur. Öğretmenlerin mesleki hizmet sürelerine göre dağılımları ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.7. Öğretmenlerin mesleki hizmet sürelerine göre dağılımları

	N	%
0-5 yıl	19	6.3
6-10 yıl	39	13.0
11-15 yıl	33	11.0
16-20 yıl	31	10.3
21-25 yıl	76	25.3
26 yıl ve üzeri	102	34.0
Toplam	300	100.0

Tablo 2.7. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmının mesleki hizmet sürenin yüksek olduğu görülmektedir. En fazla katılım oranı 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerden olmuştur. Yine 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin katılımcı gruptaki oranı oldukça yüksektir. En az orana sahip grup ise 0-5 yıl arası mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerdir. Bu sonuç öğretmenlerin yaş ortalamasından elde edilen verileri destekler niteliktedir. Dolayısıyla öğretmenlerin hizmet süresinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Araştırmada okul yönetim süreçlerinin etkililiği incelendiği için, çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda kaç yıldır çalıştıkları incelenmiştir. Elde edilen veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımları

	N	%
0-5 yıl	163	54.3
6-10 yıl	57	19.0
11-15 yıl	38	12.7
16 yıl ve üzeri	42	14.0
Toplam	300	100.0

Tablo 2.8. incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda görev yapma süreleri uzadıkça sayılarının azaldığı görülmektedir. Bu beklenen bir durumdur çünkü aynı okulda uzun yıllar çalışma durumu farklı sebeplerle çok mümkün olmayabilmektedir. En yüksek oran ise 0-5 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı yer değiştirme kriterlerine göre bir öğretmenin atandığı okuldan başka bir okula tayin olabilmesi için en az 3 yıl hizmet etmesi gerekmektedir. Bu koşul eğitim kalitesini artırmak için alınmış bir önlemdir. Dolayısıyla bu sonuç beklenen bir durumdur.

Çalışmada öğretmenler kendi yöneticilerinin etkililiğini değerlendirdikleri için empati yapmak durumları ve geçmiş yöneticilik deneyimlerinin olup olmaması merak edilmiştir. Aşağıda öğretmenlerin yönetici olma durumlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.9. Öğretmenlerin daha önce yönetici olma durumları

	N	%
Yönetici görevinde bulunmuş olan	80	26.7
Hiç yöneticilik yapmamış olan	220	73.3
Toplam	300	100.0

Tablo 2.9. incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin büyük bir kısmının (%73,3) daha önce yöneticilik yapmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin yalnızca %26,7'si daha önce yöneticilik tecrübesi yaşamıştır. Yine çalışmanın devamında öğretmenlerin gelecekle ilgili planlarının düşüncelerini etkileyip etkilemediği merak edilmiş, bu sebeple bundan sonraki mesleki hayatlarında yöneticiliğe ilişkin kariyer planlarının olup olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.10. Öğretmenlerin yöneticiliğe yönelik kariyer planları

	N	%
Kariyer planında yöneticilik var	52	17.3
Kariyer planında yöneticilik yok	248	82.7
Toplam	300	100.0

Tablo 2.10. incelendiğinde katılımcıların büyük kısmının (%82,7) yöneticiliğe yönelik herhangi bir kariyer planı bulunmamaktadır. Öğretmenlerin yalnızca %17,3'ü yöneticilik için hedefler koymaktadır. Bu sonuç, ülkemizde eğitim kurumlarında yöneticiliğin birçok sebeple cazip olmamasından kaynaklanacağını düşündürmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla Gül (2017) tarafından geliştirilen 35 maddelik “Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği” araştırmacıdan resmi izin alınarak kullanılmıştır. Veri toplama aracı öğretmenlerin demografik özelliklerinin olduğu ve okul yöneticilerini değerlendirdikleri iki bölümden oluşmaktadır. Okul yöneticilerini değerlendirdikleri bölümde, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Biraz Katılmıyorum, 3-Katılıyorum, 4-Oldukça Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum yanıtları ile değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirirken puanın yükselmesi okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini yeterli bulduklarını göstermektedir.

Ölçek geliştirme sürecinde ölçeğin görünüş ve kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Yapı geçerliği dikkate alındıktan sonra açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analize göre ölçeğin tek faktörlü bir yapıyı ölçtüğü belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile de sonuçlar doğrulanmıştır. Ölçek öğretmenlere uygulanmış ve onların önerileri de dikkate alınarak son hali verilmiş ve görünüş yönünden uygun olduğu ifade edilmiştir (Gül, 2017). Ölçek geliştirme sürecinde ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için maddeler arasındaki tutarlılığa bakılır (Can, 2013: 340). Gül, 2017 bu araştırmada kullanılan Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısına bakmış ve bu değeri 0.982 olarak bulmuştur. Ayrıca ölçeğin madde toplam korelasyonunun yüksek olduğu da görülmüştür. Madde-toplam korelasyonu 0,30 üzerinde olan ölçek maddelerinin ayırt ediciliğinin yüksektir (Büyüköztürk, 2011: 171). Araştırmada kullanılan ölçeğin madde toplam korelasyonuna bakıldığında, Gül, 2017 en küçük değer 0,55'ten yüksek olduğu ifade edilmiştir. Bu durum ölçeğin ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu göstermiş ve sonuç

olarak Gül, 2017 geliştirilen bu ölçeğin geçerli ve güvenilir ve tek boyutlu olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 175 en düşük puan ise 35'tir (Gül, 2017).

2.4. Verilerin Toplanması

Veriler 2021-2022 eğitim öğretim yılının ilk döneminde İzmir ili Konak ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlere Gül (2017) tarafından geliştirilen 35 maddelik "Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği" uygulanarak toplanmıştır. Veri toplama araçları uygulanmadan önce İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Veriler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Öğretmenlerin doğru ve içten yanıt verebilmeleri amacıyla veri toplama aracına gerekli açıklamalar eklenmiştir. Gönüllü olan öğretmenler araştırmaya katılmıştır. Verilerin toplanması toplamda 2021-2022 eğitim öğretim yılı Aralık ayı içerisinde tamamlanmıştır.

2.5. Veri Çözümleme Teknikleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Programme For Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi, yöneticilik deneyimi olup olmaması) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakmak için verilerin dağılımının normalliğine bakılmıştır. Dağılımın normalliğinin belirlenmesinde Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için ($p < 0.001$) non-parametrik testlerden Kruskal Wallis, Mann-Whitney U istatistiksel analizlere başvurulmuştur. Çıkan bulgularda gruplar arası farkın hangi gruplardan olduğunu bulmak için de istatistiksel analiz yapılmıştır. Bulgular bölümünde analizler detaylı olarak açıklanmıştır. "Okul Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği"nde yer alan maddeler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Biraz Katılıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Oldukça Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

3. BÖLÜM

3. BULGULAR

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci alt probleminde öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin algıları merak edilmiştir. Bu amaçla “Okul Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler tablo 3.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Madde	N	min	Max	\bar{x}	ss
1 Karar alırken diğer yönetim süreçlerinden (planlama, örgütleme, iletişim vb.) yararlanır	300	1.00	5.00	3.96	1.20
2 Karar verirken öğretmenleri karar sürecine katar	300	1.00	5.00	3.83	1.21
3 Aldığı kararlar okuldaki problemlerin çözümüne katkı sağlar	300	1.00	5.00	4.10	1.05
4 Karar alırken “kamu yararı” kavramını dikkate alır	300	1.00	5.00	4.31	0.99
5 Karar alırken akılcı ve mantıklı karar alma basamaklarını izler	300	1.00	5.00	4.08	1.12
6 Planlama yaparken okulun vizyon ve misyonunu göz önünde bulundurur	300	1.00	5.00	4.24	1.01
7 Planlama sırasında okulu etkileyen insan ve madde kaynaklarını dikkate alır	300	1.00	5.00	4.22	1.02
8 Planlama sırasında, okulun stratejik hedeflerini dikkate alır	300	1.00	5.00	4.20	1.03
9 Okul çalışanlarının planlama sürecine katılmalarına olanak sağlar	300	1.00	5.00	3.97	1.14
10 Planlama sürecini okulun misyonuna uygun uzun, orta ve kısa süreli planlar hazırlar	300	1.00	5.00	4.06	1.14
11 Okuldaki işlerin dağıtımında kişilerin yeteneklerini dikkate alır	300	1.00	5.00	4.05	1.16
12 Okulda yapılacak işleri uygun bir şekilde bölüm ve birimlere ayırır	300	1.00	5.00	4.09	1.14
13 Herkesin görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde kendilerine bildirir	300	1.00	5.00	4.32	0.97
14 Okulda koordinasyonu sağlamaya yönelik bir ortam oluşturur	300	1.00	5.00	4.11	1.10
15 Okulda yetki ve sorumlulukların dağılımını etkili kılacak bir hiyerarşi oluşturur.	300	1.00	5.00	4.09	1.14

Tablo 3.1. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri devamı

Madde	N	min	max	\bar{x}	ss
16 Okulda iyi bir iletişim ortamı oluşturur.	300	1.00	5.00	4.06	1.18
17 Her türlü iletişim aracından etkili olarak yararlanır (mail, telefon)	300	1.00	5.00	4.44	0.88
18 Kişilerarası iletişim (informal) kanallarını da etkili olarak kullanır	300	1.00	5.00	4.17	1.10
19 Okul ve çevresi arasında etkili bir iletişim kurar	300	1.00	5.00	4.25	1.00
20 İletişim engelleri ve iletişimin etkililiği konusunda yeterlidir.	300	1.00	5.00	4.09	1.19
21 İş gören anlayışını değiştirme ve geliştirmede hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır	300	1.00	5.00	4.03	1.08
22 Okul çalışanlarının kurumsal ihtiyaçları yanında bireysel ihtiyaçlarında dikkate alır	300	1.00	5.00	4.05	1.16
23 Okul çalışanlarına “bu okul hepimizin” duygusunu aşılar	300	1.00	5.00	4.16	1.15
24 İş görenleri işe yönlendirirken formal yetkiden ziyade etki gücünü kullanır	300	1.00	5.00	4.00	1.13
25 İnsanları yönlendirirken uzmanlık bilgi ve becerilerini kullanır	300	1.00	5.00	4.06	1.12
26 Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde organize eder	300	1.00	5.00	4.16	1.03
27 Okul çalışanları arasında işbirliğini artırıcı önlemler alır	300	1.00	5.00	4.04	1.16
28 Okuldaki yapılacak işler için yazılı program ve prosedürleri uygular	300	1.00	5.00	4.31	0.96
29 Okulda çıkabilecek çatışmaları kuruma zarar vermeden yönetir	300	1.00	5.00	4.21	1.06
30 Farklı uzmanlık alanlarını okulun amaçları etrafında birleştirir	300	1.00	5.00	4.11	1.06
31 İş görenlerin başarısını değerlendirmede kabul edilebilir ölçütler kullanır	300	1.00	5.00	4.09	1.10
32 Değerlendirme eylemine geçmeden önce öğretmenlerle ön-görüşme yapar	300	1.00	5.00	3.95	1.21
33 Denetleme ve değerlendirmeyi bir süreç olarak görür	300	1.00	5.00	4.14	1.06
34 Değerlendirmede ortaya çıkan eksikliklerin giderilip giderilmediğini takip eder	300	1.00	5.00	4.13	1.03
35 Denetim sonunda öğretmenleri yapılanların daha iyisini yapmaya teşvik eder	300	1.00	5.00	4.16	1.05
Ölçek toplam	300	1.00	5.00	144.34	33.95

Tablo 3.1. incelendiğinde araştırmaya katılan 300 kişilik katılımcı grubun “Okul Yönetim Süreçlerinin Etkililiği” ölçeğinden ortalama 144,34 puan aldığı görülmektedir. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış olup toplam 35 maddedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 175, en düşük puan ise 35’dir. Ölçek toplam puandan elde edilen ve yüksek puan niteliğinde değerlendirilebilecek bu sonuç öğretmenlerin yönetim süreçlerinin etkililiğine dair olumlu görüş bildirdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okul yöneticilerinin etkili bir şekilde yönetim süreci yürüttüğüne inanmaktadır. Ortalamalara bakıldığında en düşük ortalamanın 3,84 puan ile “karar verirken öğretmenleri karar sürecine katar” maddesi için elde edildiği görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler okulda alınan kararlara katılımlarının düşük olduğunu düşünmektedirler. En yüksek ortalama ise 4,44 puan ile “her türlü iletişim aracından etkili olarak yararlanır” maddesi için hesaplanmıştır. Buna göre günümüzde iletişimin kolaylığı ve iletişim araçlarının çeşitliliği gibi sebeplerle de katılımcıların, yöneticilerin her türlü iletişim aracını etkili olarak kullandıklarına dair inançları yüksek düzeydedir.

3.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular

Çalışmanın ikinci alt problemde öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

İlk önce öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılaşması durumu araştırılmıştır. Öğretmenlerin yaşları gruplar halinde tanımlandığı için üçten fazla grubun kıyası yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için nonparametrik testler ile analizlere devam edilmiştir. Bu araştırma sorusu için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	df	P	Gruplar	p
20-40	84	181.18	16.919	2	0.000*	51 ve üzeri/20-40	0.000*
41-50	117	146.62				41-50/20-40	0.016*
51 ve üzeri	99	129.05					
Toplam	300						

Tablo 3.2. incelendiğinde öğretmenlerin yaşlarına göre okul yönetim süreçlerinin etkililiği hakkındaki görüşleri anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p=0,001<0,05$). Elde edilen bulgulara göre genç yaştaki öğretmenler ileri yaş grup öğretmenlere göre okul yönetim süreçlerinin daha etkin olduğuna inanmaktadır. Yaş grubu arttıkça öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerindeki inanç azalmaktadır. En yüksek ortalama 20-40 yaş grubunda bulunan öğretmenler için tespit edilirken, en düşük ortalama 51 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler için tespit edilmiştir. Alt gruplar karşılaştırması incelendiğinde de 50 yaş üzeri yaş grubunun farklılaştığı anlamlı derecede düşük olduğu görülmektedir.

Çalışmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyetleri açısından da değerlendirilmiştir. Test sonuçları normal dağılım göstermediği için nonparametrik testlerden mann-whitney u yapılmıştır. Elde edilen veriler tablo 3.3' de sunulmuştur.

Tablo 3.3. Öğretmenlerin cinsiyetlerini göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Kadın	191	152.79	9972.0	-.608	0.543
Erkek	109	146.49			
Toplam	300				

*= $p<0.05$

Tablo 3.3. incelendiğinde öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,543>0,05$). Sıra ortalamalara incelendiğinde de kadınlar ve erkeklerin birbirine yakın puanlar aldıkları görülmektedir.

Çalışmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri öğretmenlerin eğitim düzeyleri açısından da değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler tabloda sunulmuştur. Bu aşamada üç tane grubun kıyası yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için ($p<0,05$) nonparametrik testler ile analizlere devam edilmiştir. Bu araştırma sorusu için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 3.4' de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine

ilişkin görüşleri

Eğitim düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	Df	P
Ön lisans	19	152.95	2.375	2	0.305
Lisans	237	153.75			
Lisansüstü	44	131.95			
Toplam	300				

*= p<0.05

Tablo 3.4. incelendiğinde öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Sıra ortalamaları incelendiğinde de gruplar arasında yakın ortalamaların alındığı görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip grup lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler iken, en yüksek ortalamaya sahip öğretmen grubu lisans mezunudur.

Çalışmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri katılımcı öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen verilen tabloda sunulmuştur. Bu aşamada yedi grubun kıyası yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için (p<0,05) nonparametrik testler ile analizlere devam edilmiştir. Bu araştırma sorusu için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin öğretmenlikteki mesleki hizmet süresine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Mesleki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	Df	p	Gruplar	p
0-5 yıl	19	204.55	23.89	5	0.00*	26 yıl ve üzeri/0-5 yıl	0.004*
6-10 yıl	39	183.26				26 yıl ve üzeri/6-10 yıl	0.006*
11-15 yıl	33	173.02					
16-20 yıl	31	147.10					
21-25 yıl	76	144.77					
26 yıl ve üzeri	102	125.93					
Toplam	300						

*= p<0.05

Tablo 3.5. incelendiğinde öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik mesleğindeki hizmet süreleri açısından anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p=0,001<0.05$). Mesleki hizmet yılı arttıkça öğretmenlerin okul yönetiminin etkililiğine ilişkin inançları azalmaktadır. Daha az deneyime sahip öğretmenler okul yönetimini daha yüksek düzeyde etkili bulmaktadır. Elde edilen bu bulgular öğretmenlerin yaşları açısından yapılan değerlendirme sonuçlarını destekler niteliktedir. Çünkü genellikle mesleki tecrübesi yüksek olmayan öğretmenler genç yaştaki öğretmenlerdir. Bu yüzden elde edilen bu sonuçlar öğretmenlerin yaşı ve mesleki tecrübesi arttıkça okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin inançlarının azaldığını göstermektedir.

Çalışmada ayrıca öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri katılımcıların aynı okulda görev yapma süreleri açısından değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin aynı okuldaki görev süresine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Aynı okulda görev yapma süresi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	df	P	Gruplar	p
0-5 yıl	163	165.39	11.57	3	0.009*	0-5 yıl/ 6-10 yıl	0.04*
6-10 yıl	57	129.39					
11-15 yıl	38	144.42					
16-20 yıl	42	126.86					
Toplam	300						

$p<0.05$

Tablo 3.6. incelendiğinde öğretmenlerin aynı okulda yaptıkları görev süresine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını söylemek mümkündür ($p=0.001<0.05$). Öğretmenlerin aynı okulda görev yapma süreleri arttıkça okul yönetim süreçlerini daha az etkili bulmaktadırlar. Aynı okulda daha az süre görev yapmış olanlar, okul yönetim süreçlerini daha yüksek düzeyde etkili bulmaktadır. Bu sonuç bir önceki alt problemde elde edilen verileri destekler niteliktedir. Hem genel olarak öğretmenlik mesleğindeki süreye, hem de özel olarak çalıştığı okuldaki görev süresine bakıldığında öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça okul yönetiminin etkililiğine yönelik inançları azalmaktadır.

Çalışmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri katılımcıların daha önce yöneticilik deneyimleri olma durumu açısından incelenmiştir. Test sonuçları normal dağılım göstermediği için nonparametrik testlerden Mann Whitney u yapılmıştır. Elde edilen verilen tablo 3.7.'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Öğretmenlerin yöneticilik tecrübesine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Yönetim tecrübesi olma durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Yönetici görevinde bulunmuş olan	80	157.34	8253.0	-0.826	0.409
Hiç yöneticilik yapmamış olan	220	148.01			
Toplam	300				

*p<0.05

Tablo 3.7. incelendiğinde öğretmenlerin daha önce yöneticilik yapma durumlarına göre okul yönetiminin etkinliğine ilişkin görüşleri farklılık göstermemektedir (p=0,409>0.05). Sıra ortalamaları incelendiğinde ise daha önce yöneticilik yapmış olan öğretmenler, yapmamış olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Ortalamalardaki fark yaşanan yöneticilik deneyiminin okul yönetimini değerlendirme etkili olduğunu düşündürmektedir.

Çalışmada ayrıca ele alınan araştırma konusu katılımcıların yöneticiliğe ilişkin kariyer hedefleri olması açısından değerlendirilmiştir. Test sonuçları normal dağılım göstermediği için nonparametrik testlerden mann whitney u yapılmıştır. Elde edilen verilen tablo 3.8' de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin yöneticilikte kariyer hedeflerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri

Yöneticilikte kariyer hedefleri	N	Mean Rank	U	Z	P
Kariyer planında yöneticilik var	52	186.15	4594.0	-3.272	0.001*
Kariyer planında yöneticilik yok	248	143.02			
Toplam	300				

*p<0.05

Tablo 3.8. incelendiğinde öğretmenlerin gelecekteki kariyer planlarında yöneticilik hedefi olma durumlarının konuya ilişkin görüşlerini etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre gruplar arasında anlamlı fark vardır ($p=0,001<0,05$). Mesleki kariyer planlarında yöneticilik hedefi olan öğretmenler okul yönetim süreçlerinin etkili olduğuna, yöneticilik hedefi olmayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde inanmaktadır. Kariyer planlamasında yöneticilik hedefi olmayan öğretmenler okul yönetimini değerlendirirken genel olarak daha düşük puanlama yapmışlardır.



4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Verilerin elde edilmesinde nicel yöntemler kullanılmıştır. Bu bölümde elde edilen veriler ışığında sonuçlar belirlenmiş ve tartışılmıştır. Ardından ise önerilere yer verilmiştir.

Tartışma ve Sonuçlar

Alan yazında da farklı örgütler üzerinde olduğu gibi okullarda da araştırmalar yapılmıştır. Karagöz ve Yiğit (2006) “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler” adlı çalışmada yöneticilerin yönetim süreçlerini uygularken birtakım problemlerle karşılaştıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin süreçleri uygularken yaşadığı deneyim ve bilgi eksikliği, belirli bir yönetici yetiştirme modelinin olmaması bu problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar okul yönetim süreçlerinin etkili uygulanmasının öğretmenleri doğrudan etkilediğini göstermektedir. Açıl (2020) Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki adlı çalışmada okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkili olarak uygulanmasının, öğretmenlerin karar süreçlerin dâhil edilmesinin öğretmenlerin örgütte adalet olduğu algılarının olumlu etkileneceğini belirtmiştir.

Yapılan bu çalışmada ise elde edilen verilere göre öğretmenler yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde yürütüldüğünü düşünmektedirler. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça okul yönetiminin etkililiğine olan inançları azalmaktadır. Eğitim araştırmalarında ve öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalarda genel olarak yaş değişkeni ele alınarak inceleme yapılmaktadır. İnsanlar yaşları ilerledikçe, yeni deneyimler kazandıkça değişimler yaşamaktadır. Yaşanan bu değişimler bazen içsel nedenler bazen dışsal nedenlere bağlı olarak değişmektedir. Bu değişimlerin herke için olduğu söz konusu olduğunda öğretmenlerin yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılık göstermesi beklenen bir durumdur. Ancak merak edilen nokta görüşlerin olumlu ya da olumsuz yönde değişmesi durumudur. Bu çalışmada öğretmenlerin yaş ortalaması arttıkça okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin olumsuz yönde değiştiği görülmüştür. Bu değişimin sebebi içsel nedenler olabileceği gibi, meslekte yönetimle ilgili

yaşanan olumsuz tecrübeler gibi dışsal nedenler de olabilir.

Alan yazında yönetim konusunda da birçok araştırmada katılımcıların görüşleri yaşları açısından değerlendirilmiştir. Örneğin Karagöz ve Yiğit (2006) yöneticilerin yaşları arttıkça okul yönetim süreçleri uygulamadaki yeterliliklerinin de arttığını söylemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ülkemizde son zamanlarda kadınların iş hayatındaki ve kariyer mesleklerindeki rolü önemli bir seviyeye gelmiştir ancak bu durum erkeklerinki kadar kolay gerçekleşmemektedir. Görünürde bir engel olmamasına karşın kadınların iş hayatında yer bulması ve yükselmesi çeşitli sebeplerle zor hale gelmektedir. Ataerkil bir toplumsal yaşamda bu beklenen bir sonuçtur. Tarih boyunca gücün erkeklerde bulunması kadınların iş hayatında yöneticiliğe bakış açısını etkilemiş olması olasıdır. Araştırmanın İzmir’de yapılmış olması, kadınların çalışma hayatı ve yöneticilik alanında kolay yer buluyor olması bu sonucu doğurmuş olabilir. İzmir ülkemizde birçok ile göre cinsiyet ayrımının en az olduğu yerlerden biridir. Çoruk (2012) “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları” araştırmasında öğretim elemanlarının görüşlerinin yönetim süreçleri açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir değişiklik göstermediğini belirtmiştir. Çekiç (2016)’nın Bahçelievler İlçesinde Görev Yapan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Yöneticiliğe Bakış Açuları ve Yönetici Olma İstekleri adlı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları göre kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda yönetim uygulamalarında cinsiyete yönelik bir ayırım yapılmadığı, okul yöneticilerin yönetim süreçlerini uygularken kadın erkek eşit uygulamalar yaptığı sonucuna varılabilir.

Araştırmada öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile okul yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. En düşük ortalamaya sahip grup lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerdir. Bu durum öğretmenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe yönetimi sorguladıklarını ve beklentilerinin daha yüksek olduğunu düşündürebilir. Alan yazında bazı araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Örneğin Çekiç (2016) çalışmasında eğitim değişkenine göre yöneticiliğe bakış açısının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri ile okul yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin

mesleki hizmet süreleri arttıkça okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri de azalmaktadır. Deneyimi az olan öğretmenlerin yönetim süreçlerinin daha etkili buldukları görülmektedir. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin yaşa bağlı değişimi incelendiğinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Deneyimi az olan öğretmenlerin yaşlarının genç olacağı düşünüldüğünde mesleki hizmet süresi aynı anda yaşı artan öğretmenlerin yönetim süreçlerinin git gide daha az etkili buldukları görülmektedir. Çoruk (2012) nin araştırmasında yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elamanlarının görüşleri ile mesleki hizmet süresi arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Bölüme alınırken üniversite yönetiminin etki durumu ya da yeterli deneyim kazanmamış, yönetim anlayışını tanıyamamış olma durumu nedeniyle olumlu görüş bildirdikleri düşünülebilir. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaöse (2012) 'nin "Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri" adlı çalışmasında da öğretmenlerin mesleki sürelerin artmasıyla beklentilerinin arttığını yöneticilerin yeterliliklerinin yüksek olmasını bekledikleri görülmektedir. Çok sayıda okul ve yönetici deneyimi yaşamış olmaları, çeşitli uygulamaları gözleme deneyimi olan öğretmenler yönetim süreçlerinin de etkili uygulanmasını beklemektedirler. Çekiç (2016)'nın öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açısı toplam puan ortalamalarına göre mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul yöneticilerinden beklentileri de artmaktadır. Hizmet süresi yüksek olan öğretmenler, bu süre içerisinde çok sayıda okulda farklı yöneticilerle çalışmaktadırlar. Dolayısıyla gözlemledikleri farklı uygulamalar ve zamanla sürece ilişkin edindikleri deneyimler yönetici yeterliklerine ilişkin beklentilerinin artmasının nedeni olarak görülebilir. Mesleki hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin de yaşadıkları deneyimler, çalıştıkları yönetici sayısının fazla olması yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerinin olumsuz olmasını etkilemiş olabilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki süre ile okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Görev yaptıkları okuldaki süreleri arttıkça öğretmenler okul yönetim süreçlerini daha az etkili bulmaktadırlar. Yaş ve hizmet süresi ile ilgili bulgular da bunu desteklemektedir. Bir iş yerinde ideal çalışma süresinin ne kadar olduğuna dair bazı araştırmalar yapılmıştır. Farklı kurumlarda tecrübe edinmiş olmak mı önemli ya da bir kurumda uzun süre çalışmak daha mı önemlidir çoğu kez tartışılmıştır. Aynı iş yerinde uzun süre çalışmak çoğu kişi tarafından olumsuz bir durum olarak görülür.

Benzeri sonuç ortaya koyan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Akyol (2013) “Üniversitelerdeki Adalet Olgusunun Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında öğretim elemanlarının kurum kıdemlerine göre yönetim süreçlerindeki adalet algılarında anlamlı fark olduğu göstermiştir. Akyol kurum kıdemi olan öğretim elemanlarının adalet algılarının olumsuz yönde olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerin daha önce yöneticilik yapma durumları ile okul yönetim süreçlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri farklılık göstermemektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde yöneticilik deneyimi olanlar, olmayanlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaöse (2012) ‘nin “Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri” adlı çalışmasında da yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin yöneticileri daha etkili bulduğunu bildirmiştir. Akyol (2013) araştırmasında yönetim görevi ve 0-2 yıl kurum kıdemi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının olumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ülkemizde yöneticilik yapmanın zorluklarını bilen, bunu tecrübe eden öğretmenlerin yöneticilere hoşgörülle yaklaşmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Mesleki kariyer planında yöneticilik olan öğretmenler kariyer planında yöneticilik olmayanlara göre okul yönetim süreçlerini daha etkili bulmaktadır. Köse (2008)’de “Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açuları Ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri” adlı çalışmasında aday öğretmenlerin yöneticilerini yeterli olarak algıladıklarını, kendileri de yönetici olduklarında öğrenciler ve okul için fark yaratabileceklerini düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerin okul yönetiminde görev alma konusundaki istek ve hedefleri yöneticiliğe bakış açılarını da etkilemektedir. Hedeflerinde yöneticilik olan öğretmenlerin okul yöneticileriyle empati yaparak yönetimin daha etkili olduğunu düşünüyor olmaları beklenen bir durumdur. Kendilerinin de ilerde bu güçlüğü yaşayacaklarını bilmeleri yönetime karşı daha hoşgörülü ve olumlu bakış açısı geliştirmelerini sağlayacaktır. Yönetici ve çalışan ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda iletişim ve empatiye dikkat çekilmektedir.

Sonuç olarak okul yönetim süreçlerinin etkili uygulanabilmesi okulun hedeflerine ulaşabilmesi açısından çok önemlidir. Bu da ancak yönetim süreçlerini uygulayan okul yöneticisinin yeterli olmasıyla gerçekleşebilecek bir durumdur. Yöneticiliğin uzmanlık gerektirecek bir meslek haline getirilmesi, yöneticilerin her açıdan gelişimlerinin desteklenmesi, bilgi, beceri ve motivasyonlarının artırılması ülkemizde eğitim sisteminde yaşanan birçok problemi de çözüme kavuşturacaktır.

Öneriler

Çağdaş örgütlerin yönetim süreçlerinde örgüt yöneticileri gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Ülkemizde ise eğitim örgütlerine bakıldığında yönetici seçme ve atama süreci çeşitli sebeplerle birçok kişiyi memnun etmemektedir. Türkiye’de en son 5 Şubat 2021 tarihinde MEB Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği güncellenerek yayımlanmıştır. Çalışmada yönetim süreçlerinin başarıyla uygulanmasında yöneticilerin yeterliliklerinin önemli olduğu belirtilmiş olup bu bağlamda eğitim yöneticilerine, yönetici adaylarına, eğitim yönetimi alanında çalışma yürüten öğrencilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

- Eğitim yöneticiliğinin lisans programlarında yer alması, yöneticiliğin uzmanlık haline gelmesi eğitim kalitesine olumlu katkı sağlayacaktır.
- Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim yoluyla bilgi ve performanslarının sürekli desteklenmesi görevlerini daha etkili yapabilmelerine, süreçleri bilimsel yöntemleri kullanarak uygulamalarını sağlayacaktır.
- Yöneticilerin emek ve çabalarını takdir etmek, onları motive edecek ödül sistemi geliştirmek ve bunları atama sürecinde adil bir şekilde kullanılabilir hale getirmek yöneticileri çalışmaya ve yönetim süreçlerini etkili uygulamaya teşvik edecektir.
- Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların yönetici yeterliliklerinin belirlenmesi ve yönetici yetiştirme ve atama süreçlerine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin yönetim süreçlerini uygularken gerekli özeni göstermeleri örgütün amacına ulaşmasına imkan sağlayacaktır.
- Bu ve benzeri araştırmalar, oluşturulması beklenen okul yöneticiliği yeterliklerinin arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

5. KAYNAKLAR

- Açıl, Y. (2020). *Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Karaöse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Alves, S. M. C., & Barbosa, M. R. B. (2020). Democratic School Management: Directive Dimension To Significant Educational Processes. *Research, Society and Development*, 9(4), 9.
- Aydın, E. (2019). *Temel Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. *Ankara: Tekağaç Basım*.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle, Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi (Sakarya ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Başaran İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Feryal Matbaası, Ankara
- Başaran, İ. E., ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Baştürk, S. Ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Vize Yayıncılık, 129, 159.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.

- Bursalioğlu, Z. (2016). *Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Büte, M. (2007). *Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişı. Sorunlar Ve Sorunlarla Başa Çıkma Yolları (Mersin İli Merkezi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Büte, M., Balcı, A. F. (2010). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişı Ve Sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485-511.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Pegem Atıf İndeksi, 2017*, 1-360.
- Can, A. (2013). *SPSS İle Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cantürk, G. (2016). *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilişim teknolojilerinin yönetim süreçlerinde kullanımı arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Antalya
- Çakallı, M. (2001) *Orta Dereceli Bir Askeri Okulda Eğitim Yönetimi Süreçlerinin İşlevselliğinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Çekiç, B. (2016). Bahçelievler İlçesinde Görev Yapan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Yöneticiliğe Bakış Açuları Ve Yönetici Olma İstekleri. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44).
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. Doktora Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Çanakkale.
- Diş ve Akbaşı, S. (2019). Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Efe, R. F. (2001). *Bilgi Teknolojilerinin Müfredat Laboratuvar Okullarında Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fişek, K. (2011). *Yönetim*(5. Baskı), Kilit Yayınları. Baskı, Ankara.
- Girgin, K. (2019). Okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin, etkili okul oluşturmadaki rolü. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 6(5),

384-408.

Haveydi, C. Ve Alpaydın, Y. (2019). Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 120-144.

Karagöz, B. K. (2006). Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne

Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Kasım, A. (2008). *Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi. Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Köse, M. F. (2008). *Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.

Özdemir, G. (2021). Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri: Yönetim Süreçleri Bağlamında. *Turkish Journal of Social Research/Türkiye Sosyal Arastirmalar Dergisi*, 25(3).

Öztürk, K. ve Erdem, M. (2020). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2020(15), 26-47.

Sarpkaya, R. (Ed.). (2016). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Anı Yayıncılık.

Summak, M. S., & Yazgan, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal Ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-290.

Şişman, M., (2020). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Taymaz, A. H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Pegem Akademi.
- Tofur, S. Ve Yıldırım, R. (2021). Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Süreçleriyle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Demirci İlçesi rneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (78), 961-987.
- Tokat, B. ve şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, İstanbul.
- Toprakçı, E. (2001). Okul Müdürlerinin rgtleme Yeterliği. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3).
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, rneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yıldırım, A., & Yaşar, A. . I. L. (2020). Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Uluslararası Karamanoğlu Mehmetbey Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 169-179.
- Yoncalık, M. T. (2005). *Etkin Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri Bakımından Yöneticilerin Bilişim Sistemlerine Yönelik Görüşleri (Kırkkale İii rneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kırkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırkkale.

6. EKLER

Ek 1- Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği

Sayın katılımcı, bu form öğretmen görüşlerine göre okul yönetim süreçlerinin etkililiği konusunda bilimsel bir araştırmanın parçası olarak hazırlanmıştır. Formda kişisel bilgileriniz yer almamakta olup konuya ilişkin fikirlerinizi belirlemek amaçlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar sorunların doğru bir şekilde ortaya konması ve gerçekçi çözümler üretilmesi açısından önemli görülmektedir, her madde için 1- 5 arası puanlama yapılmaktadır, size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Katılımınız için teşekkürler.

YÖNETİM SÜREÇLERİ Benim yöneticim;	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Karar alırken diğer yönetim süreçlerinden (planlama, örgütlenme, iletişim vb.) yararlanır.					
2. Karar verirken öğretmenleri karar sürecine katar					
3. Aldığı kararlar okuldaki problemlerin çözümüne katkı sağlar					
4. Karar alırken “kamu yararı” kavramını dikkate alır					
5. Karar alırken akılcı ve mantıklı karar alma basamaklarını izler					
6. Planlama yaparken okulun vizyon ve misyonunu göz önünde bulundurur					
7. Planlama sırasında okulu etkileyen insan ve madde kaynaklarını dikkate alır					
8. Planlama sırasında, okulun stratejik hedeflerini dikkate alır					
9. Okul çalışanlarının planlama sürecine katılmalarına olanak sağlar					
10. Planlama sürecini okulun misyonuna uygun uzun, orta ve kısa süreli planlar hazırlar					
11. Okuldaki işlerin dağıtımında kişilerin yeteneklerini dikkate alır					
12. Okulda yapılacak işleri uygun bir şekilde bölüm ve birimlere ayırır					
13. Herkesin görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde kendilerine					

bildirir					
14. Okulda koordinasyonu sağlamaya yönelik bir ortam oluşturur					
15. Okulda yetki ve sorumlulukların dağılımını etkili kılabacak bir hiyerarşi oluşturur.					
16. Okulda iyi bir iletişim ortamı oluşturur.					
17. Her türlü iletişim aracından etkili olarak yararlanır (mail, telefon)					
18. Kişilerarası iletişim (informal) kanallarını da etkili olarak kullanır					
19. Okul ve çevresi arasında etkili bir iletişim kurar					
20. İletişim engelleri ve iletişimin etkililiği konusunda yeterlidir.					
21. İş gören anlayışını değiştirme ve geliştirmede hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır					
22. Okul çalışanlarının kurumsal ihtiyaçları yanında bireysel ihtiyaçlarında dikkate alır					
23. Okul çalışanlarına “bu okul hepimizin” duygusunu aşılar					
24. İş görenleri işe yöneltirken formal yetkiden ziyade etki gücünü kullanır					
25. İnsanları yönlendirirken uzmanlık bilgi ve becerilerini kullanır					
26. Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde organize eder					
27. Okul çalışanları arasında işbirliğini artırıcı önlemler alır					
28. Okuldaki yapılacak işler için yazılı program ve prosedürleri uygular					
29. Okulda çıkabilecek çatışmaları kuruma zarar vermeden yönetir					
30. Farklı uzmanlık alanlarını okulun amaçları etrafında birleştirir					
31. İş görenlerin başarısını değerlendirmede kabul edilebilir ölçütler kullanır					
32. Değerlendirme eylemine geçmeden önce öğretmenlerle ön-görüşme yapar					
33. Denetleme ve değerlendirmeyi bir süreç olarak görür					
34. Değerlendirmede ortaya çıkan eksikliklerin giderilip giderilmediğini takip eder					
35. Denetim sonunda öğretmenleri yapılanların daha iyisini yapmaya teşvik eder					