



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI**

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hatice Kübra PARLAK**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ**

Hatay-2022



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI**

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hatice Kübra PARLAK**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ**

Hatay-2022

ETİK BEYANI

T.C.

HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

“İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin İncelenmesi” isimli bu çalışma, tarafımca hazırlanan bir yüksek lisans tezidir.

Bu belge ile çalışmanın her aşamasında akademik etik kurallara uygun davrandığımı beyan ederim. Ayrıca araştırmanın hazırlık sürecinde yararlandığım araştırmalara uygun bir biçimde atıfta bulunduğumu ve metinde atıfta bulunduğum tüm kaynakları kaynakçada belirttiğimi de beyan ederim.

İmzası

Hatice Kübra PARLAK

ÖNSÖZ

Araştırma süresince öneri ve katkılarıyla bilimsel yardımlarını aldığım, yönlendirmeleriyle çalışmama ışık tutan, danışmanım Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ'ye teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulama sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Hatay ili Antakya ilçesi ilkokullarında görev yapan ilkokul yöneticilerine teşekkür ederim.

Yüksek lisans hayatımın başlaması için beni cesaretlendiren, bu sürecin her aşamasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, yardımlarıyla araştırmamın her aşamasında büyük emeği olan babam Abdurrahman PARLAK'a, annem Aysel PARLAK'a, abim Yusuf PARLAK'a, kuzenim Sena KARASOY'a ve canım arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler.

Hatice Kübra PARLAK

HATAY, 2022

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi, Hatice Kübra PARLAK

Temel Eğitim Ana Bilim Dalı, 2022

Danışman: Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin yönetim becerilerinin incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıları belirlemek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniklerine başvurulmuştur. Araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırma verileri, 17 okul müdürüyle yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Toplanan veriler, içerik analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticileri genellikle, okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerinde lider olma, adil olma, birikim sahibi olma, kriz yöneticisi, çözüm odaklı olma, liyakatli olma, iyi iletişim kurma, donanımlı olma, çağdaş, planlı olma, yenilikçi, disiplinli olma özelliklerine vurgu yapmışlardır. Araştırmada okul yöneticilerinin okulda düzenlenen faaliyetlerin planlanmasında katılımcı bir yönetim anlayışına sahip oldukları, görev dağılımı ve iş yükü gibi durumlarda adil davrandıkları, öğretmenler ve diğer personel ile etkili iletişim kurdukları, etkili bir şekilde çatışma çözme yöntemlerini kullandıkları, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici davrandıkları, öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltmeye çalıştıkları, okulda kaynak yaratmak için bir takım çalışmalar yaptıkları ve öğrenci başarısızlığı ile ilgili önlemler aldıkları ortaya çıkmıştır.

ANAHTAR KELİMELEER:

Yönetim, İlkokul Yöneticileri, Yönetim Becerileri, Okul Yönetimi.

EXAMINATION OF MANAGEMENT SKILLS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS

Master's Thesis, Hatice Kübra PARLAK

Department of Basic Education, 2022

Supervisor: Doç. Dr. Emine DAĞLI ÜNLÜ

SUMMARY

The purpose of this research is to examine the management skills of primary school administrators. Qualitative research method was used in the research. In order to determine the participants, maximum diversity and easily accessible case sampling techniques, which are among the purposive sampling methods, were used. A semi-structured interview form was created by the researcher. Research data were obtained through face-to-face interviews with 17 school principals. The collected data were analyzed using the content analysis technique. When the findings obtained as a result of the research are evaluated; School administrators participating in the research generally stated that they emphasized such features fair, knowledgeable, crisis manager, solution-oriented, competent, good communication, equipped, modern, planned, innovative and disciplined. In the research, it has been revealed that school administrators have a participatory management approach in the planning of the activities organized at the school, they behave fairly in situations such as task distribution and workload, they communicate effectively with teachers and other staff, they use conflict resolution methods effectively, they act supportive of teachers' professional development, they increase the motivation of teachers, do some work to create resources at school and take precautions about student failure.

KEYWORDS:

Management, Primary School Administrators, Management Skills, School Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	VII

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Problemi.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.7. Araştırmanın Varsayımları	6
1.8. Tanımlar.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim	8
2.2. Yönetici.....	9
2.2.1. Yönetici Yeterlikleri.....	10
2.3. Yönetim Yaklaşımları.....	11
2.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı	11
2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı	12
2.3.3. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	13
2.4. Yönetim Süreçleri	13
2.5. Yönetim Becerileri.....	14
2.6. Okul	16

2.7. Okul Yönetimi	17
2.8. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler	19
2.8.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç Öğeler.....	19
2.8.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Öğeler	20
2.9. Okul Yönetiminin Görevleri.....	21
2.10. Okul Yöneticisi	22
2.11. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları.....	23
2.11.1. Yetkeci Yönetim	24
2.11.2. Koruyucu Yönetim.....	24
2.11.3 Destekçi Yönetim.....	24
2.11.4. Birlikçi Yönetim	25
2.12. İlgili Araştırmalar	25
2.12.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	25
2.12.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	30
3.2. Katılımcılar	30
3.3. Verilerin Toplanması	31
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	32
3.5. Verilerin Analizi	33

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular	34
4.2. İlkokul Yöneticilerinin Karar Verme Becerisine İlişkin Görüşleri	38
4.3. İlkokul Yöneticilerinin Planlama Becerisine İlişkin Görüşleri.....	41

4.4. İlkokul Yöneticilerinin Sorumluluk Becerisine İlişkin Görüşleri.....	45
4.5. İlkokul yöneticilerinin İletişim Becerisine Yönelik Görüşleri	48
4.6. İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri....	50
4.7. İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Davranışları.....	52
4.8. İlkokul Yöneticilerinin Kaynak Yaratmaya Yönelik Davranışları	56
4.9. İlkokul Yöneticilerinin Mevzuat ve Güncel Gelişimlerini Takip Etmeye Yönelik Davranışları.....	59
4.10. İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Desteklemeye Yönelik Davranışları	61
4.11. İlkokul yöneticilerinin öğrenci başarısızlığını önlemeye dair davranışları	63
4.12. İlkokul Yöneticilerinin Eğitim Öğretimin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Davranışları.....	65
4.13. İlkokul Yöneticilerinin Denetime Yönelik Davranışları	67

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	70
5.2. Öneriler	78
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	94
Ek-1. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu izni.....	94
Ek- 2. Hatay Milli Eğitim Müdürlüğü’nden Alınan Uygulama İzin Yazısı	95

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Yönetim becerileri.....</i>	15
Tablo 2. <i>Çalışma Grubunda Yer Alan Müdürlerin Demografik Özellikleri.....</i>	31
Tablo 3. <i>İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler.....</i>	34
Tablo 4. <i>Karar Verme Becerisine İlişkin Bulgular.....</i>	38
Tablo 5. <i>Planlama Aşamasına İlişkin Bulgular.....</i>	42
Tablo 6. <i>Sorumluluk Aşamasına İlişkin Bulgular.....</i>	45
Tablo 7. <i>İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular.....</i>	48
Tablo 8. <i>Çatışma Çözme Yönetimine İlişkin Bulgular.....</i>	50
Tablo 9. <i>Motivasyon Arttırıcı Çalışmalara Yönelik Bulgular.....</i>	53
Tablo 10. <i>Kaynak Oluşturmaya Yönelik Bulgular.....</i>	56
Tablo 11. <i>Akademik Gelişim Çalışmalarına İlişkin Bulgular.....</i>	59
Tablo 12. <i>Mesleki Gelişimi Destekleyecek Çalışmalara İlişkin Bulgular.....</i>	61
Tablo 13. <i>Öğrenci Başarısızlığını Önlemeye İlişkin Bulgular.....</i>	64
Tablo 14. <i>Eğitimin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Bulgular.....</i>	66
Tablo 15. <i>Denetime Yönelik Bulgular.....</i>	67

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TDK: Türk Dil Kurumu

YÖK: Yükseköğretim Kurulu



EKLER LİSTESİ

EK-1: <i>Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu izn.....</i>	95
EK-2: <i>Hatay Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı.....</i>	96



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yönetim dinamik yapısı gereği yaşanan değişim ve gelişmelerden etkilenmektedir. Yönetimin etkilenmesi ile birlikte, yönetici de kendini bir rekabet ortamında görmekte ve kurumunun en iyiler arasında olmasını sağlamak adına yeni yönetim stilleri arayışına girmektedir. Çünkü bir kurumun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi ve kurum kültürünün sürdürülebilmesi, yönetimin elindedir. Bu hedeflerin sağlanması ve beraberinde getirdiği başarı, kurum yöneticisinin emekleri ile mümkün olacaktır (Argon ve Dilekçi, 2014).

Değişim ve gelişimden etkilenen kurumlardan biri de okullardır. Okullar bu değişim süreçlerinden geçerken, yönetim stillerini, yönetim şekillerini bile değiştirmek zorunda kalabilmektedir (Beycioğlu, 2007). Günümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluklarının geçmişe göre daha karışık ve zor hale geldiği ve toplumun okul yöneticilerinden beklentilerinin değiştiği görülmektedir (Sezgin, 2012: 150). Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmesi ve yaşanabilecek sorunlarla başa çıkabilmesi için birtakım yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir (Memduhoğlu, 2007). Okul yöneticisi hem iyi bir lider, hem de etkin bir yönetici olmalıdır. Okul yöneticilerinden, yöneticiliğin gerekliliklerinden olan yönetim becerilerine hâkim olması beklenmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Yönetim becerilerine sahip kurum yöneticisi, sürekli yeniliğe açık, yönetim kavramlarının bilincinde, kurumun hedeflerini göz ardı etmeyen kişi olmalıdır (Çoban, 2019).

Yöneticilerin uyguladıkları yönetim stilleri eğitim kurumları bakımından değerlendirmeye alındığında etkilerinin ve sonuçlarının toplumu etkileyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Çünkü eğitim kurumlarının etkilerine bakıldığında, toplumun hemen hemen tümünün ya doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilendiği görülmektedir. Bu noktada okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir (Argon ve Dilekçi, 2014). Bu görevlerin başında, bir yöneticinin okul misyonunun farkında olup, okulun belirlediği hedeflerden sapmayarak çalışmalarını buna göre yürütmesi beklenmektedir (Kazak, 2021). Özellikle öğrenci yetiştirilmesi noktasında okullara düşen sorumluluk büyüktür. Yeni nesil öğrencilerin eğitilmesinde, okul yöneticilerinin rolü çok büyüktür. Etkin bir yönetim tarzının, verimli okullar oluşturacağına inanılmaktadır. Okulun verimli hale gelebilmesinde önemli olan etkenlerden biri de okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulmasıdır (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Eğitim, bireylere dönük bir hizmet; okul bu hizmetin üretildiği yer; okul yönetimi de bireylerin belirli disiplinlere bağlı kalarak çalıştığı alandır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 182). Okul yönetiminin güçlü temellere dayanması, okul yöneticilerinin yönetim alanındaki yeterlilikleri ile ilişkilendirilebilir. Okul yöneticileri, yaşanan değişimlere ve gelişimlere uyum sağlayabilmek için bir takım bilgi birikime sahip olmalıdır. Okul yönetimini, okulu etkin hale getirebilmek ve eğitimsel bir takım hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına gayret göstermesi beklenmektedir (Boyacı, 2018: 182). Okul yöneticisi eğitimsel hedeflerin gerçekleşmesi için okulda düzenlenen faaliyetlerin uygulanmasında oluşabilecek problemleri önceden tahmin etmeli, bu problemler için önceden önlemler almalıdır (Gökçe, 2004). Yönetici, gösterecekleri liderlik davranışları ile okuldan beklenen verimi ve etkin eğitim ortamını sağlamalıdır. Örneğin, ilkokul yöneticilerinden; karar verme, planlama, iletişim, yönetim, destekleme, grup çalışması gibi yönetim becerilerine sahip olması beklenmektedir (Cerit, 1999).

Okul yöneticilerinin yönetim becerilerini etkili düzeyde sergilediklerinde, öğretmenlerin birlikte iş yapabilmeye teşvik ederek yönetebildiklerinde, etkili okulun temsilcileri oldukları ve çağın gereklerine uygun bir anlayışa sahip oldukları ifade edilebilir (Koyuncu, 2022: 5). Okul yöneticisi paydaşlarını karar verme süreçlerine dâhil etmekten kaçınırsa, öğretmen ve idari personelini motive etmezse, çalışanları ile iletişim kurmazsa ve yetkeci bir yönetim anlayışı benimserse, okul belirlediği hedefleri

uygulama noktasında problemler yaşar. Öğretmeni yanında olmayan bir okul yöneticisi, okulun kalitesinden ödün verileceğini bilmelidir (Öksüz, 2008). Bu noktada okul yöneticisinin, alanındaki paydaşlarını doğru yönlendirebilmek için, güven, inanç ve duygu temelli bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekmektedir (Sezgin ve Er, 2019: 314).

Şekerci (2006), yönetim becerilerinden yoksun okul müdürü ile grupla çalışma becerilerinden yoksun öğretmenlerin etkili çözüm önerileri sunabilmeleri pek mümkün görünmemekte olduğunu; yöneticilerin yönetim becerilerini sergilemeleri ile grup çalışmaları daha etkili hale geleceğini tespit etmiştir. Köprülü (2021), çalışmasında öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinden, inisiyatif alma becerisinin en yüksek düzeyde olan beceri olduğu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmada inisiyatif alma becerilerinin, okuldaki çatışma ortamını yönetme, öğretmenleri ve idari personeli motive etme ve bunun sonucunda da okul ikliminin arttığı ve okuldaki eğitim öğretimi etkin hale getirmede de pozitif etkilerinin görüldüğü tespit edilmiştir.

Çoban (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin yöneticilerin yönetim becerilerini en yüksek oranda sorumluluk alt boyutunda sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada yönetim becerilerinin algı oluşturma ve yönlendirme ile toplam algı yönetimi arasında pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Haveydi ve Alpaydın (2019), yöneticilerin öğretmenleri kişilikleriyle ve alanlarındaki uzmanlıklarıyla etkiledikleri ancak yetki ile bu durumun yaşanmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre öğretmenler müdürlerin yetki gücünü olumsuz yönde bulmuştur ve yöneticilik kabiliyetleri az olan yöneticiler daha fazla yetki gücüne başvurmaktadır. Koyuncu (2022) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticileri inisiyatif alma, sorumluluk alma, teknik, diğer ve nitelik becerileri sergilediklerinde okullarının daha fazla etkili hale geleceği tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada öğretmenlerin müdürlerinin bu becerilere sahip olduklarında ve bunları yönetimlerine uygulayabildiklerinde okul etkililiğini sağlanabildiğini ifade etmişlerdir.

Teyfur (2011), çalışmasında veli algılarına göre erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerine göre daha yetkeci; kadın okul yöneticilerinin ise erkek okul yöneticilerine göre daha korumacı olduğu tespit edilmiştir. Kıdemi artan okul

yöneticisinin yetkeci yönetime daha yatkın olduğu da bulunan sonuçlar arasındadır. Bunun yanı sıra, veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin sorun çözme yeteneği de yüksek düzeyde bulunmuştur. Altuntaş, Demirbağ ve Ertem (2020) tarafından yapılan çalışmada, velilerin okulda yöneticiler tarafından düzenlenen veli toplantılarına olan katılımları; yöneticilerin yönetim becerileriyle ilişkilendirilmiştir. Yöneticilerin yönetim becerilerinden olan etkin iletişim, okullarda veli ve yönetici veya veli ve okul uyumunu arttırmaktadır.

Etkili okul, okulun belirlenen amaçlarının üstesinden gelinmesi olarak ifade edilmektedir (Göksoy, 2018: 1-15). Etkili okullarda, mevcut kaynaklardan en verimli biçimde faydalanabilen, öğrencileri akademik başarının yanı sıra iyi birer birey olmaları amacıyla destekleyen, öğrenmeyi gerçekleştirebilen bir okul kültürü mevcuttur. Okul etkililiği, okulun her etkinliğinden sorumlu okul müdürlerinin yönetim becerilerine sahip olmasıyla doğrudan ilişkilidir (Koyuncu, 2022: 4). Bu bağlamda, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin daha iyi incelenebilmesi için yönetim sürecinde hayati öneme sahip karar verme, problem çözme, planlama, kaynak yaratma, etkili iletişim kurma, çatışma yönetimi, nitelikli eğitimi destekleme, öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması, mesleki gelişimlerinin desteklenmesi becerilerinden hangisine ne kadar sahip olduklarının tespit edilmesi okulların etkililiği bakımından büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Bu sebeplerle yönetici olarak ortaokul müdürlerinin yönetim becerilerinin incelenmesi bu çalışmanın temel problemi olarak ele alınmıştır.

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ait birden fazla çalışmaya rastlanmıştır. Ancak alanyazındaki yönetim becerileri çalışmalarının birçoğunda nitel çalışılmadığı ve bu çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle yazılmış olması, çalışmaya özgün hale getirmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Hatay ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yönetim becerilerine dair görüşlerini incelemektir.

1.3. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir” şeklindedir. Bu soruya cevap bulabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler neler olmalıdır?
2. Yöneticiler okulda nasıl karar almalıdır? Bir problemin çözümü noktasında nasıl karar vermelidir?
3. Okul yöneticileri okulda düzenlenecek etkinlik veya faaliyetlerin düzenlenmesinde nasıl bir yol izlemelidir, bu süreçte neleri göz önünde bulundurmalıdır? Yıllık çalışma planları nasıl hazırlanır ve hazırlanırken nelere dikkat edilmelidir?
4. Yönetici okulda planlanan faaliyetlerde öğretmenlere ve idari personele görev ve yetki dağılımını nasıl yapmalıdır?
5. Yöneticiler, öğretmenlerle ve diğer personelle iletişimi nasıl sağlamalıdır?
6. Okuldaki yönetim ve öğretmenler arasındaki çatışmaları çözmek için neler yapılmalıdır?
7. Bir yönetici olarak, motivasyonu düşük bir öğretmenin motivasyonunu nasıl arttırılmalıdır?
8. Okullarda merkezi bütçeden karşılanmayan giderler için bir okul müdürü nasıl kaynak yaratmalıdır?
9. Yöneticiler eğitim öğretim mevzuatını ve alandaki güncel gelişmeleri takip etmek için neler yapmalıdır?
10. Yöneticiler öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyecek ne tür uygulamalarda bulunmalıdır?
11. Bir yönetici, öğrenci başarısızlığı hakkında neler yapmalıdır?
12. Bir okul yöneticisi nitelikli eğitim öğretim için hangi/ne gibi yönetsel becerilere sahip olmalıdır?
13. Bir yönetici okulda yürütülen tüm faaliyetlerle ilgili kontrol ve denetlemeleri nasıl yapmalıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Okullarda yürütülen yönetimin, teoriye değil; pratiğe dayanan bir yönetim aşaması olduğunu söylemek mümkündür. Okul yönetimi, okulun amaçlarına yönelik

alışmaları okuldaki herkesi sürece dhl ederek gerçekleştirmelidir (Teyfur, 2000). Bu amaçlara ulaşabilmek amacıyla yöneticilerin planlı ve programlı olması gerekmektedir. Bir yöntem belirlemeli, bu yöntem çerçevesinde çalışmalar yaparak, okuldaki ğretimi aksatmadan sürdürmelidir (Aıklın, şışman ve Turan, 2011).

Planlı olmanın yanı sıra, geçmişten günümüze kadar yönetim anlayışları incelendiğinde, yönetimin değişimlere ve gelişimlere ayak uydurduğu gözlenmektedir. Üstelik yönetimin birçok unsurdan etkilendiği ve değişime uğradığı da görülmüştür. Bu değişimler, toplum tarafından talep edilmekte ve kurumun yönetimine atanan yöneticiden de sürdürülmesi beklenmektedir. Okulun yönetimini devralan okul yöneticisinin birtakım yönetim becerilerine sahip olması beklenmektedir. Bu yönetim becerilerinin başında karar alma becerisi, planlama becerisi, sorumluluk becerisi, teknik beceriler ve nitelik becerileri gelmektedir.

Bu araştırmanın temelini, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yönetim becerilerinin bilinip, bilinmediğini belirlemek ve bu becerilerin yöneticiler tarafından uygulanabilirliğini gözlemlemek oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışma ve akabinde elde edilecek sonuçlar ile müdürleri yönetim becerilerinin önemi hususuna dikkat çekmek amaçlanmıştır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarının, Hatay ili ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin incelenmesinde yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma 2021-2022 eğitim-ğretim yılı Hatay ili ilkokullarında görev yapan 19 yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır.

- Araştırma veri toplama araçlarına verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Araştırmanın Varsayımları

Yöneticilerin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan leklerin geçerli ve güvenilir olduğu,

Yöneticilerin ölçekte yer alan sorulara verdikleri yanıtların şahsi ve tarafsız görüşlerini ifade ettiğı,

Çalışmada yararlanılan ölçeklerden sağlanan verilerin araştırmanın probleminin karşılanması açısından tutarlı ve yeterli olduğı, bu araştırmanın varsayımlarıdır.

1.8. Tanımlar

Yönetici: Kurumsal sorumluluk sahibi, örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük çalışmalar yapan ve yöneten kişiler olarak tanımlamıştır (Eren, 2012: 18).

Yönetim: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan ve maddi kaynakları etkin ve uyumlu kullanarak, organize etme, uygulama, denetleme sürecidir (Eren, 2012: 18).

Okul Yöneticisi: Görevini kanun ve yönetmeliklere uygun yapan, okulu düzenli hale getiren, denetleyen, ders okutan, okulu belirlenen amaçlara göre yöneten, bulunan durumu değerlendiren ve okulu geliştiren kişidir (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliğı, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yönetim ve yönetici kavramları, yönetim becerileri, yönetim süreçleri, okul, okul yönetimi, okul yönetiminde rol alan ögeler, okul yönetiminin önemi, okul yönetiminin görevleri, okul yönetimi stilleri kavramları hakkında bilgi verilerek, bu konuda yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

2.1. Yönetim

Yönetim, en geniş anlamda; Hedeflerin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi için grupların işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürdükleri çalışmaların tümü şeklinde ifade edilmektedir (Budak, 2004). Başka bir tanımda ise yönetim, bir grup insanı bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte iş yapmaya yöneltme ve eşgüdümleme, yapılan planlamaların, verimi en üst düzeyde tutacak şekilde düzenlenme ve bu düzenlemelerin hayata geçirilmesidir (Gürüz ve Gürel, 2006). Doğan (2002), yönetim sürecini, girdilerin (insanlar, materyaller, para) kendi arasında uyum sağlaması ve çıktıların (hizmetler) ortaya konulması olarak tanımlamaktadır.

Yönetim; bir topluluğu belirli bir hedefe ulaştırmak için imkânların ve eldeki kaynakların verimli bir biçimde kullanılabilme zanaatıdır (Erdoğan, 2008). Baransel'e (1979) göre ise yönetim, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için karar verme, problem çözme, koordine etme, plan yapma gibi işlevlere ilişkin yöntemlerin nizami bir şekilde uygulanmasıdır. Açıkalın'a (1995) göre yönetim, farklılaşan veya bozulan bazı durumlarda önceki anlayıştan uzak, yeni bir anlayış üretme sürecidir. Güçlüol'a (1985) göre yönetim, bir kurumun önceden belirlediği bazı kuralların sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Tosun'a (1992) göre yönetim ise, kişilerin birlik ve beraberlik içerisinde hareket etme ve işlerin yürümesi adına verilen gayrettir. Çoban'a (2019) yönetim, Güven duyulabilen, çalışkan, pozitif, birikimi yüksek, empati kurabilen, saygılı, sebatlı, problemlere çözüm odaklı yaklaşan, girişimci, pratik düşünen, gelişme ve yenilikleri takip eden gibi özelliklere sahip olan yönetici insanları doğru yönlendiren kişidir.

Yönetimin muhatap aldığı kesim insandır ve bu varlık da son derece değişkenlik gösteren bir yapıya sahiptir. Yönetim insanlar arası iş birliği oluşturma ve onları bir amaca doğru yönlendirme faaliyetleridir. (Tosun, 1992). Dumrul'a (1987) göre, bir kurumun hedeflerinin planlandığı gibi gerçekleşebilmesi için, bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanlar yönetimin her kademesinde belirli oranlarda ve belirli şartlarla insanlara hizmet vermektedir fakat bu hizmet somutluktan uzaktır. Tüm hizmetleri kapsayan bir genelleme yapılması gerekirse hizmetler; ölçülemez, elle tutulamaz ve gözlenemez çıkarımı yapılabilmektedir. Bireylere amaçlarına paralel olarak gerekli işlemleri yapmalarını sağlama, yine bireyleri bu zaman diliminde yönlendirme gibi idareyi kapsayan kavrama yönetim denilebilir (Ergün, 2004).

Yönetim, insanlar topluluk halinde yaşadıkları ve hep beraber çalıştıkları sebebiyle hep var olmuştur. Kişilerin yaşadıkları toplumda birbirleri üzerinde üstünlük kurma gayeleri yönetimin müşterek paydasını da oluşturmaktadır (Genç, 1997). Yönetimin amacı işgücünün, paranın ve en önemlisi zamanın boş yere kullanımını en aza düşürerek kurumdan alınan verimi çoğaltabilmektir. Yönetime duyulan gereksinimin sebebi ise, gerçekleşmesi planlanan bu hedeflerin hayata geçirilmesidir (Dumrul, 1987). Yönetim, devamlılığı arz eden ve işlerin birbirini bütünleştirmesi gerektirdiği faaliyetlerdir (Acar, 2002). Yönetim kişilerin bir arada ve yardımlaşarak aynı hedef uğruna harcadıkları emektir (Fındıkçı, 1996: 112).

2.2. Yönetici

Yönetici, öğretmen ve öğrencileri bir araya getirerek öğrenme ortamı oluşturmali ve öğrencilerin bu sürece aktif katılımlarını sağlamalıdır (Eren, 2003). Kaya (1996)' ya göre iyi bir yönetici, yeni projelerin üreticisi, başlangıç noktası ve bu projeleri hayata geçiren kişi olmalıdır. Bir toplulukta takım ruhu ile koordinasyon içerisinde çalışma yapılmasını sağlayan kişi yöneticidir (Basım ve Argan, 2009). İmamoğlu ve Ekenci (2014) yöneticilerin yüksek performanslı işler yapabilmek için çalışanlarının moral ve motivasyonlarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilik, öğretmen ve öğrencilerin bir araya getirilerek, öğrenme ortamı sağlanması ve öğrencilerin bu sürece aktif ve istekli bir biçimde katılmalarını sağlamaktır (Şişman, 2004: 102).

Etkili bir yöneticilik, etkili bir iletişim sistemiyle gelişir. Yöneticinin iletişimde yaşadığı sıkıntılar, problem çözme noktasındaki bilgi yetersizliği, herhangi bir

yönetim felsefesini benimsememiş olması yöneticiliğinin zarar görmesine sebep olur. Yöneticiler, bir toplulukta herkesten daha çok, o topluluğun tutum ve düşüncelerini yönlendirme yönelimindedirler. Örgütün kalbi konumundaki yönetimin önemi de buradan gelmektedir (Şekerci, 2006).

Yöneticilerin bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bu görevler, çalıştıkları kurumun başarısını ve niteliğini arttırma, kurumdaki öğretmenlere ve öğrencilere yardımcı olabilmek adına kendilerini yenileme, yapılan yeniliklerin ve gelişmelerin sıkı takibinde olma ve alınan kararların uygulanabilirliğini kontrol etmeyi içermektedir (Balcı, 2014). Keskinlik (2011), yöneticilerin, okuldaki çalışanlar üzerinde önemli bir etkisinin olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Aydın (1995) ise, bu durumun ancak yöneticilerin, çalışanlarını motive etmesine ve çalışanlarının isteklerini makul derecede yerine getirmesine ve onları pozitif yönde etkilemesine bağlamaktadır. Yöneticinin kişisel çabası, iş arkadaşlarını yapılan işe motive etmesi ve kurum içerisinde iyi bir iletişime sahip olması da iyi bir yönetici olması noktasında fayda sağlamaktadır (Taş, 1999).

Barutçugil'e (2006: 102) göre yönetici, dış görünümü itibarıyla özenli, işine sadık, herkese hoşgörü ile yaklaşan, güvenilebilecek, gerekli donanımda olan, olaylara bakış açısı hep çözüm odaklı olan ve insanlarla iletişimi üst düzeyde olan kişidir. Ayrıca yönetici, kurum içi görev dağılımını gerçekleştirirken, sınavlarda görevlendirme yaparken, çalışma arkadaşlarının performansını değerlendirirken ve ödüllendirme noktasında adaletli olmalıdır (Yılmaz, 2006). Özen'e (2002) göre ise, yöneticiler çalışanlarının çalışma motivasyonunu düşünmelidir. Yapılan işler neticesinde gerekli ödüller, cezalar ve gerektiğinde ise uyarılar yaparak, hem çalışan motivasyonunu hem de adaleti sağlamalıdır. Bu görüşleri destekleyen Yönetime duyulan gereksinimin sebebi ise, gerçekleşmesi planlanan bu hedeflerin hayata geçirilmesidir (Dumrul, 1987). Yönetim, devamlılığı arz eden ve işlerin birbirini bütünleştirmesi gerektirdiği faaliyetlerdir (Acar, 2002). Yönetim kişilerin bir arada ve yardımlaşarak aynı hedef uğruna harcadıkları emektir (Fındıkçı, 1996: 112).

2.2.1. Yönetici Yeterlikleri

Yöneticilere yüklenen sorumlulukların yerine getirilebilmesi için, yöneticilerin birtakım yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008). Bu

yeterlikler teknik yeterlik, insancıl yeterlik ve kavramsal yeterliktir (Töremen ve Kolay, 2003).

Teknik yeterlikler, yöneticilerin kurumlarda yapılması gereken işler ile ilgili teknoloji kullanımı, süreci planlama ve yönetme, belirli kaynakları temin etme gibi konulardaki yeterlikleri kapsar (Şişman ve Taşdemir, 2008). Bu yeterlikler bireylere çalışma alanlarında tecrübeli ve becerikli olma şartı sunmaktadır (Gülşen ve Gökyer, 2015).

İnsancıl yeterlikler, insanların motivasyonunu düşünen, etkin bir çalışma ortamı oluşturan, güven veren, bireysel farklılıklara saygı duyan ve uzlaşa yolunu benimseyen yöneticilerin benimsemesi gereken bir yeterlik türüdür (Gülşen ve Gökyer, 2015). Bu yeterlik türünde, yönetici iyi bir takım lideri olabilmelidir, iyi bir iletişim diline sahip olmalıdır ve çatışmaları çözebilmelidir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Kavramsal yeterlikler, okul yöneticisinin gelişimlerden haberdar olması ve okuldaki tüm parçaları etkileşim içinde görebilmesidir (Kayıkçı, 2001). Yönetici ayrıca sorunları tespit edebilmeli ve bu sorunlara yönelik analizler oluşturabilmelidir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

2.3. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim yaklaşımları, bulunduğu zamanın düşünce biçimlerine, şartlarına göre hareket edilerek oluşturulmuştur. Her bir yönetim anlayışı, kendisine has fikirler içermektedir (Karataş, 2020). Bu yönetim anlayışları, farklı disiplinlerde ve farklı düşüncelerde olan araştırmacıların birbirlerinden farklı yaklaşımları benimsemesi ile birlikte, yaşanan gelişimlerin sınıflandırılması da zorlaşmıştır. Fakat farklı düşünceleri, bir takım ortak noktalarda birleştirerek belirli başlıklar ile ifade etmek mümkündür (Koçel, 2018: 35). Bunlar, klasik, neo – klasik ve modern yönetim yaklaşımlarıdır (Şahin, 2004).

2.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı, 1880-1930 yıllarında yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır ve bu dönem Bilimsel Yönetim Dönemi olarak adlandırılmıştır (Şakar, 2012: 139). Klasik teori, Max Weber, Henry Fayol ve Frederic Winslow Taylor'un çalışmalarına dayandırılmaktadır ve örgütler bir mekanizma

olarak ele alınmaktadır (Çetintaş, 2016). Klasik yönetim yaklaşımında yaklaşımlar; bilimsel yönetim yaklaşımları, yönetim süreci yaklaşımları ve bürokrasi yaklaşımlarıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımlarında örgüt sorumlulukları; yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımlarında ise işleyiş üzerinde durulmaktadır (Zorlu, 2013).

Bilimsel yönetim yaklaşımı öncülerinden olan Frederick Winslow Taylor, bu yaklaşımın tek elden olmadığını söylemiştir. Bu söylemlerinden sonra bilimsel yönetim yaklaşımı Frederick Winslow Taylor ile anılmıştır ve sonrasında taylorizm denildiği de olmuştur (Altınöz, 2009). Bilimsel yönetim yaklaşımının eğitim uygulamaları araştırıldığında, bu yaklaşımın okullardaki yönetimi etkilediği görülmektedir. Bununla beraber, okul müdürleri uzman sayılmışlardır. Ham madde olarak öğrencileri, sermaye olarak da okulları kabul eden bu uygulamanın, okullardaki örgüt ikliminin önemine vurgu yapmaktadır. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımı örgüt yapısını daha çok benimsemektedir (Bursalıoğlu, 2005: 16). Taylor bu yaklaşım ile tecrübe yerine bilim, uyumsuzluk yerine ahenk, bireysellik yerine işbirliği, minimum üretim yerine maksimum üretimin hâkim olduğu bir yaklaşım benimsemektedir (Dinçer ve Fidan, 2016). Bu yaklaşım, makine modeli olarak adlandırılmıştır; kurumlara birer makine gözüyle bakılmıştır (Aydın, 2005: 104).

Yönetim süreci yaklaşımı, Henry Fayol öncülüğünde benimsenmiştir. Fayol'a göre, amaç bir örgütü tanımak ise o örgütün yönetimi irdelenmelidir. Planlama, kontrol etme, emir verme işlevleri benimsenmiştir. Bu yaklaşımda formal örgüt vurgulanmaktadır. Yönetim süreci yaklaşımı için eşitlik, nesnellik, şeffaflık önem arz etmektedir (Aydın, 2005: 99-100).

Bürokrasi yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımlarından en etkili olanıdır. Max Weber öncülüğünde, yönetsel örgüt şeklinde isimlendirilen bu yaklaşım sosyoloji uzmanlarının dikkatini çekmiştir (Aydın, 2005: 88). Bu yaklaşım, örgütü çevreden koparılmış kapalı bir sistem olarak ifade edilmektedir. Verimliliğin sağlanabilmesini, yalnızca bireyin değil, örgütün hedeflerine uyum sağlanıldığı takdirde mümkün olabileceği savunulmaktadır (Altınöz, 2009).

2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

Bu yönetim yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı olarak da bilinmektedir. 1930'lu yılların sonlarına doğru klasik yönetim yaklaşımı yeterli görülmeyip, yeni yaklaşım türleri aranmaya başlanmıştır (Genç, 2007: 49). Bu yönetim yaklaşımında

insanlar arası iletişim, düzenli ve düzensiz gruplar, fikirler ve davranışlar gibi farklı değişkenler incelenmiştir (Şahin, 2004).

2.3.3. Modern Yönetim Yaklaşımı

Bu yönetim yaklaşımı, 1960'lı yılların sonlarında yönetim ile ilgili yapılan araştırmaların hız kazandığı, yaklaşımı toparlayıcı çalışmaların yapıldığı bir dönem olarak adlandırılabilir (Okumuş ve Avcı, 2008: 16). Modern yönetim yaklaşımında asıl hedeflenen, klasik ve neo klasik yönetim yaklaşımlarında tespit edilmiş eksikliklerin tamamlanması ve fayda sağlayacağı düşünülen bilgilerden yararlanılması olmuştur (Ataman, 2001: 124).

2.4. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri denildiğinde, yöneticilik esnasında gerçekleşen işler anlaşılmalıdır. Yöneticilik esnasında birçok işin yapıldığını söylemek mümkündür. Bu işler belirli başlıklar altında yönetim süreçleri olarak toplanmıştır (Henry Fayol 1917, Akt: Erdoğan, 2008). Yönetim süreçlerini problem çözme, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim ve kontrol etme şeklinde incelenmiştir (Erdoğan, 2008; Şişman ve Taşdemir, 2008).

Yönetici durmaksızın farklı problemlerle karşılaşmaktadır. Bir yöneticinin başarısı büyük ölçüde karşılaştığı bu problemlerle mücadele etme biçimi ile örtüşmektedir. Karşılaşılan problemler kurum içerisinde bazı huzursuzluklara ve tedirginliklere yol açabilmektedir. Bu noktada yönetici problem çözme yetisini hayata geçirir. Problem çözme, yöneticilerin kazanmış olduğu alışkanlıklardan biridir ve bu alışkanlığı edinmemiş müdürlerin verdiği yanlış tepkiler daha farklı sorunlara sebebiyet verebilmektedir (Erdoğan, 2008).

Karar verme öncelikli olarak akıl ve mantık çerçevesinde gerçekleşen, bunun yanı sıra kişinin duygularının da yok sayılmadığı bir sistem olarak ifade edilebilir (Kısaoglu, 2022: 22). Başka bir ifade ile karar verme çeşitli hedefler ve bu hedeflere eriştirecek yollar ve imkânlar arasında gerekli tercihleri ve seçimleri duygusal, zihinsel ve bedensel olarak yerine getirmektir (Eren, 1998). Planlama geleceğin araştırılması, yapılacakların işleyiş planının önceden hazırlanmasıdır (Gülşen ve Gökyer, 2015). Hesapçıoğlu'na (1994) göre, ihtiyaçların herhangi bir sınırı veya sonu yok iken,

kaynaklarımız ise sınırlıdır. Mucuk'a (2011) göre, planlama sürecinde yer alan herkes, (ne, nasıl, nerede, ne zaman) sorularına cevap verebiliyor olması gerekmektedir.

Örgütlenme, kurum içerisindeki amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli dinamik yapının oluşturulması sürecidir. Kurumun aktif biçimde çalışıyor olması, gerekli kaynak temini, belirlenen amaca olan yönelim, tamamıyla örgütlenme sayesinde ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 2008).

İletişim, insanların bilgi birikimlerini, yaklaşımlarını, duygularını ve düşüncelerini paylaştığı ve dâhil olduğu grup ile gayretlerini koordine ettiği bir süreçtir (Kahramanoğlu, 1990). Törenler, toplantılar, tartışmalar, insan ilişkileri, güdülemeler gibi birçok eylemde iletişime dâhil olurlar (Açıkalın, 1995). Eğitim kurumlarında, yöneticilerin kurum içerisindeki çalışma arkadaşları ile birbirlerine ilgi-alaka göstermeleri, birbirleri ile iş birliği içerisinde olmaları iletişime örnek olarak sayılabilecek faaliyetler arasındadır (Çoruk ve Akçay, 2012).

Denetleme ve değerlendirme Aydın'a (1993) göre, kurumsal faaliyetlerin belirli amaçlar ışığında kurallara uygun olup olmadığını takip eden sürece denetim denir. Denetleme ve değerlendirme sürecinde belirlenen ve çözüme kavuşturulmayı bekleyen bazı sonuçların o hedeflere erişip erişmediği ve çözüme kavuşup kavuşmadığı incelenir (Söylemez, 2012).

2.5. Yönetim Becerileri

Beceri, bir tutumun belirli bir strateji ve birikimi kimliği ile gerçekleştirilmesidir. Yönetici olan bireyin, birikimi ve deneyimlerinin en uygun biçimde kullanabiliyor olması gerekmektedir (Göçebe, 2010). Beceri, elde edilen bilgilerin etkin biçimde hayata geçirilebilmesidir. Yönetim, yöneticinin kabiliyet veya niteliklerinin yanı sıra uygulama noktasında hayata geçirebildikleri ile ölçülmektedir (Bursalıoğlu, 2021: 235). Yönetim insanlar arasındaki ilişkiye ihtiyaç duymaktadır çünkü yapısı gereği, bireyler ile sürekli iletişim ortamı oluşturacak bir yapılanmadır. Gürel ve Gürüz (2006) tarafından yönetim becerileri, yönetsel işlevler ve yönetsel eylemler olarak ifade edilmiştir. Quast ve Hazucha (1992) yönetim becerilerini dört ana başlıkta ifade etmişlerdir (Quast ve Hazucha, 1992'den akt. Şekerci, 2006).

Tablo 1
Yönetim Becerileri

Başlatma yapısı becerileri	Sorumluluk alma yapısı becerileri	Teknik beceriler	Diğer beceriler	Nitelik becerileri
Dinleme	Planlama	Yazılı İletişimler	Sözel İletişimler	Kişisel Motivasyon
İnsan İlişkileri	Organize olma	İşle İlgili Bilgi ve Teknik Bilgi	Problem Analizi ve Karar alma	Nitelikli Çalışma Öğrenci Başarısı
Çatışma Yönetimi	Bilgi Verme			Bilgilendirme
Çalışanları Motive Etme	Liderlik Tarzı ve İnsanları Etkileme			
Kişisel Olarak İntibak Edebilme	Temsilci Seçme ve Kontrol Etme			

Başlatma yapısı becerilerinden olan dinleme; insanlar hakkında bir şeyler bilme, onları önemseme, onların sorunlarına saygı duyup onları dikkatli dinleme gibi tutumları barındırmaktadır. İnsan ilişkileri; çevresindekiler ile problemsiz, yardımsever bir iletişim halinde olarak, onların yerine kendisini koyma bilincine ulaşarak, anlayışlı davranmaktır. Çatışma yönetimi; kurum içerisinde pozitif bir çalışma ortamı oluşturulurken aynı zamanda çatışmalardan çıkan fikir ayrılıklarını faydalı bir biçimde kullanmaktır (Quast ve Hazucha, 1992). Çalışanları motive etme; kurumların kendi gereksinimlerini karşılamak adına çalışanlarının da ihtiyaçlarını gidermeli ve onları iş ortamında motive etmek durumundadır (Aşan, 2001: 225). Çalışanları motive etmenin yolu, onları yakından geçer. Eğer bir yönetici çalışanlarını iyi tanır, onları motive edebilecek şeyleri de bilecektir ve bu sayede motivasyon sağlanacaktır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010).

Sorumluluk alma yapısı becerilerinden planlama; yapılacak işlerin düzenli bir biçimde, sıraya uygun ve yöntemlerin önceden belirlenmiş biçimde hayata geçirilmesidir (Gümüş ve Gümüş, 2010). Planlama, hangi faaliyetin yapılacağını önceden belirler. Önceden veriler toplar, çalışma stratejilerini belirler ve sürecin düzenlenmesinde önemli rol oynar (Genç, 2008). Organize olma becerisi; zamanı verimli kullanabilme, çalışılacak konular üzerinde etraflı araştırmalar yapma, yüzeysel fakat anlaşılır bir dil kullanma, amaca ulaşabilmek için etkin bir çalışma stili oluşturabilme ve elde edilen bilgilerin revize edilmeyi ifade etmektedir. Bilgi verme becerisi; kişilerin bilgiye geç kalmadan, zamanında ulaşımını sağlamaktadır. Liderlik tarzı ve insanları etkileme; kişinin kendi mesuliyetini bilmesi, faaliyetlerin ilerlemesi

esnasında gerekli kontrolleri yapması, yapılan işlerde öncü olmasını sağlamaktadır. Temsilci seçme ve kontrol etme becerisi; kişiler arası görev dağılımı yapma ve bu sayede sorumluluk alınmasını sağlama, faaliyetlerini sürdürdükleri esnada gereken kaynaklara ulaşımını kolaylaştırma ve işlerdeki işleyişi takip edip değerlendirme yapmayı ifade etmektedir (Quast ve Hazucha, 1992).

Teknik becerilerden yazılı iletişimler; resmi bir dil kullanmayı, işle ilgili bilgi ve teknik bilgi; yönetim süreci boyunca prosedür de denilebilen belirli yöntem ve tekniklere hakim olmayı kapsamaktadır (Çoban, 2019). Diğer becerilerden sözel iletişimler; grup halinde veya kişiye özel etki yaratacak gösterimler yapma ve iletişim kurma becerilerini içermektedir. Problem analizi ve karar alma becerisi; var olan sorunları belirleyip, bazı değişkenleri de göz önünde bulundurarak yeni çözümler üretmeyi ifade etmektedir (Quast ve Hazucha, 1992).

Nitelik becerilerinden öğrenci başarısı; öğrenci, öğretmen ve yönetici iş birliğinden doğar. Başarı ile ilişkilendirilen öğretmen ve yönetici faktörü elbette başarısızlık ile de ilişkilendirilebilir. Eğer bir öğrencinin başarısızlığı gözlenmekteyse, o çocuk ile çalışmalar yapılmalı, neler yapılabileceği araştırılmalıdır (Sarpkaya, 2010). Kişisel motivasyon becerisi ise gaye ve amaca doğru harekete geçirme ve güdülemeyi ifade etmektedir. Nitelikli çalışma becerisi; yapılan işlerin grup hedeflerine uyumlu bir biçimde olmasını sağlamak ve kalitesini artırmaya çalışmaktır (Quast ve Hazucha, 1992).

2.6. Okul

Okul, eğitim sisteminin temel taşı ve en kıymetli ögesidir. Okul içerisinde yaşanan olaylar, elde edilen başarılar, yaşanan başarısızlıklar veya aksaklıklar, eğitim sistemini olumlu veya olumsuz açıdan etkilemektedir. İletişimin sorunsuz ilerlemesi, etkileşim oluşması, okul yönetimi için önem taşımaktadır (Turan, 2007). Okullar geçmişten günümüze kadar hep eğitim öğretim sistemlerinin bir parçası olmuştur. Çocukların kültürünü öğrenmesi, toplum içerisindeki birlik beraberliğin oluşabilmesi gibi birçok hizmet vermiştir. Her geçen gün ilerleyen teknoloji ve dolayısıyla eğitim faaliyetlerinde yenilikler sebebiyle, okullarda bu yeniliklere ayak uydurmuş ve günden güne uyum sağlamışlardır (Aydın, 1995).

Eğitim ve okulun amaçları birbirinden ayrılamaz bir bütündür. Bu amaçları biraz daha genişletecek olursak okul, laik ve demokratik düşünebilen ve bu düşüncüyü

hayatına geçirebilen bireyler yetiştiren bir alan olarak düşünülebilir. Okullar bu işlevleri yerine getirebildikleri kadar etkili olabilirler. Bu işlevlerden bazıları; öğrencileri hayatı kolaylaştırabilen ve dışardan gelebilecek sorunlara karşı kolaylıkla çözüm üretebilecek bireyler olarak yetiştirilmesi, dış ortamda oluşan olumsuzlukların okul ortamına taşınmasının engellenmesi ve bu sayede öğrenci profilinin olumlu düşünebilen bir grup haline getirilmesi, öğrencilerin alıştığı ortamın dışında bir başka ortamdan gelen öğrenciler ile ortak yaşam ve öğrenme alanı sunulmasıdır (Balcı, 2014). Gerek eğitim, gerekse okul, sürekli değişim halinde olan zamanın ihtiyaçlarına göre kendini güncellemeli hatta bununla yetinmeyip ileriki zaman içerisinde oluşabilecek gereksinimleri tahmin edip ona göre planlama yapmalı ve bunu sürekli bir şekilde yapmayı hedeflemelidir (Turan, 2016).

Okulun etkin ve verimli olması, öğrenci başarısında değişiklik oluşturulabileceği fikrini ortaya koymaktadır. Verimli okullar, öğrenim gören insanların başarılı olabilmesi için elverişli alanları, öğretim materyallerini ve okulun bütün imkânlarını aktif şekilde seferber ederek öğrenim gören bireylerin gelişimlerine faydalı olur. Etkin ve başarılı bir okul olmak, daha çok imkânın olması ile değil, elde olan imkânlarla daha iyi sonuçlar elde edilmesi ile mümkündür. Etkin ve başarılı bir okul, okuldaki eğitimin yapı taşlarını oluşturan etmenlere özen göstererek; öğretim ve performans geliştirme gibi vazifeleri okulun temel vazifeleri arasında saymaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Okulun yerine getirmesi gereken vazifeler Bursalıoğlu'na (2013) göre, üç şekilde gruplandırılabilir: sosyal, politik, ekonomik. Okulun sosyal vazifesi, büyüyen jenerasyonun yeni düzene ayak uydurması; okulların politik vazifesi, yöneticilik kabiliyeti olan çocukların bu yönde yetiştirilmesi; okulun ekonomik vazifesi ise, insan ve akıl gücü gereksinimleri açığını kapatmak şeklinde belirtilmiştir. Sayılan bu vazifelerin hakkıyla gerçekleştirilebilmesi için tüm kaynaklardan faydalanılmalıdır. Eğitimin hedeflerinin gerçeklik kazanması okul aracılığı ile olur, okul sayesinde anlam bulur. Okul eğitimin kilit noktasıdır, okulun başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi aynı zamanda eğitim sisteminin de başarılı olduğunu gösterir (Yalçınkaya, 2002).

2.7. Okul Yönetimi

Okul yönetimleri, okulları birçok farklı yönden geliştirme imkânına sahiptir. Başarılı bir eğitim öğretim ortamı oluşturabilmek için, yöneticinin bilgiyi aktif

kullanımı, çalışanları ile sıkı iletişim halinde olması ve beklentileri karşılayabilmesi gerekmektedir (Özdemir, 1997). Şişman (2019) okul yönetimini uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlamıştır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak okulun tüm yönetimini kapsamaktadır.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin belirli ve kısıtlı bir alana aktarılmasıdır. Bu kısıtlı alanın çizgilerini ve sınırlarını okulun içinde olan sistem belirler. Bu noktada okul yöneticisinin görevi ise, okulun yönetimini sağlamak adına görev dağılımı yapmak ve saptanan konularda ilerleme kat edebilmektir (Bursalıoğlu, 1982). Okul yönetiminde, eğitimi ilgilendiren tüm hedeflerin, kararların hayata geçirilebilme arzusu yatmaktadır (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Bu kararlar hayata geçirilirken okul yöneticileri ellerindeki maddi manevi tüm kaynakların yönetimlerini en iyi şekilde kullanmalıdır (Kaya, 1999).

Okul yönetiminin eğitim yönetimi kavramıyla birebir ilişkilendirmek doğru değildir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminden farklıdır. Eğitim yönetimi anlayışında yalnızca okulu düşünmek ve sınırlamak doğru değilken; okul yönetimi denildiğinde aklımıza yalnızca okul içerisindeki sürdürülen yönetim anlayışları gelmektedir (Yiğit, 2008). Bursalıoğlu (2019), okul yönetiminin, eğitim yönetimi kadar geniş skalalı olmadığını savunmaktadır. Okul yönetimi için, eğitim yönetiminin belirli sınırlar içerisinde hayata geçirilmesidir denilebilir. Oluşan bu yeni alanın çizgilerini, eğitim sisteminin hedefleri ve sistemin yapısı belirlemektedir (Akdoğan, 2009). Eğitim yönetimi, okulun çevre ve insanlarla bir arada olmasını isterken, okul yönetimi de bu doğrultuda üzerine düşeni yapmaktır denilebilir. Eğitimin ekonomik, sosyal, politik ve psikolojik yönlerinin olmasından kaynaklı, okul yönetiminin etki alanı oldukça geniştir. Bu alanlarda yaşanabilecek herhangi bir durumun, olumlu veya olumsuz bir etkinin kontrol altına alınabilmesi için bilimsel fikirlere ve yöntemlere başvurulması gerekmektedir (Akçay, 1996).

Şişman'a (2020) göre okul yönetimi okuldaki koordineyi, birlik içinde çalışmayı, etkinlik ve faaliyet planlamalarını, bu faaliyetlerin uygulanmasını ve denetimini yapan ve bu esnada paydaşlarıyla iletişimini canlı tutan taraf olmalıdır. Okul yönetimi, okulun fayda sağlayacağı hemen her konu için, sorumluluk arttırma yoluna, iş birliği yapmaya ve herkes tarafından kabul gören, onaylanan kararlar almaya özen göstermelidir (Aytaç, 2003).

Okul yönetiminin önemi, yönetimin gerekliliklerinden ve sorumluluklarındandır. Yönetimin en genel tanımı, kurumun belirlenen hedeflere uygun ilerlemesini sağlamak, kurumdaki başarı devamlılığını sürdürmek, yöneticinin yetki ve sorumluluklarını belirtmektir. Bu bağlamda okul yönetimi toplum adına değerli ve önemli görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Okulların kurumun hedeflerini gerçekleştirme, başarı devamlılığını sağlama gibi görevleri üstlenirken, maddi manevi tüm kaynakların en faydalı şekilde kullanıldığını bilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirecek olan kimse, okul yöneticisidir ve bu yöneticinin bilgi birikimine bağlıdır. Yöneticiler bu alanda kendilerine yeteceklerini düşündükleri gerekli akademik eğitimi almaya özen göstermelidir (Sevgi, 1998).

2.8. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler

Okul yönetiminde rol oynayan ögeler, iç ögeler ve dış ögeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönetimde rol oynayan iç ögeler, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenciler, personeller; yönetimde rol oynayan dış ögeler ise, ebeveynlerdir. Dış ögeler ise okulun yapısında olmayıp, onu etkiler ve böylece yönetiminde rol oynamış olur. Ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri ve merkez örgütü bu dış ögeler arasındadır (Bursalıoğlu, 2002).

2.8.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç Ögeler

Okul yönetiminde rol oynayan iç ögeler; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenciler ve diğer personellerdir.

Okul yöneticisi, vizyon sahibi, plan oluşturan, oluşturduğu planları uygulayan, iletişim yanı güçlü, adaletli ve çalışkan olmalıdır (Şişman, 2013). Verdiği emirler ve bununla beraber uyguladığı çeşitli motivasyon yöntemleri sayesinde işlerin yürümesini sağlayan, koordinasyon ve denetimden sorumlu kişiye yönetici denir. Okul içerisinde bu görevler okul yöneticisine aittir. Okul yöneticilerinin ortak görevi; Milli Eğitim Bakanlığı'nın talep ettiği eğitim öğretim ortamını sağlayıp, sürecin kontrollü bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. O da; Milli Eğitim Bakanlığı'nın talep ettiği eğitim öğretim ortamını sağlayıp, süreci kontrollü bir şekilde yürütmektir. Bu noktada, yöneticilerin belirli yönetim becerilere sahip olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bir okul yöneticisinin bulunduğu okulu liyakat ile yönetebilmesi için, yönetim alanında yeterli donanıma sahip olması gerekir (Taymaz, 2019).

Öğretmen, okulun en önemli öğelerinden biridir. Mesleki açıdan incelendiğinde, kendine has değerleri, zorlukları ve çeşitli sistemleri olan bir meslektir (Keskinkılıç, 2007). Öğretmenlik, uzmanlık gerektiren bir meslektir. Okulun eğitim öğretim düzeyi, kalitesi öğretmen ile yakından ilişkilidir. Öğretmenler de, tıpkı yöneticiler gibi liderlik vasfına sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra, iyi bir rol model olmalı, rehber olmalı ve temsil ettiği eğitici rolüne bürünebilmelidir. Tüm bu özellikleri kendinde taşıyan bir öğretmen, okuldaki her türlü ortamı da pozitif yönde etkileyecektir (Bursalıoğlu, 2002).

Öğrenci, planlı bir eğitim öğretim kurumunda, önceden belirlenmiş bir program eşliğinde, programın gerekliliklerini yerine getiren kişidir (Başaran, 2006). Öğrenciler de tıpkı diğer bireylerde olduğu gibi psikolojik ve sosyal gereksinimleri olan bir varlıktır. Öğrencinin hüznü, sevinci, korkusu ve kaygıları psikolojik gereksinimleri; birtakım grupların içerisinde yer edinebilmesi, sosyalleşebilmesi de sosyal bir gereksinimdir (Erdem, 2010).

Personel, eğitim kurumlarında çalışan kişilerdir. Eğitim kurumlarında çalışırken hem kendi ihtiyaçlarını karşılar, hem de kurumun ihtiyaçlarını karşılar. Sınıf öğretmenleri, branş ve rehber öğretmenleri, idareciler, hizmetliler de eğitim personeldirler (Dönmez, 2012: 232).

2.8.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Öğeler

Okul yönetiminde rol oynayan dış öğeler; ebeveynler, baskı grupları ve merkez örgütleridir.

Ebeveynler, öğretmenler ve okul yönetimi ile sıkı bir ilişki içerisinde olmalıdır. Veliler öğretmenleri ile iletişim sağlarken, aracı olarak yönetimi kullanabilmektedir. Özellikle velinin öğretmenle birebir iletişim kuramaması veya iletişimde yaşanabilecek herhangi bir aksaklıkta müdür ya da müdür yardımcıları devreye girip iletişim oluşumunu desteklemelidir. İletişimin sağlanamaması durumunda, hem öğretmen, hem ebeveynler hem de öğrenci zarar görecektir. Bu noktada en çok zararı gören yine öğrenci olacaktır. Bir öğrencinin anne ve babası, öğretmeni ile sıkı bir iletişim halindeyse bu durum öğrencinin derslerine, tutum ve davranışlara, hatta okulu severek gitmesine de yansıtacaktır (Bursalıoğlu, 2002).

Baskı grupları, çıkar gruplarının bir üst basamağıdır (Öztekin, 2003). Birbirinden farklı grup üyelerinin bir araya gelmesi ile oluşan baskı grupları, tek bir çatı altında toplanmak ve bunun sonucunda siyasi iktidarlara kendi görüşlerini directmeyi amaçlamaktadır (Okutan, 2006).

Merkez örgütü, kurumların ideallerinin gerçekleşebilmesi için plan, program ve denetleme yapması, insan kaynaklarını verimli biçimde kullanması, nitelikli personel seçimi yapması, maddi kaynakların yönetimi noktalarında etkin olması gerekmektedir (MEB, 2000: 258).

2.9. Okul Yönetiminin Görevleri

Okul yönetiminin görevi, okulun bilimsel ve toplumsal değerler ve kurallar doğrultusunda gelişimini sağlamaktır. Toplumsal değerler; okulun amaç, görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen, okulu meşrulaştıran kriterler olup, okul ve toplum üyelerinin haklarını ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturup eğitim ve okul politikasının yöneticinin tekelinde bulunmasını engellemektedir (Turan ve Aktan, 2008). Köktürk (2011)'e göre, okul yönetiminin görevi; okulun hitap ettiği kesim ile okul arasında sıkı bir bağ kurmaktır. Okul yönetiminin, öğretmenlerden bekledikleri verimin artması için önem vermeleri gereken en önemli kavramlardan biri adalet olması gerektiği düşünülmektedir. Okul yönetiminin bir başka görevi, okulu belirlenen hedefler doğrultusunda yönetmektir. Okul yönetimi okuldaki faaliyetlerin tamamını planlamalı, denetimini yapmalı ve okuldaki iyi iletişimi sağlamalıdır. Okulda yaşanabilecek sorunlara müdahale etmeli ve çözümü noktasında fikirler üretmelidir (Şişman ve Turan 2004: 109).

Milli Eğitim Bakanlığı'nca okul yönetiminin görevleri; okuldaki resmi işlemlerin yazılı hale getirmek, öğrencilerin dosyalarına işlenmesi gereken bilgileri zamanında işlemek, okulun güvenliğini sağlamak, okulda düzenlenecek olan sosyal faaliyetlerin takibini yapmak, okulun temizlik kontrolünü yapmak, nöbetleri kontrol etmek, okuldaki düzeni sağlamak ve yönetimi devam ettirmektir (Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

Okul yönetimi Milli Eğitim Bakanlığı'nın temel ilkelerinin dışına çıkmayarak, belli başlı hedefleri hayata geçirmek üzere gereken kaynakları oluştururken, alınan kararların ve hazırlanan planların ışığında görevleri yerine getirir. Her okul yönetimi için belirli görevler tanımlanmıştır (Taymaz, 2003). Okul yönetiminin asıl görevi, her

kurumun, her kuruluşun ve her grubun kendine has bazı prensipleri olduğunu bilip, kendi oluşturdukları prensipleri göz önünde bulundurarak hareket etmelidir (Bursalıoğlu, 2002).

2.10. Okul Yöneticisi

Bir okul yöneticisi, okulun çevre ile olan iletişimini düzenlemeli, öğretmenleriyle ve öğrencileriyle ilgilenmeli, okulda iyi bir lider olmalı ve okulun tüm gereksinimlerini karşılamalıdır. Bir okulun yöneticisi yeniliklere açıksa ve liderlik ruhu gelişmişse, okul içindeki öğretmenler ve idari personel de bundan etkilenir (Özdemir, 2012: 6). Bir okul yöneticisinden lider olması, ikili iletişimlerde aktif olması, uzlaşım yaklaşımına sahip olması ve disiplinli olması beklenmektedir (Töremen ve Kolay 2003). İyi bir yöneticinin yerine getirmesi gereken birden çok görevi bulunmaktadır. Bu görevlerin hakkıyla yerine getirilebilmesi, yöneticinin emekleriyle mümkündür. Yönetici, çalışanlarını eşgüdümleyerek işe odaklanmalarını ve bir ürün elde edilmesini sağlamalıdır (Budak, 1998).

Okul yöneticisi, okulun yasal yollarla seçilmiş önderidir dolayısıyla da tüm sorumluluk ve güç ondadır (Bursalıoğlu, 2021: 209-213). Bu anlamda, yönetici dışındaki herkes yöneticinin bilgi birikiminden ve iletişim şeklinden etkilenmektedir (Göçebe, 2010). Okulun elde ettiği başarıların tümünde okul yöneticisinin becerileri yadsınamaz. Yöneticilerin vasıfları değerlendirildiğinde, bilgi ve birikim sahibi, bir takım becerileri elde etmiş ve yönetimi hakkıyla yerine getiren kişiler olarak nitelendirilmektedir (Teyfur, 2011).

Okul yöneticilerinin; okulun vizyonunu ve misyonunu belirlemek, okulun yönetim şeklini oluşturmak ve başarılı bir şekilde sergilemek, öğrenim etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, öğrenim görülen ortamda çoğunlukçu ve adaletli bir yönetim uygulamak gibi yeteneklere vakıf olmaları gerekmektedir. İlaveten okulda kişiler ve gruplar arasındaki iletişimi güçlendirmek, öğrenim etkinliklerini planlamak, bulunan ortamın duyarlılıklarını göz önünde bulundurarak yardımlarını esirgememek, okulun içeride ve dışarıda bulunan ortaklarıyla iletişimi sağlamak ve uyumlu çalışma ortamını oluşturmak da önem arz eden yönetsel yeteneklerindendir. Bunlara ek olarak idarecilerin ekonomik bir veri analizi yapması ve bunları kontrol altında tutması, yürütülen çalışmalardan sürekli haberdar olması ve ölçümlerini yapması gibi konularda da hâkim olması gerekmektedir (Altuntaş, Demirbağ ve Ertem, 2020).

Okul yöneticisi, öğrenim görülen ortamda yönetimin öncüsü, gözlemcisi, normların yerine getiricisi olmak dışında okulda kilit noktaların ortaya çıkarılıp gelişimine katkıda bulunulmasında örnek teşkil eden yeterli bilgi seviyesine sahip ve etik kurallara uygun bir şekilde lider olarak görev yapmalıdır. Okuldaki verimli ortamın ortaya konulmasında okul içinde ve dışında bulunan bölümlerde farklı faktörler etki eder. Lakin bu hususta en önemli faktörlerin başında okul yöneticileri gelmektedir (Balcı, 20004: 137). Okul yöneticisi, idare konusundaki yeteneklerini etkin bir biçimde uygulayarak, yapılması gereken işi, yapılması gereken vakitte ve alanda ortaya koyarak hedeflenen noktalara başarılı ve doğru bir biçimde varılmasından sorumludur (Edem, 1992). Okul yöneticileri, yöneticilik yeteneklerini daha başarılı seviyede gösterdiklerinde, öğretmenlerin kurumla hizmet süresine yardımcı olarak idare edilebildiklerinde, etkin kurumun öncüleri göreviyle hareket edip, günümüzün gerekliliklerine uyumlu öğretim şartlarına ortam hazırlamış olacaktırlar.

Okul yöneticisinin görevlerinin başlıcaları; kendi mesleki gelişimini ve öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini ilerletmelerini sağlamak, yüksek lisans yapmayı düşünen paydaşlarını teşvik etmek, değişime açık olmak, ebeveynlerle ilişkileri iyi tutmak, öğrencilere okulu sevdirmektir (Özdemir, 2012: 7-8).

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinin başında öğrenim süreçlerinde gelişimi sağlamak ve bu zaman zarfının en etkin şekilde geçirilmesine uygun ortamlar hazırlamak olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bu vazifenin doğru ve verimli bir biçimde ortaya çıkarılması ve sonlandırılması, eğitimsel gelişmeleri yakından takip edip devamlılığın başarılı bir şekilde sürmesi için destek sağlayan toplumsal ortamın oluşmasıyla bağlantılıdır. Yöneticinin okuldaki görevi, okulu hedeflerine ulaştırmak için uygun ortam yaratmaktır. Bu noktada yöneticilerin sorumlulukları oldukça fazladır (Kaşıkçı, 2015: 17).

2.11. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları

Yönetim tarzı, okul yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirmesi için, paydaşları ile kurduğu iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan yönetsel bir davranıştır (Başaran,1992: 79). Okulu yöneten yönetici, öğretmenlerin ve idari personelin çabası ve çalışma stilleri ile öğrenim ortamını iyi veya kötü yönde etkilemiş ve değiştirmiştir (Yeşilmen, 2016). Bu etkileme sonucunda belirli yönetim tarzları da ortaya çıkmıştır.

Bu yönetim tarzları; yetkeci yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim ve birlikçi yönetim şeklinde sınıflandırılmıştır.

2.11.1. Yetkeci Yönetim

Yetkeci yönetim, tarihte çok eskilere dayanır ve kaynağını ataerkillikten alır (Özcan, 1996). Bu yönetim stilinde baskı hâkimdir. Bütün yetki yöneticide olmalıdır. Yöneticinin söylediği her şey emir niteliğindedir ve sorgulanmadan yerine getirilmelidir. Yönetici bu noktada kimsenin rızasını almaz (Başaran,1992). Emirler yerine getirilmediği takdirde, cezai sistem uygulanmaktadır. Tüm yetkiyi alan yönetici aynı zamanda, sorumluluğu da alır ve tüm kararları kendisi verir. İş birliğinden uzaktır. Bu yönetim anlayışında okul yöneticisi bulunduğu koltuğun, mevkiinin ve yönetimdeki yöneticinin gücünün sonuna kadar kullanılması gerektiği görüşündedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011).

2.11.2. Koruyucu Yönetim

Bu yönetim anlayışında yönetici çalışanları ile iletişimini iyi tutar ve bu sebeple çatışmaya rastlanmaz (Başaran,1992). Koruyucu yönetim stiline hâkim olan düşünce insandır. İyi bir yönetimi, insanların içinde bulundukları çalışma ortamlarına kendilerine ait hissetmeleri ve bu aitliğin güven ortamı oluşturacağını dolayısıyla da, istenilen işlerin belirli bir düzen içerisinde ilerlemesi olarak ifade edilmektedir. Çalışma ortamında olabildiğince, gerilimden uzak durulmalıdır. Yapılan iyi işlerin sonucunda çalışanlar takdir edilmeli, ödüllendirilmelidir. Çalışanların motivasyonunun önemli olduğu bu yöntemde, çalışanların ekonomik refahı göz ardı edilmemelidir. Göz ardı edilmeyen ödemelerin, çalışan motivasyonu ile doğru orantılı olduğu ancak tüm motivasyonu sağlamada yeterli olmayacağı da gözlemlenmiştir (Memduhoğlu, Yılmaz, 2011).

2.11.3 Destekçi Yönetim

Bu yönetim tarzında asıl amaç, kurum çalışanlarının duygularını ve düşüncelerini göz ardı etmemektir (Başaran, 1992). Bu yönetim şekli, yönetimin asıl hedefinin, kurum içi belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek olduğunu savunmaktadır. Kurum içerisinde, çalışanların desteklenmesi ve onların duygularını önemsemektedir (Kaşıkçı, 2015).

2.11.4. Birlikçi Yönetim

Birlikçi yönetim adından da anlaşılacağı üzere, iş birliği temeline dayanmaktadır. Bu yönetim tarzında çalışanlar ile bir takım olunur ve dayanışma içerisine girilir (Başaran, 1992). Bu yönetim biçiminde yönetici, çalışanlarını etkilemek için büyük bir çaba içerisine girmez. Başarının bu etkilemeyi gerçekleştireceğine inanır (Özcan, 1996). Birlikçi yönetim, bilim insanlarının ve çeşitli meslek gruplarında çalışan insanların son yıllarda benimsediği bir yönetim şeklidir. Kurumlar çalışanlarından en yüksek seviyede fayda sağlayabilmek için, aykırı bir çalışma ortamı oluşturma yoluna gitmişlerdir. Bu yöntemde diğer yöntemlerden farklı olarak, çalışanların bir yönetici tarafından değil, kendi şahısları tarafından denetim içerisinde oldukları görülmektedir (Kaşıkçı, 2015).

2.12. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde ilkokul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yurt içi ve yurt dışındaki alanyazın araştırmalarına yer verilmiştir.

2.12.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Şekerci (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” isimli çalışmada; ilkokullarda görev yapan yöneticilerin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkiyi açıklamayı hedeflemiştir. Araştırma Çanakkale ilindeki 32 okul ve bu okullarda görev yapan toplam 524 öğretmen ile çalışılmıştır. Grup etkililiği ile yönetim becerilerinin tek tek nasıl gerçekleştiği ve aralarındaki ilişkinin hangi boyutta olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin grup etkililiğine verdiği puanların, yönetim becerilerine verdiği puanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, yönetim becerileri ve grup etkililiği ilişkisinin pozitif yönde olduğu gözlemlenmektedir.

Teyfur (2011), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında, İzmir merkezde bulunan, ilçelerde ve köylerde bulunan ilkokullarda görev yapan 333 okul yöneticisi ve araştırmanın yürütüldüğü okullara yakın ikamet eden 1824 veli ile çalışılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, veli algılarına göre erkek okul yöneticilerinin

kadın okul yöneticilerine göre daha yetkeci; kadın okul yöneticilerinin ise erkek okul yöneticilerine göre daha korumacı olduğu tespit edilmiştir. Kıdemi artan okul yöneticisinin yetkeci yönetime daha yatkın olduğu da bulunan sonuçlar arasındadır. Bunun yanı sıra, veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin sorun çözme yeteneği de yüksek düzeyde bulunmuştur.

Mangaltepe (2012) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada ilkokullarda çalışan okul yöneticilerinin yönetim becerileriyle öğretmenleri etkileme yetilerine dayalı öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın evrenini, Karabük İli merkeze bağlı ilköğretim okullarında çalışan 511 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin etkileme becerisine verdiği puanların, yöneticilerin yönetim becerilerine verdiği puandan daha düşük olduğu gözlenmiştir. Öğretmen algılarına göre, müdürlerin öğretmenleri etkileme becerisinin düşük düzeyde sonuçlandığı görülürken; müdürlerin planlama becerilerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Kaşıkcı (2015) “Öğretmen ve Müdür Yardımcılarına Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” isimli çalışmada, İstanbul Sultangazi’de görev yapan 15 idari personel ve 328 öğretmen ile görüşme sağlamıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yönetim becerilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinden karar alma becerilerinin ve motivasyon artırma becerilerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Dervişoğlu (2017), “Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerileri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Beyoğlu İlçesi Örneği” isimli çalışmada, İstanbul, Beyoğlu İlçesi’nde yer alan ilköğretim, ortaöğretim ve lisede görev yapan 310 öğretmen ile çalışmıştır. Öğretmenlerden alınan cevaplar doğrultusunda, araştırmanın sonuç kısmı incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinden olan; iyi iletişim, paydaşlar ile işbirliği içerisinde çalışma, sorumluluk alma ve planlı olma becerilerinin yüksek düzeyde; ancak örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak veya azaltabilmek adına, okul içinde adaletli olmaları ve okulu iyi yönetmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Haveydi ve Alpaydın (2019) “Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” isimli çalışmalarında, okul öncesi kurumlarındaki yöneticiler üzerine bir çalışma yapmıştır. İstanbul Pendik ve Tuzla ilçelerinde yer alan devlet okul öncesi kurumları ve özel okul öncesi kurumlarında görev yapan 155 öğretmen ile çalışılmış ve yönetim becerileri ile etkilme güçleri arasında nasıl bir ilişki olduğu tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın, okul yöneticilerinin yönetim becerileri cinsiyet açısından incelenmiş ve anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri bulundukları okuldaki kıdemlerine göre değişkenlik göstermemiştir. Yöneticilerin öğretmenleri etkilme noktasında kişilikleriyle ve alanlarındaki uzmanlıklarıyla etkilme gösterdikleri ancak yetki ile etkilme gerçekleştiremedikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenler müdürlerin yetki gücünü olumsuz yönde bulmuştur ve yöneticilik kabiliyetleri az olan yöneticilerin yetki gücüne başvurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çoban (2019), “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Ve Algı Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, Ankara İli Mamak İlçesi’ne bağlı ilkokullarda görev yapan 574 ilkokul öğretmeni ile çalışılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, ilkokul yöneticilerinin yönetim becerilerine “her zaman” şeklinde dönüt verdikleri tespit edilmiştir. Uygulanan ölçeklere bakıldığında, genel itibarı ile öğretmen görüşlerinin olumlu yönde ve yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altuntaş, Demirbağ ve Ertem (2020) tarafından yapılan “Velilerin Algılarına Göre Okul müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli bir çalışmada, ilkokul ve ortaokul ebeveynlerinin okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve okul iklimi arasındaki bağlantıyı incelemek amaçlanmıştır. Araştırmaya 272 öğrenci velisi katılmıştır. Araştırma sonucunda bu bağlantıların pozitif yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Velilerin okulda yöneticiler tarafından düzenlenen veli toplantılarına olan katılımları; yöneticilerin yönetim becerileriyle ilişkilendirilmiştir. Velilerin cinsiyet ayrımı yönetim becerileri algısında anlamlı farklar ortaya koymazken, okul iklimi ile aralarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Velilerin okulla olan uyumunun, yöneticilerin yönetim becerilerine dayandırıldığı tespit edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Köprülü (2021), “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Mizah Tarzları Arasındaki İlişki” çalışmasında, 2019-2020 yılları arasında Kocaeli, Karamürsel İlçesi’nde farklı branşlarda görev yapan 328 öğretmen ile çalışmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinden, inisiyatif alma becerisinin en yüksek düzeyde olan beceri olduğu tespit edilmiştir. İnisiyatif alma becerilerinin, okuldaki çatışma ortamını yönetme, öğretmenleri ve idari personeli motive etme ve bunun sonucunda da okul ikliminin arttığı ve okuldaki eğitim öğretimi etkin hale getirmede de pozitif etkilerinin görüldüğü tespit edilmiştir.

Koyuncu (2022) tarafından yapılan, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki” isimli çalışmada, Düzce İli Merkez İlçesi ortaokullarında görev yapan 350 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre müdürlerin yönetim becerilerinden olan inisiyatif alma becerisi, sorumluluk becerisi, planlı olma ve bütçe yaratma gibi diğer becerilerin de yüksek düzeyde sonuçlandığı tespit edilmiştir.

2.12.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Edward (1995) yönetim biçimleri ile okul iklimi kavramları arasındaki bağlantıyı ortaya koymak için, öğretmenlere 30 soruluk bir anket uygulamıştır. Bu ankette yönetim biçimi hangisinin diğerlerine göre daha uygulanabilir olduğunu gözlemiştir. Bu araştırma sonucunda ise, yönetim biçimlerinin cinsiyet ve mesleki tecrübe ile arasında pozitif bir bağlantı olduğunu gözlemlerken; bunun yanında yöneticinin benimsediği yönetim biçiminin doğrudan okul iklimine de yansıdığı gözlemlenmiştir.

Kamete (2014) “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Etkili Okul Yönetimine Etkisi” araştırmasında, Tanzania’da bulunan devlet okullarındaki okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin incelenmesi ve okul yönetimine olan etkisinin tespit edilmesini amaçlamıştır. Sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin hemen hepsinin yönetim becerileri noktasında yeterli bilgi ve birikime sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bilgi ve birikimlerin, bir problemle karşılaşıldığında çeşitli çözüm yolları bulma, paydaşları ile iş birliği içerisinde çalışıp, onların motivasyonlarını yüksek tutma ve öz yeterlilik hususunda kendini geliştirmek gibi birçok farklı beceriden oluştuğu gözlenmiştir.

Muraine (2014) tarafından yapılan, "Nijerya Oyo Eyaletinde Orta Okullardaki Müdürlerin Yönetim Becerileri ve Yönetimsel Etkililikleri" isimli araştırmada 20 ortaokulu belirlemek için kolay tesadüfi örnekleme metodu uygulanmıştır. Çalışmada tüm okullardan 10 öğretici belirlenmiş ve 200 öğretmen çalışmaya katkıda bulunmuştur. Çalışmada elde edilen veriler "Temel Yönetim Becerileri Anketi" toplanmıştır. Araştırma sonucu incelendiğinde yöneticilerin yönetim becerileri ve yönetimin öğretmenler ve diğer idari personeller üzerinde olan baskınlığı birbiri ile bir bağ kurmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma dokümanı, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Hatay ilindeki ilkokul yöneticilerin yönetim becerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ele alındığı bir araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2011). Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olan fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgular üzerinde durulmaktadır. Olgubilim bireyin ya da grubun bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları ortaya çıkarma olarak ifade edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 75).

Araştırmanın verilerini toplayabilmek için veri toplama yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme soruları tercih edilip, uygulanmıştır ve bu şekilde veri toplanmıştır. Nitel yöntemler içinde kullanımı en yaygın olan ise görüşme yöntemidir (Yıldırım, 1999). Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi bir araya getirebilen görüşmelerdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2019).

Bu çalışmada yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgularla, ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri incelenmeye çalışılmıştır.

3.2. Katılımcılar

Bu araştırmanın katılımcıları, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Hatay ili Antakya ilçesinde resmi ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinden oluşmuştur. Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile katılımcılar belirlenmiştir. Maksimum çeşitliliğe

dayanan bir örneklem oluşturmada amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde ise araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmak amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119-123). Araştırmaya katılan okul müdürlerine ait demografik özellikler aşağıda Tablo 2’de belirtilmiştir

Tablo 2

Çalışma Grubunda Yer Alan İlkokul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Sıra/ Kod	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görevi	Kıdem (Yıl)	Okul Kıdemi
M1	Erkek	56	Lisans	Okul Müdürü	36	7
M2	Erkek	52	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	27	5
M3	Erkek	53	Lisans	Okul Müdürü	34	6
M4	Erkek	52	Lisans	Okul Müdürü	26	2
M5	Erkek	48	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	25	4
M6	Erkek	44	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	21	4
M7	Erkek	54	Lisans	Okul Müdürü	31	3
M8	Erkek	53	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	30	3
M9	Erkek	39	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	17	5
M10	Kadın	49	Lisans	Okul Müdürü	27	4
M11	Erkek	29	Lisans	Okul Müdürü	6	2
M12	Erkek	52	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	28	5
M13	Erkek	57	Lisans	Okul Müdürü	35	7
M14	Erkek	52	Lisans	Okul Müdürü	28	5
M15	Kadın	44	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	22	2
M16	Erkek	56	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	31	4
M17	Erkek	43	Yüksek Lisans	Okul Müdürü	20	6

Tablo 2 incelendiğinde, çalışma grubunda yer alan katılımcıların 15’inin erkek, 2’sinin kadın olduğu ve yaş aralıklarının 29 ile 57 arasında değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarının 9’unun yüksek lisans, 8’inin ise lisans seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdemleri 6 ile 36 yıl arasında iken, okullarındaki kıdemlerinin 2 ile 7 yıl arasında değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada, ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerin incelenmesi için yarı yapılandırılmış görüşme metodundan yararlanılmıştır. Nitel olarak çalışılan araştırmalarda çoğunlukla yarı yapılandırılmış görüşme metodundan faydalanılır. Yarı yapılandırılmış görüşme metodunun sıklıkla kullanımı ise, görüşmelerin daha anlamlı, daha kolay bilgi edinilebilir halde olması ile açıklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, araştırmacı önceden belirlenen soruları çalışmaya

katılan kişilere yöneltir ve çalışması hakkında daha fazla bilgi toplamak için serbest sorular da ekleyebilmektedir (Altinel ve Akın, 2020: 164).

Araştırmacı tarafından veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Öncelikle görüşme formunda danışman görüşü alınmıştır. Daha sonra görüşme formunda danışmanın uygun gördüğü düzeltmeler yapılmıştır. Öncesinde danışman onayından geçen sorular, daha sonra alanında uzman 4 farklı akademisyen tarafından incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda kullanılan dilin anlaşılır olup olmadığının tespit edilebilmesi için bir Türkçe öğretmenin görüşü alınmıştır. Ardından görüşme formundaki soruların işlerliğinin tespit edilmesi amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır.

Araştırmacı tarafından ilkokullarda görev yapan okul müdürleri ile görüşme yapabilmek için geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin yönetim becerilerine dair veri elde edebilmek için 13 soru yer almıştır.

Bu çalışmada birincil veri toplanacağı için üniversitenin etik kurulundan izin alınması gerekmiştir. Bu kapsamda Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan gerekli izin alınmıştır (EK.1) Ayrıca Hatay'da bulunan resmi ilkokullarda görev yapan okul müdürleri ile görüşme yapılacağı için Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğüne de başvuruda bulunulmuştur ve izin alınmıştır (EK.2)

Araştırma için izinler alındıktan sonra katılımcılar belirlenmiş, veri toplarken çalışma kapsamında yapılan görüşmeler için ses kaydı alınmış, ses kaydı alınmasını istemeyen katılımcılar için araştırmacı görüşme sürecine dair notlar almıştır. Görüşmeler müdürler ile öncesinde randevu oluşturup, kendileri rahat ve hazır hissettikleri bir ortamda ve anda başlatılmıştır. Görüşmelerin tümü bittikten sonra, veriler bilgisayar ortamına girilmiştir.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda iç geçerlik sağlanabilmesi için, eldeki verilen toplanması, analiz edilmesi ve sonucunda yorumlanması aşamalarının tümünün birbiri ile

bağlantılı olması gerekmektedir. İç geçerlik sağlama şartlarından bazıları da, kısa süreli olmayan etkileşimler, uzman onayından geçmesi ve katılımcı kişilerin doğrulamasıdır. Dış geçerlik ise, araştırma sonuçlarının genellenmesi ile ilgilidir (Büyüköztürk vd., 2014: 271-273). Araştırmanın iç geçerliği, verileri toplama süreci ile ilgilidir. Verilerin toplanmasında, analiz edilmesinde ve yorumlanmasında tutarlılık gösterilmesidir; araştırmanın dış geçerliği ise, araştırmanın aşamalarını tanımlayarak, verileri toplayarak, analiz ederek ve yorumlar yaparak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizinde, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı biçimde düzenleyerek yorumlamak amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). İçerik çözümlemesine ilişkin (Gökçe, 2006: 20), var olan iletişim boyutlarını çözümleyebilmek ve henüz ulaşılmamış birtakım gerçeklerin ortaya çıkmasında metin içindeki bulguları çözümleyen ve bu süreçte birtakım kurallara bağlı kalan bir yöntemdir. Bulgular doğrudan yapılan alıntılardan oluşur. İçerik analizi yöntemi ile ulaşılan verilerin tanımlanması ve bu verilerin içindeki bilgileri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Gülbahar ve Alper, 2009). İçerik analizinde ulaşılan veriler öncelikle kuramsal biçime getirilmektedir ve sonrasında bu verilere bağlı kalınarak uygun temalar oluşturulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırma gereğince yapılan görüşmeler düzenlenip, sorulan her soru için her okul müdürünün görüşü alınmış ve bir dosya haline getirilmiştir. Düzenli cevap içerikleri oluşturulduktan sonra, alınan cevaplar doğrultusunda kategoriler ve anlamlı kodlar bulunmuştur. Kategori ve kodlar tablolar haline getirilmiştir. Ve her sorunun altında açıklamalar yapılmış, tablolara yer verilmiş ve gerektiği düşünüldüğü noktalarda, katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, *‘İlkokul yöneticilerinin yönetim becerileri nelerdir?’* araştırma probleminin çözümüne yönelik ilkökul yönetici görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma bulguları, her bir alt problemi temel alan sorulara yönelik verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan kodlar ve kategoriler ile sunulmuştur. Ayrıca bulgular, ilkökul yöneticilerinin görüşleri ile doğrudan alıntılar yapılarak desteklemiştir.

4.1. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin

Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara, müdürlerin yöneticilikleri esnasında sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek adına *“İlkokul müdürlerinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?”* sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3

İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı	N
Lider	M2,M4,M5,M6,M8,M10,M11M12,M13,M17	10
Karar alma	M4,M5,M11,M13,M15	6
Adaletli	M2,M3,M9,M10,M16	5
Birikim sahibi olma	M1,M4,M6,M15	4
Kriz yöneticisi	M6,M8,M13	3
Çözüm odaklı olma	M2,M15,M16	3
Çağdaş	M11,M12,M17	3
Planlı olma	M1,M7	2
Liyakatli olma	M3,M7	2
İyi iletişim kurma	M2	1
Donanımlı olma	M11	1
Fikir alışverişi yapma	M2	1
Yenilikçi	M12	1
Disiplinli olma	M7	1

Empati kurma	M9	1
Değer verme	M2	1
Dürüst olma	M10	1
Yapıcı olma	M13	1

Tablo 3 incelendiğinde, lider (n = 10), karar alma (n = 6), adaletli (n = 5), birikim sahibi olma (n = 4), kriz yöneticisi (n = 3), çözüm odaklı olma (n = 3), çağdaş (n = 3), planlı olma (n = 2), liyakatli olma (n = 2), iyi iletişim kurma (n = 1), donanımlı olma (n = 1), fikir alışverişi yapma (n = 1), yenilikçi (n = 1), disiplinli olma (n = 1), empati kurma (n = 1), değer verme (n = 1), dürüst olma (n = 1), yapıcı olma (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Her şeyden önce bir yönetici lider olabilmelidir. Okulunu temsil edebilmeli ve bulunduğu konuma yakışabilmelidir. Giyiminden kuşamına, verdiği kararlara kadar her ayrıntı ile örnek olabilmelidir. Paydaşlarını etkileyecek ve bulunduğu grubu etkileyecek bilgi birikimine de sahip olmalıdır. Kriz anında krizleri yönetebilmeli, iyi bir kriz yöneticisi olmalıdır. Böylece güzel bir yönetim sergilenebilir. Bir yönetici ayrıca, kendi doğru bildiğini başkalarına söyletebilendir (M6).

Okul yöneticileri öncelikle empati kurabilmeli, okul yöneticisi her şeyden önce bir öğretmen olduğunu unutmamalı. Meslek hayatım boyunca bir süre idare görevi yaptıktan sonra öğretmenlik mesleğine tekrar döndüğümde empati kurabildiğimi gördüm. Bizim meslek büyüklerimizin masanın bu tarafı ve masanın karşı tarafı diye bir tabiri vardır. Masanın karşısını algılayabilmek, yorumlayabilmek düşüncesini analiz edebilmek çok önemli meslektaşlarımızın. Sonuçta öğretmenlik farklı bir camia. Öğretmen gerçekten toplumda bilinçli, kendini yetiştirebilmiş, birçok konuda bilgi sahibi söz sahibi olabilecek ve kendini bu konularda ifade edebilecek yeterliliğe sahip arkadaşlar olması gerektiğini düşünüyorum. İlk başta adaletli olmak ve empati kurabilmek öğretmen gözünden de olaylara bakabilmek gerekir bence (M9).

Okul yöneticileri öncelikle empati kurabilmeli, okul yöneticisi her şeyden önce bir öğretmen olduğunu unutmamalı. Meslek hayatım boyunca bir süre idare görevi yaptıktan sonra öğretmenlik mesleğine tekrar döndüğümde empati kurabildiğimi gördüm. Bizim meslek büyüklerimizin masanın bu tarafı ve masanın karşı tarafı diye bir tabiri vardır. Masanın karşısını algılayabilmek, yorumlayabilmek düşüncesini analiz edebilmek çok önemli meslektaşlarımızın. Sonuçta öğretmenlik farklı bir camia. Öğretmen gerçekten toplumda bilinçli, kendini yetiştirebilmiş, birçok konuda bilgi sahibi söz sahibi olabilecek ve kendini bu konularda ifade edebilecek yeterliliğe sahip arkadaşlar olması gerektiğini düşünüyorum. İlk başta adaletli olmak ve empati kurabilmek öğretmen gözünden de olaylara bakabilmek gerekir bence (M9).

Karar verme aşamasında istişare örnek olay yönetmelik doğrultusunda karar alıyorum. Bir problemin çözümünde yönetsel karar alırken tüm idari ve personelle istişare ederek önerileri dikkate alarak karar veririm. Akademik çalışmalarda öğretmenlerimden ay içerisinde iki deneme sınavı ve değerlendirmesi ile öğrenci dönüt verilmesi isteniyor, okul olarak iki deneme sınavı değerlendirme ve veli dönüt uygulaması ile akademik sorunumuzu aşmaya çalışıyoruz deneme sonuçları istatistiksel olarak tutulmaktadır (M15).

Okul yöneticilerinin hitap ettiği ve yönettiği kitlenin kalabalıklığına ve çeşitliliğine bakacak olursak, çok iyi bir kriz yöneticisi olmalılar. Ekonomik ve kültürel faaliyetlerde herkese ön ayak olup, liderlik yapabiliyor olması gerekir. Çok iyi bir hatip olmalıdır. Özellikle merkez okullarda görev yapan okul yöneticilerinin hitap ettiği veli kesimi sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan insanlardan oluşur ve kendileri geliştirip, gerçekleştirmek zorunda olmaları kaçınılmazdır. Bunların yanı sıra okullardaki dinamik yapı hasebiyle, iyi bir kriz yöneticisi olmalıdır (M8).

Bana göre paydaşlarıyla ve okuldaki ekibi ile hep birlikte karar almalı, tek başına karar almamalıdır. İyi bir lider olmalıdır. Liderlik donanım ve birikim gerektirir. Birikimli bir okul müdürü hem paydaşlarına, hem

Çalışma arkadaşlarında doğal olarak da okuluna çok katkı sağlayacaktır (M4).

İnsani ilişkileri iyi olmalıdır. Mesleki bilgi ve birikime sahip olmalıdır. Ahlaklı olmalı, hitabeti kuvvetli olmalıdır. Bunun dışında iyi bir hatip de olmalıdır (M14).

Liderlik özelliği olmalıdır. Herkese adaletli olmalıdır. Çalışanlarıyla, öğrencilerle, velilerle iyi iletişim kurmalıdır. Pratik mler üretebilmelidir. Paydaşlarıyla, çalışanlarıyla fikir alışverişi yapmalıdır. alışanlarına, ğrencilere, velilere değer vermelidir (M2).

Okul yöneticisi sorunları etkin bir şekilde zebilmeli, karar verici olmalı, yöneticilik konusunda donanımlı olmalı, demokratik olmalı, teknolojik yeniliklerden haberdar olmalı ve adapte olmalı, etkili iletişim becerisine ve ikna kabiliyetine sahip olmalı (M11).

Çağdaş, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, dili doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı olmalı (M12).

Çalışma saatlerine zen göstermeli. Disiplinli ve liyakat sahibi olmalı. Yneticilikte duygusallığa yer yoktur (M7).

Liderlik vasfına sahip olmalıdır. Karar verebilmeleri, verdiği kararları uygulayabilmeli ve sürekli yapıcı ve onarıcı olmalıdır. Kriz yönetimlerinde iyi bir kriz yöneticisi olmalıdır. Okuldaki birlik ve beraberliğin diri tutulmasını sağlamalı ve çalışanlarına bir aile ortamı sağlamalıdır (M13).

İsteyerek yapıyor olması çok önemlidir, adaletli olmalıdır ve işini severek yapmalıdır. Sorunlara m odaklı yaklaşmalıdır, kurumunu ve çalışanları iyi tanımalıdır (M16).

Bir okul yöneticisi öncelikle kariyer sahibi olmalıdır. Liyakat sahibi olmalı ve tecrübelerini bilinçli bir şekilde kullanabilmelidir. Bunun dışında adaletli olmalı ve herkese eşit seviyede ilişki içerisinde olmalıdır (M3).

4.2. İlkokul Yöneticilerinin Karar Verme Becerisine İlişkin Görüşleri

Çalışma grubundaki katılımcılara “Bir yönetici olarak, okulda nasıl karar alıyorsunuz? Bir problemin çözümünde nasıl karar verirsiniz? Herhangi bir konuyla ilgili karar verme sürecinizi bizimle paylaşır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4
Karar Verme Becerisine İlişkin Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
KARAR VERME SÜREÇLERİ	Problem tespiti	M1,M2,M3,M5,M6,M7,M9,M10,M13,M15,M16,M17	12
	Paydaşlara danışma	M1,M2,M4,M5,M6,M8,M8,M12,M14,M17	10
	Fikir alma	M1,M3,M8,M9,M10,M17	6
	Ortak karar alma	M1,M2,M3,M9	4
	İstişare etme	M3,M7,M8,M15	4
	Yönetmelik	M1,M8,M15	3
	İş birliği yapma	M2,M8	2
	Proje ekibi	M9	2
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	Değerlendirme yapma	M8	1
	Adil olma	M9,M7	2
	Şeffaf olma	M7	1
	Faydacı olma	M11	1
	Güven verme	M13	1
	Demokratik olma	M11	1

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcı okul müdürlerine yöneltilen yönetim becerileri sorularından ilki, karar verme becerisiyle ilgilidir. Müdürler; karar verme aşamalarını, tabloda belirtildiği gibi ifade etmişlerdir. Her yöneticinin karar verme sürecini farklı yöntemler ve inançlarla yürüttüğünü söylemek mümkündür. Problem tespiti ve paydaşlara danışma yöntemleri, en çok tercih edilen davranış biçimlerinden olmuştur. Karar verme süreçleri kategorisinde, problem tespiti (n = 12), paydaşlarla danışma (n = 10), fikir alma (n = 6), ortak karar alma (n = 4), istişare etme (n = 4), yönetmelik (n = 3), iş birliği yapma (n = 2), proje ekibi (n = 2), değerlendirme yapma (n = 1); kişilik özellikleri kategorisinde, adil olma (n = 2), şeffaf olma (n = 1), faydacı olma (n = 1), güven verme (n = 1), demokratik olma (n = 1) ifadeleri öne çıkan kodlar arasındadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Okullarda işleyiş aşamasında, bizim faaliyetlerimiz aslına bakarsanız zaten çok önceden tanımlı faaliyetlerdir. Okula kayıt olsun, okula erişim ve devam olsun hepsi tanımlıdır ve bizler bakanlığın bu tanımlı görevlerini yerine getiririz. Bunu yanı sıra akademik çalışmalarda da görebileceğimiz gibi katılımcı yönetimin elbette faydası vardır. Kararlar alınırken, paydaşlarla istişare edilmesi gerekir. Müdür emreder, çalışanlar uygular görüşü toplumumuzun geneline yansımış bir düşünce olsa da, eğer başarılı ve dinamik bir yönetici olmak istiyorsanız elbette öğretmenlerinizle ve idarecilerinizle iş birliği içinde olmalı, kararları alırken herkesin fikrine danışmalısınız. Hatta hizmetli personelinden tutun da, velilerden ve bazen öğrencilerinizden bile fikirler almalısınız. Çünkü fikrine danıştığınız kişiyi aslında soruna veya karar almaya dahil etmiş oluyorsunuz bu da katılımcı yönetimin kendisidir. Yöneticilik hayatım boyunca bu doğrularla ilerleyerek karar almışımdır (M8).

Karar verme aşamasında istişare örnek olay yönetmelik doğrultusunda karar alıyorum. Bir problemin çözümünde yönetsel karar alırken tüm idari ve personelle istişare ederek önerileri dikkate alarak karar veririm. Akademik çalışmalarda öğretmenlerimden ay içerisinde iki deneme sınavı ve değerlendirmesi ile öğrenci dönüt verilmesi isteniyor, okul olarak iki deneme sınavı değerlendirme ve veli dönüt uygulaması ile akademik sorunumuzu aşmaya çalışıyoruz deneme sonuçları istatistiksel olarak tutulmaktadır (M16).

Birçok tecrübelerimiz oldu uzun yıllar bizde geçmiş dönemlerde hatalar yaptık diyelim. Karar alma konusunda bazı hatalar yaptık geçmişe döndüğümüz zaman bunları görebiliyoruz. Şu anki yönetim düşüncemiz bir karar alınacaksa paydaşlarla bunu önce istişare etmek gerekiyor. Buradaki paydaşlar yeri geliyor öğretmenlerimiz bazı konularda öğrencilerimizin görüşleri bazen çocuklarımıza anketler yapıyoruz mesela hiç beklemediğim cevaplar alabiliyorum. Çok akıllıca cevaplar alabiliyorum çocuklarımız çok zekiler. Burada yardımcı personel olarak bizle çalışan personellerimizde dâhil velilerimizde dâhil okul aile birliğimizde dâhil. Kısacası okulumuzla ilgili bir karar almak

gerekiyorsa ben bunu paydaşlarımızla istişare ederek ortak bir karar alma yolunda gidiyorum. Çünkü kararı bu şekilde alırsak paydaşlarımız o karara sahip çıkıyorlar. Şimdi demek istediğim şu benim okulunda şu an 40 tane öğretmen var. Ben bir karar aldığım zaman iyimser olalım yarısı kabullendi uyguladı, yarısı ya uygulayacak ya uygular gibi gözükecek. Bu karar aldığımız meselenin sahiplenilmesi çok önemli. Görev dağılımında herkese yapabileceği görevler vermek kendini mutlu edebileceği şekilde adaletli bir görev dağılımı. Zümre başkanlarının aktif kullanılması, onlarla sık sık görüşmeler toplantılar yapılması daha güçlü karar alma veya problemleri erken sezme büyümeden çözme gibi yollar elde ediyoruz. Bunun yanında rehberlik servisimiz çok önemli. Okulunda 2 tane rehberlik öğretmenim var. En fazla onlarla istişare ederim. Çünkü onların aldıkları eğitimler gereği öğrenci ve öğretmenlerin psikososyal ekonomik her anlamda yeterliliğe sahipler. Tabi problemler oldu ama çözemeyeceğimiz büyük bir krizle karşılaşmadık (M9).

Karar verme süreci; problem türüne göre değişiklik gösterir. Planlama sürecinde ilgili şahıslarla (okul aile birliği, öğretmenler, veliler) görüşme ve istişare yapılır. Karar verme yetkisi yönetimdedir. Planlamalarda da, problem çözümlerinde de adil ve şeffaf biçimde karar veririm. Maddi ve manevi tüm konular samimiyet ve anlayış çerçevesinde öğretmenlere sunulur. Karşılığında artısıyla, eksisiyle dönüşler alınır, gerekli katılım sağlanır. Neticede kararı yine ben veririm (M7).

Bir problemle karşılaştığımda, okulumdaki öğretmen arkadaşlarımla görüşüp sonrasında idareci arkadaşlarla istişarelerde bulunarak ortak bir paydada toplanıp, son kararı kendim veririm. Öğretmenleri daha çok ilgilendiren konulardan onların katılımını mümkün olduğunca yeterli düzeyde tutmaya çalışırım çünkü karar alma süreçlerinin özneleri aslında öğretmenlerdir. Yani uygulayıcılar öğretmenlerdir bu yüzden aktif katılım göstermelidirler. Eğitim öğretimin içinde olduğu her konuda öğretmenlerin karar alma süreçlerinde aktif halde var olması gerektiğine inanıyorum (M3).

Anlık verilmesi gereken kararlarımı tecrübelerime dayanarak doğru vermeye gayret ederim genel olarak ise kararları öncesinde problemleri tespit ederek ve paydaşların tamamını ilgilendiriyorsa danışarak fikirleri alarak vermeye dikkat ederim. Son olarak öğrencilere hatıra fotoğrafı çekirme durumuna karar vermeden önce öğretmenlerin sonra da velilerin görüşlerini alma yoluna gittim hiç sormadan karar alıp uygulamaya gitmedim (M17).

Önce problem tespiti yapılmalıdır. Direkt karar verip uygulamaya gidilmemelidir. Paydaşlarına danışmalıdır eğer kırsal kesimdeyse muhtara ve köyün ileri gelenlerine de danışmalıdır. Sürece katılım sağlamalarını sağlasa da, yönetici kararı doğru bulduktan sonra bir şekilde o kararı uygular. Kimsenin gönlünü kırmadan kararlar almaya çalışmalıdır ama ikna edilemeyen paydaşlar olması durumunda da kararı yine de uygularım. Çünkü sürecin en büyük sorumlusu yöneticidir (M6).

Aldığım kararlarda problemin tespitiyle beraber paydaşlarımdan gelen fikir ve önerileri de dikkate alarak karar veririm. Kendi okulumda kurduğumuz proje ekibi, her zümrenin temsilcisinden oluşmaktadır. Aldığım bütün kararlarda proje ekibiyle ortak bir karar alırım. Öğretmenler merkezden gelen idari karar yönetmeliklerin ve kararların dışındaki tüm karar alma süreçlerine katılmalıdır. Bu şekilde öğretmenlerin aidiyet duygusu gelişir ve böylece kurum kültürü sağlamlaşır (M1).

4.3. İlkokul Yöneticilerinin Planlanma Becerisine İlişkin Görüşleri

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulda etkinliklerin veya faaliyetlerin planlamasında nasıl bir yol izliyorsunuz, bu süreçte neleri göz önünde bulunduruyorsunuz/ nelere dikkat ediyorsunuz? Örneğin yıllık çalışma planını nasıl hazırlıyorsunuz? Hazırlarken nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 5*Planlama Aşamasına İlişkin Bulgular*

Kategori	Kod	Katılımcı	N
KATILIMCI	Öğretmenler kurulu	M1,M4,M5,M8,M16	5
	Fikir olarak çalışma	M3,M10,M17	3
	Ekip çalışması	M9,M10	2
	Bir arada çalışma	M6	1
	Gönüllülük esaslı çalışma	M15	1
YAKLAŞIM	Okul aile birliği desteği	M5	1
	Milli Eğitim Bakanlığı	M1,M8,M9	3
	Maddi kaynak	M2,M9	2
	Çevre şartları	M7,M14	2
	Yönetmelik	M11,M13	2
UNSURLARI	Teknolojiden yararlanma	M9	1
	Bütçe bulma	M1	1

Tablo 5 incelendiğinde, planlama sorusuna verilen cevapların çoğunluğunun öğretmenler kurulunda ve fikir olarak çalışma şeklinde yanıtlandığı görülmüştür. Katılımcı yaklaşım kategorisinde, öğretmenler kurulu (n = 5), fikir olarak çalışma (n = 3), ekip çalışması (n = 2), bir arada çalışma (n = 1), gönüllülük esaslı çalışma (n = 1), okul aile birliği desteği (n = 1); planlama unsurları kategorisinde, milli eğitim bakanlığı (n = 3), maddi kaynak (n = 2), çevre şartları (n = 2), yönetmelik (n = 2), teknolojiden yararlanma (n = 1), bütçe bulma (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Başta idareci arkadaşlarım olmak üzere, okul aile birliğim, öğretmenlerim ve zaman zaman öğrencilerimden bile fikirler olarak, etkinlikleri hep birlikte planlıyoruz. Yıllık çalışma planını sene başında yapılan kurul toplantısında öğretmen arkadaşlarla yapıyoruz ancak bence dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, alınan bu kararların uygulanabilir olmasıdır. Bu gösterge göz önünde bulundurularak plan hazırlanmalıdır (M3).

Bizlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çizilmiş bir yol haritamız vardır. Belirli gün ve haftalar olsun, milli ve dini bayramlar olsun yılın

hangi ayı, hangi günü hangi faaliyeti yapacağımız belirlidir. Bize belirlenen bazı çizgilerin dışına çıkamıyoruz doğrudur fakat tam bu noktada etkinliklerin daha etkili daha akılda kalıcı hale nasıl getirilebileceği noktasında bizler görevliyiz. Bizlerin görevi bu etkinliklerin içerisine ruh katabilmektir. Yıllık çalışma planına gelecek olursak da, bizim uygulamamız gereken planlar elimize bakanlık tarafından ulaştırıldıktan sonra, öğretmenler kurulu toplantısında öğretmen arkadaşlarla bir araya gelerek daha verimli daha etkili nasıl plan hazırlanabilir tartışırız ve bunu hayata geçiririz (M8).

Bu konuları genelde biz öğretmenler kuruluyla görüşürüz. Etkinlik planlama faaliyetlerimizi yine kurulda yaparız. Tüm öğretmenlerimizle görüştükten sonra müdür yardımcılarımızla ayrıca görüşürüm onun dışında okul aile birliğinin görüşlerini alırız. Sene başında yaparız genelde ama bire bir plan olmaz değişiklikler olabilir yani tarifler değişebilir, yenileri eklenebilir, çıkartılabilir hava durumuna göre şartlara göre şu an içinde bulunduğumuz pandemi dönemine göre değişiklik gösterebiliyor. Sosyal etkinlikler olsun, velilere yönelik birtakım şeyler olsun ya da eğitime yönelik planlamalar olsun bunların hepsini genelde öğretmenler kurulu toplantısında kararlaştırırız. Yıllık çalışma planı zaten bizim standart planlarımız var. Her sene bunun üstünde ufak tefek değişiklikler yaparız ve tekrar uygulamaya koyarız. Eski okullarda veya eski yöneticilerde biraz daha standartlaşmıştır. Standart formatların üstüne yenileri eklenir birtakım değişiklikler yapılır ve devam edilir (M5).

Önümüzdeki 23 Nisan etkinlikleri düzenlemek var tamamen etkinliklerin tümünü ve formatını gönüllü olarak görevlendirdiğim bir öğretmenim diğer arkadaşlarla birlikte yapacağı çalışma sonucunda bir çerçeve çizeceğiz. Bu da öğretmenlerin fikirlerine tamamen açık olacak ve daha iyi onlar planlama sürecinde en aktif unsurlar olacak ki Buda sürecin etkin yürütülmesinde çok etkisi olacak (M17).

Okul etkinlik ve faaliyet planlamada gönüllülük ve yapabilirlik esas alınmakla birlikte adaletli dağıtım yapmaya özen gösteriyorum yıllık

Çalışma planı kurul toplantısında alınan belirlenen etkinlik zamanlama planına göre öğretmenleri izelge halinde verilir. Hazırlama esnasında ğretmenim istek yetenek ve zümresi ön plandadır (M15).

Etkinlik veya faaliyetlerin planlanması genellikle sene başında öğretmenler kurulunda yapılır etkinlik veya faaliyeti organize edenler ve katılanların görüşleri alınarak yapılmalıdır yıllık çalışma ise yıllık çalışma planı ise yapmadan önce bir önceki yıllık çalışma planı incelenerek yaptıklarımı ve yapmadıklarımı ve neler yapmak istediğimi belirler ve planlama yaparım (M16).

Bu noktada birçok paydaştan bahsetmemiz gerekecektir. Öncelikle ğretmenlerimiz ve bizleri şekillendiren genel planlar vardır. Bu planlar bakanlığın hedefleri doğrultusunda hayata geçmiş planlardır. Bunun yanı sıra veli toplantılarında velilerin istekleri üzerine planlar oluşturabiliriz. Tüm bu paydaşlar bir araya getirilerek bir planlama yapılır ve bu şekilde etkinlikleri düzenleriz. Yıllık alışma planları birkaç aşamada değerdendirilmelidir. Birincisi bizlerin yaptığı, idari yıllık çalışma planıdır. Bu alışma planları bakanlığın vizyonu ve misyonuna göre düzenlenen çalışmalardır. Bir diğeri ise, okulun bulunduğ konumun, veli portföyünün şekil verdiğ planlamalar olacaktır. Tüm planların hedef noktasında öğrenciler vardır bu yüzden onlarla da bir arada olmayı unutmayarak planlamalarımızı hayata geçirmeye çalışırız (M6).

Etkinlikler adına karar vermek üzerine kurulu toplanm, öğretmenlerle görüşmeleri yaparım. Hava şartlarını, evre şartlarını, okul imkanlarını, ğretmen görüşlerini göz önünde bulundurarak etkinlik planı oluştururum. Sınıflar arası bilgi yarışmaları, spor etkinlikleri, sanatsal faaliyetler düzenlerim. Onun dışında özel gün ve bayramlar için de çeşitli etkinlikler hazırlarım. Planlamayı önceden hazırlamaya zen gösteririm. Aylara göre planlama oluştururum. Finansal açıdan değerdendirmeye zen gösteririm (M7).

Okulun, ğretmenlerin, öğrencilerin hatta velilerin ihtiyacı olup olmadığına, maddi ve manevi getirisi olup olmadığına bakarım. Yıllık

çalışma planına gelecek olursak, Eğitim öğretim yılının başında çalışma takvimi dikkate alınarak uygulanabilirliği yüksek çalışma arkadaşlarımla (idarecilerle) birlikte yıllık çalışma planı hazırlarız. Öğretmenler de girdiği derslerin mevzuata uygun bir şekilde yıllık planlarını ve günlük planlarını hazırlarlar (M2).

Planlamada öncelikle ihtiyaç analizi yapılır ve ihtiyaca binaen gerekli bütçe de ayarlanabilirse, program gerçekleştirilir. Yıllık plana gelince ise, eğitim öğretim yılını merkezi çalışma programına uygun olarak (Bakanlık) sene başında yaptığımız öğretmenler kurulunda da görüşerek, aylara göre uygun çalışma planını yaparım (M1).

4.4. İlkokul Yöneticilerinin Sorumluluk Becerisine İlişkin Görüşleri

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulda planlanan faaliyetlerde öğretmenlere ve idari personele görev ve yetki dağılımını nasıl yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6
Sorumluluk Aşamasına İlişkin Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
GÖREVLENDİRME	İlgi alanı	M1,M3,M4,M6,M7,M8,M12,M13,M15	9
	Görev dağılımı	M1,M3,M4,M5,M12,M13	6
	Gönüllülük esaslı	M1,M2,M11	5
	Adaletli olma	M6,M7,M8	3
	Sorumluluk alma	M2,M10	3
	Eşit davranma	M5,M8,M9,M12,M13	2
	Branş	M3,M4	2
	Grup çalışması	M4	1
	Tecrübe sahibi olma	M17	1

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların sorulara verdiği yanıtlardan yola çıkarak, görevlendirme ve kişilik özellikleri kategorileri oluşturulmuştur. Görevlendirme kategorisinde, ilgi alanı (n = 9), görev dağılımı (n = 6), gönüllülük esaslı (n = 5), kişilik özellikleri kategorisinde, adaletli olma (n = 3), sorumluluk alma (n = 3), eşit davranma (n = 2), branş (n = 2), grup çalışması (n = 1), tecrübe sahibi olma (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Sorumluluk verme sürecinde hiyerarşik bir düzen değil de tamamen gönüllü olan kendi isteğiyle çalışacak olan öğretmenlerime görevler veririm ve o öğretmenlerimin sorumluluk alma konusunda zorlanmayacağını bilirim gayet sağlıklı bir şekilde süreçte rol almış Ve işin hakkından gelmiş öğretmenleri görevlendiririm (M17).

Öğretmenlik okuyup o diplomayla gelen tüm herkese biz kabiliyetleri göğüsleyebilecek gözüyle bakıyoruz zaten ancak öğretmenlerimin gerek ilgilendikleri ve yöneldikleri alan olsun, gerek hangi frekanslarda kendilerini daha iyi ifade edebildikleri olsun gözlendikten sonra görev dağılımını bu ilkelerle gerçekleştirdiğimiz de bir gerçek. Tecrübesine, ilgisine ve en önemlisi gönüllülük esasına göre görev dağılımlarını yapıyoruz (M8).

Bu gibi durumlarda bazı şeylere dikkat ediyoruz tabi. Öğretmenin istemesi önemli, o etkinliği yapmaya hevesli olup olmadığını az çok anlıyorsunuz öğretmeni tanıdıktan sonra veya o etkinlikle ilgili kişisel bir ilgi alanı var mı bir araştırması var mı onlara bakıyoruz. Onların isteklerini de göz önüne alıyoruz. Görev verilecek personelin görüşünü almak bu konuda çok önemli, onu benimsetmek çok önemli ona dikkat ediyoruz. Mesela anne olmayan birini bir Anneler Günü kutlama programına vermek çok doğru olmayabilir. Ya da çocuklarla çok haşır neşir olmayan birine de onu vermek çok doğru olmayabilir. Herkesin farklı siyasi görüşleri de olabiliyor mesela onları dikkate alabilirsiniz, dünya görüşleri olabilir onları da dikkate alabilirsiniz. Buna göre faaliyet yapılabilir (M5).

Yöneticinin sorumluluğu oldukça ağırdır. Okulun düzeni yöneticiden sorulur. Okul dışı toplantılara katılacağımda dahi; okula gidip düzeni kontrol ederim. Mesai saatlerine özen gösteririm. Çalışanları ve öğretmenleri denetlerim. Okul ve öğrencilerin güvenliğini sağlar ve denetlerim. Görev dağılımını belirler ve takip ederim. Herkesten önce okula gelir, herkesten sonra okuldan çıkarım. Sorumluluk sahibiyim. Etkinlik türüne göre gönüllülüğü esas alarak

görevlendirmede bulunurum. Öğretmenler kurulunu toplayım, istişarede bulunduktan sonra görevlendirme tutamağımı tutarım (M7).

Nöbet sistemimiz var, belirli gün ve haftalarda öğretmenlerin kendi sene başında planladığımız görev dağılımına göre yapması gereken plan çerçevesinde etkinlik var onları hazırlıyorlar yani branşına göre etkinlik proje hazırlıyorlar onlarla ilgili grup çalışması yaparlarsa ona yönlendiriyoruz. Uzun yıllar aynı ortamda çalışmışsak arkadaşlarla genelde herkese sıra gelecek şekilde biz bunu şöyle yapıyorduk ben bu okulda yeniyim mesela diyorum her sene 23 Nisan'ı 4. Sınıflar yapsın çünkü gelecek sene 1'leri alacaktır. Ana yüklenici onlar (M4).

Sene başında okullar açılmadan önce eylül ayında öğretmenler kurulu toplantımız var her yıl yaptığımız. Biz o kurulda okulumuzdaki bu kurul, komisyon ve belirli günlerde kutlanacak programlar, mevzuata göre yapılması gereken tüm işlemlerin hepsinde görev dağılımını orada yapıyoruz. Önemli günlerde kadroyu biraz genişletiyorum mesela 10 Kasım, 29 Ekim, 23 Nisan, İstiklal Marşı'nın kabulü gibi bunlarda tek bir öğretmen yerine birden fazla öğretmene o sorumluluğu vererek daha kaliteli farklı düşüncelerin ortaya çıkacağı farklı planlamanın, çalışmanın, ürünlerin önümüze çıkacağı çalışmalar yapıyoruz. Tabi büyük kutlamalarda okula yayıyoruz. Mesela 23 Nisan'da özellikle her zümreden bir öğretmene görev veriyorum. Zümreden kastımız okul öncesinde bir öğretmen, birinci sınıflardan bir öğretmen, ikilerden üçlerden bir öğretmen şeklinde yapıyoruz. Her zümreden muhakkak o törenle ilgili zümresinin sorumlu öğretmeni oluyor. Hepsi sene başı öğretmenler toplantısında gerçekleşiyor. Önceliğimiz gönüllü öğretmenlerden seçiyoruz, mesela üç kişi gönüllü oldu o zaman kura çekeriz (M9).

Nöbet sistemimiz var, belirli gün ve haftalarda öğretmenlerin kendi sene başında planladığımız görev dağılımına göre yapması gereken plan çerçevesinde etkinlik var onları hazırlıyorlar yani branşına göre etkinlik proje hazırlıyorlar onlarla ilgili grup çalışması yaparlarsa ona yönlendiriyoruz. Uzun yıllar aynı ortamda çalışmışsak arkadaşlarla genelde herkese sıra gelecek şekilde biz bunu şöyle yapıyorduk ben bu

okulda yeniyim mesela diyorum her sene 23 Nisan'ı 4. Sınıflar yapsın çünkü gelecek sene 1'leri alacaktır. Ana yüklenici onlar (M2).

4.5. İlkokul yöneticilerinin İletişim Becerisine Yönelik Görüşleri

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulunuzdaki öğretmenlerle ve diğer personelle iletişimi nasıl sağlamaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7
İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	Samimi olma	M6,M7,M9,M12,M16	5
	Sağlıklı iletişim	M1,M13,M17	3
	Alt üst ilişkisi kurma	M2,M3,M15	3
	İnformal	M1,M5,M6	3
	Formal	M5,M11	2
	Resmiyet	M8,M16	2
	Saygılı olma	M2,M5	2
	Zümre başkanı	M1	1
	Anlayışlı olma	M7	1

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcı müdürlerin yönetim becerilerinden iletişim sorularına verdikleri yanıtlarda, yoğunluklu olarak samimi olma koduna ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Kişilik özellikleri kategorisinde, samimi olma (n = 5), sağlıklı iletişim (n = 3), alt üst ilişkisi kurma (n = 3), informal (n = 3), formal (n = 2), resmiyet (n = 2), saygılı olma (n = 2), zümre başkanı (n = 1); anlayışlı olma (n = 1), öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Bu soruya şu an çalıştığım az mevcutlu okulda cevap vermem gerekirse, ilişkiler az mevcudu olan okullarda daha sıcak ve samimidir. Birincil ilişkiler kurmaya dikkat ederim. Resmi duyurular, işler elbette resmi bir dille ve resmi evraklarla yapılır fakat birebir ilişkileri daha informal şekilde gerçekleştiririz (M6).

Şimdi çok fazla geleneksel bir eğitim anlayışına sahip değilim ben. Ama arkadaşlarım son kararı benim vereceğimi bilirler. Bir tereddüt varsa karar alınma sürecinde son kararı ben vereceğimi bilirler. Zaman zaman formal davranmak, formal iletişimi kullanmak zorundasın zaman zaman informal iletişimlerini kullanmak durumundasın. Yani bir yönetici sadece resmi kanallarla yola çıkamaz yeri gelecek şakalaşacaksın da dışarı çıkıp arkadaşlarıyla bir iletişim içerisine de girebiliyorsun, oturup bir şeylerde içebiliyorsun. Okula geldiğinde farklı konularda formal ilişkiler içerisine de girebilirsin. Yani bir kere insan olduğumuzu unutmayacağız. Herkesin kendi düşünce sistemi var, herkesin kendine özgü bir hayatı var onları da dikkate alıyoruz ama şu önemli herkes görevini eksiksiz yapmalı. İletişimin de buna engel olmaması lazım. Yani özelde kurduğun bir arkadaşlığı işine yansıtmanın lazım. Bunlara dikkat etmek lazım (M5).

Ben herkesi eşit düzeyde tutmaktan tarafım. Ama bunun ince bir çizgisi var, onu sağlayabildiğimi düşünüyorum. Hiçbir öğretmenimle aramda bir ast-üst sınırı koymadım ama o samimiyeti de belli bir çizgide tutmaya çalışıyorum. Eğer bu çizgiyi aşmaya çalışan olursa orada da bir öğretmene bağırıp çağırmıyorum bir bakışınız, onu kırmadan söyleyeceğiniz bir uyarı sorunu çözüyor. Hiçbir öğretmenim benimle bu konuda problem yaşamadı henüz (M9).

Özetle, ilkökul yöneticilerinin okuldaki öğretmenleriyle ve idari personeliyle iletişim sağlarken bir grup yöneticinin formal ve bir grup yöneticinin ise informal iletişimi doğru buldukları ve uyguladıkları görülmüştür. Bu görüşler şöyledir:

- “Öğretmenlerle iletişimi olaylara ve durumlara göre genelde ast üst ilişkisi içerisinde kalmaya özen göstererek tüm personele eşit uzaklıkta mesafe koruyarak iletişim kurmaya çalışıyorum” (M15)
- “Etkileşimin en etkili olanı yüz yüzedir ve formal olmalıdır. Sık mini toplantılar yapar, gündemle alakalı neler yapılacağını konuşur fikir alışverişi yaparım” (M11)

- “Ast üst ilişkisinin okuldaki huzur ortamını bozduğunu düşündüğümünden, daha eşit düzeyde tutarım. Elbette ince de olsa bir çizgi olmalıdır” (M3)
- “Yeri geldiği zaman ast-üst ilişkisi kuruyoruz çünkü suiistimal edilmemesinden dolayı” (M4)
- “Herkesin birbirine saygılı olmasını beklerim. Ben de herkese saygı gösteririm, saygı duyulmasını da beklerim. Ast üst ilişkisine pek önem vermem. Ancak lakayt yaklaşımları da kabul etmem” (M2)
- “Okul kültürü oluştururum ve samimi bir ortam oluşturup iletişimi canlı tutarım. Böylece daha sağlıklı iletişimler kurar eğitim öğretim sürecini daha verimli geçiririz” (M16)

4.6. İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulda yönetim ve öğretmenler arasındaki çatışmaları çözmek için neler yaparsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 8’de okuldaki çatışmaları çözmek için ne gibi çözüm yöntemleri geliştirirsiniz sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde: “problem çözme” ve “yaklaşım” kategorileri bulunmuştur.

Tablo 8.
Çatışma Çözme Yönetimine İlişkin Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
PROBLEM ÇÖZME	Çatışma	M1,M5,M9,M10,M11,M14,M16,M17	8
	Çözüm yolu	M1,M4,M6,M10,M14,M15	6
	Sorun çözmek	M2,M8,M8,M12,M15,M16	6
	Tarafsız olma	M3,M5,M6,M11	4
	Yasal yol	M6,M16	2
	Sorun tespiti	M2,M13	2
	Adil olma	M8,M9	2
	Uzlaşmacı olma	M3	1
	Ortak payda	M17	1
	Eşit mesafe koyma	M11	1

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcı müdürlerin yönetim becerilerinden iletişim sorularına verdikleri yanıtlarda, problem çözme kategorisi oluşturulmuştur. Katılımcı okul müdürlerinin görüşlerine bakıldığında, cevapların çoğunluğunun çatışma kodundan yana olduğu gözlemlenmiştir. Problem çözme kategorisinde, çatışma (n = 8), çözüm yolu (n = 6), sorun çözme (n = 6), tarafsız olma (n = 4), yasal yol (n = 2), sorun tespiti (n = 2), adil olma (n = 2), uzlaşmacı olma (n = 1), ortak payda (n = 1), eşit mesafe koyma (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Genelde çatışmaları kendi aralarında çözerler benim çok haberim olmaz. Ama sözel olarak yapılan şikayetler de vardır veya birbirlerine karşı davranışlarında sözel olarak serzenişleri genelde kendileri çözüyorlar. Resmi bir şey olmadığı sürece dilekçe verilmediği sürece ben çok dâhil olmuyorum. Zaman zaman bu tür durumlarla da karşılaştık. Bu gibi durumlarda da tarafsız olmak için dışardan birisini davet ederiz. Bir muhakkik atanır o genelde inceler. Çok fazla yaşanmaz aslında bu şikayetler genelde kendi aralarında çözerler. Biz çok fazla müdahil olmayız (M5).

Uzun yıllardır yönetici olduğumdan dolayı, bu konuda birçok tecrübem var. Böyle bir sıkıntıyla karşı karşıya kalırsam öğretmenleri tarafsız ve ayrı ayrı dinledikten sonra orta yolu bulmaya çalışırım ve çözüm yolları sunarım ancak bu şekilde de çözülemiyorsa, yasal yollara başvurmak zorunda kaldık elbette (M6).

Adaletli bir yöneticinin tüm tartışmaları bitireceğine inanıyorum. Örneğin iki öğretmenin veya iki idarecinin kendi arasında tartıştığını varsayalım, mutlaka biri haklı diğeri haksızdır. Nasıl iyi ve kötü varsa, doğru ve yanlış varsa mutlaka haklı ve haksız da vardır veya büyük bir yanlış anlaşılma vardır. Bu tür durumlarda iki tarafı da dinleyip, haksız olduğunu düşündüğüm tarafa çekip haksız olduğunu ve bunu düzeltme noktasında neler yapabileceğini mutlaka söylerim. Olayın üstünü örtmek amacıyla her iki tarafa da sen haklısın demek yerine, kişinin önce kızacağını da bilsem, haksızlığını dile getiririm. Çünkü diğer türlü

olunca, sorunlar kapanmaz yalnızca üstü örtülür ve bizler en başta da dediğim gibi sorunları, tartışmaları bitiren taraf olmalıyız (M8).

En çok zorlandığımız konulardan biri ciddi sorun yaşayan birkaç öğretmen arasındaki sorunu çözmek. Öncelikle öğretmenlerle tek tek görüşürüm. Haksız olanı tespit etmeye çalışırım daha sonra insani ilişkilerle, hatalı tarafın, karşı taraftan özür dilemesini isterim. Buna ılımlı bir ortam sağlamaya çalışırım (M2).

Özetle, ilkokul yöneticilerinin okuldaki öğretmen ve idari personel arasında yaşanan çatışmaları çözüm yolları incelendiğinde, tarafları adil bir biçimde dinlenmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır:

- *“Çalıştığım okullarda büyük çatışmalarla karşılaşmadım. Ama yaşanan küçük çatışmalar elbette oldu. O çatışmalar için ise, adil bir şekilde çatışma yaşayan arkadaşlarımı dinler ve ortak bir paydada buluşmaya çalışırım” (M17)*
- *“Öncelikle müdür iyi bir gözlemci olmalı, okulda olup biten şeylerden haberdar olmalı, ben de herkese eşit mesafede olarak, tarafsız davranarak, çatışmaları bir haklıyı haksızı ayırt eden bir gözle çözmeye çalışırım” (M11)*
- *“Özellikle çatışmanın içerisindeki ve olaya şahit olan arkadaşlarımı bir araya getirerek olayın konuşulup, tartışılarak tatlıya bağlanmasını sağlamaya çalışırım. Çözümün ve sürecin uzamamasına dikkat ederim” (M1)*

4.7. İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Motivasyonun düşük olduğunu değerlendirdiğiniz bir öğretmenin motivasyonunu arttırmak için neler yaparsınız?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 9’da motivasyonu düşük olan öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi adına neler yapıyorsunuz sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde: “*motivasyon*” kategorisi bulunmuştur.

Tablo 9*Motivasyon Arttırıcı Çalışmalara Yönelik Bulgular*

Kategori	Kod	Katılımcı	N
MOTİVASYON	Motive etme	M3,M6,M7,M8,M9,M11,M15,M17	8
	Etkinlik düzenleme	M2,M5,M9,M16,M17	5
	Değer verme	M2	1
	Hediye verme	M9	1
	Onore etme	M2	1
	Samimi olma	M7	1
	Adil olma	M1	1
	Eşit mesafeli yaklaşım	M1	1

Tablo 9 incelendiğinde, çalışma grubundaki katılımcıların sorulara verdiği yanıtlardan yola çıkılarak; motivasyon kategorisi oluşturulmuştur. Motivasyon kategorisinde, motive etme (n = 8), etkinlik düzenleme (n = 5), değer verme (n = 1), hediye verme (n = 1), onore etme (n = 1), samimi olma (n = 1), adil olma (n = 1), eşit mesafeli yaklaşım (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Güler yüzle güne başlarım. Samimiyet ve içtenliğe özen gösteririm. Odamda oturmak yerine; okulu ve sınıfları dolaşıp, çalışanlar ve öğretmenlerle muhabbet ederim. Onların istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenirim. Okulda yöneticinin varlığının bilinmesi yetmez, görülmesi gerekir. Motivasyonu üst düzeyde tutmaya özen gösteririm (M7).

Öğretmenlerin idareye karşı bakış açısının olumlu olması için elimden geldiği kadar ben kolaylaştırmaya çalışıyorum yani öyle uzun mesafeli bir şekilde durmuyorum her sabah geldiğimde öğretmenlerin odasına bir tur atarım hal hatır sorarım ulaşılabilir bir müdürüm. Sadece öğretmenlerin değil bütün çalışanların ciddi bir sorunları olduğunda hepsini elimden geldiğince yardımcı olur çözmeye çalışır yani iletişime ben çok önem veriyorum. Bu örneği hep veriyorum iletişim fakültesinde okuyup her gün sizin masalarınızı silen çöplerinizi toplayan insanın ismini bilmiyorsanız boşuna iletişim okumuşsunuzdur. Bur da bir pozisyon işgal ediyorsak buranın bütün insanlarıyla ilgilenmek durumundayız (M4).

Öğretmenlerimin motivasyonu hem öğrencilerimin başarıları için hem de çalışma ortamının huzuru için çok önemlidir. Motivasyona verdiğim önem büyüktür. Bu sebeple, çeşitli etkinlikler ve düzenli toplantılar ile öğretmen arkadaşlarımı sürekli motive ediyorum ve onlarla sürekli iletişim halindeyim. Okulun yöneticisi ile iletişim kurabilen öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olacağını da ayrıca değişmeyecek olan bir fikrimdir (M17).

Öğretmen arkadaşlarımın ve idareci arkadaşlarımın motivasyonunu ve verimliliğini yüksek kılmak için, her birisiyle eşit mesafede olmakla beraber, kurum içi ilişkilerde adalet duygusuna çok dikkat ederim. Örnek olarak, sınıflar sene başında kura ile belirlenmektedir. İletişim dilimin ben dilinden çok, biz dili olmasına dikkat ederim. Akranlarına göre emeği ve çalışkanlığı daha fazla olanları ise ödüllendirme gayreti içinde olurum (M1).

Motivasyonu düşük öğretmenimi diğer öğretmenlerle bir araya getirip canlandırmaya çalışırım. Etkinliklere teşvik ederim. Toplu etkinlikler yapıyoruz. Pandemi öncesinde bunları daha çok yapıyorduk biraz pandemiden yapamıyoruz. Pikniklere ya da restoranlara gidiyorduk toplu olarak. Pandemi öncesinde mesela senede iki defa üç defa okulca bir mekana gider orada hep birlikte ailelerimizle yemek yerdik. Çay sohbetleri yapardık. Ders saatleri dışında birlikte vakit geçirirdik. Özel hayatımızdan zaman ayırmak motivasyonu artırıyor. Öğretmenler gününde jestler yaparım her sene. Mesela zaman içerisinde fotoğraflarının olduğu saat yaptırdım, plaketler yaptırdım, kalemler yaptırdım, kupa, anahtarlık hepsinde kendi isimleri yazarak yaptırdım. Onlara ufak hediyelerle onları mutlu etmeye çalıştım. Gerçekten çok mutlu oldular. Bu şekilde kendilerini özel hissetmelerini sağlamaya çalıştım (M9).

İşin en temelinde çok basit püf noktalar yatıyor diye düşünüyorum. Öğretmenler müdürlerinin onlara her hafta yemek düzenlemesini veyahut methiyeler dizmesini istemez. Öğretmen okul müdüründen güzel bir karşılanma, selamlaşma ve müdürünün onların yanında olup ulaşılabilir olmasını diler. Bunları gerçekleştirebilen bir müdürün okulundaki tüm

öğretmenlerin motivasyonu mutlaka olumlu yönde etkilenecektir. Çok özel ve acil durumlarda sizden istediği özel izinlerde insiyatif kullanıp gerekirse o öğretmen yerine derse girip ders anlatmak da önemlidir. Zaten bunun tekrarlanmıyor oluşu suiistimal olmadığının göstergesidir. Toparlamam gerekirse, öğretmenlerin motivasyonun huzurlu bir çalışma ortamı olduğunu düşünüyorum (M8).

Her şeyden önce işinde sevgini katmalısın diye düşünüyorum. Yöneticinin işine olan bağlılığını ve işine olan sevgisini gören öğretmenlerin motivasyonunun arttığını düşünüyorum. Bu sağlanabilirse pozitif bir ortam oluşuyor ve öğretmenlerimiz kendilerini okula ait hissedip, daha verimli oluyorlar. Bununla beraber, öğretmenler arasında idareci arkadaşlarıyla da beraber okul dışında birbirimize vakit ayırıp sohbetler ediyoruz ve böylece öğretmen idareciye ulaşabileceğini görmüş oluyor (M6).

Özetle, ilkokul yöneticilerinin motivasyonları düşük olan öğretmenlerinin motivasyonlarını arttırmanın onlarla bireysel ilgilenmekten geçtiğini savunan görüşler şu şekildedir:

- *“Motivasyon düşükse öncelikle sebebini araştırır, öğretmenin modunu düşüren şeyi bilmek isterim ki buna göre hareket edebileyim, yani ilk adım öğretmeni dinlemek, sorunu kaynağında çözmek” (M11)*
- *“Öğretmenler odasını sık sık ziyaret ederim. Onlara her ortamda değer verdiğimi hissettiririm. Özellikle öğretmenler gününde onları onore edecek bir etkinlik yaparım” (M2)*
- *“Motivasyonu düşük öğretmenle sohbet ortamı yaratır sorunlarını dinler okul ortamını daha yaşanılır kılar ve özel günlerini değerlendiririm. Varlığının bizim için önemli olduğunu iş ortamında hissettirmeye çalışır çalışmalarına yönelik olumlu dönütler veririm” (M15)*
- *“Elimizdeki imkanlar dahilinde öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını dinleyip onları hayata geçirmek adına çaba sarf ediyorum. Bu durumun farkına varan öğretmenlerim ise, kendilerini keşfedilmiş hissediyor bu da doğal olarak motivasyonu etkiliyor” (M3)*

- “Öncelikle odama çağırıp bireysel olarak sohbet şeklinde görüşürüz. Kendi yaşamımdan öğretmenlik anılarımdan, öğretmenlik mesleğinin kutsallığından, yıllar sonra bu mesleğin verdiği hazzın daha iyi anlaşıldığını, iyi bir öğretmenin her zaman kendini yetersiz gördüğünü, kendini geliştirmeye çalıştığını anlatmaya çalışırım” (M10)

4.8. İlkokul Yöneticilerinin Kaynak Yaratmaya Yönelik Davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulunuzun merkezi bütçeden karşılanmayan giderleri için bir okul müdürü olarak nasıl kaynak yaratırsınız? Bu konudaki deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?” sorusu yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 10’da özetlenmiştir.

Tablo 10
Kaynak Oluşturmaya Yönelik Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
KAYNAK OLUŞTURMA	Okul aile birliği	M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M13,M15,M16	11
	Veli desteği	M1,M2,M3,M5,M6,M7,M8,M10,M12,M16,M17	11
	Bağış	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M10	9
	Bütçe	M1,M5,M6,M8,M9,M11	6
	Gönüllülük	M3,M6,M9,M10	4
	Öğretmen	M2,M7,M12,M7	4
	Hayırsever	M10,M17	2

Tablo 10 incelendiğinde kaynak oluşturma kategorisi oluşturulup, kodlar kategorilere yerleştirilmiştir. Kaynak oluşturma kategorisinde, okul aile birliği (n = 11), veli desteği (n = 11), bağış (n = 9), bütçe (n = 6), gönüllülük (n = 4), öğretmen (n = 4), hayırsever (n = 2), ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Merkezi bütçelerden kaynaklanan giderler, okulun yakıtı, elektriği ve internetidir. Bunun dışında büyük onarım giderlerini de Milli Eğitim karşılar fakat küçük ve anlık dediğimiz giderlerin karşılanması noktasında biz okul aile birliğimiz ile velilerin gönüllülük esasına bağlı

olarak yapmış oldukları bağışlarla elimizden geldiğince, eksikleri tamamlamaya çalışırız (M6).

Gelir olarak okullarda sadece kantin kirası ve velilerden gelen bağışlar vardır. Veli idareye, okula güvenmezse asla destek olmaz. Onların güvenini kazanmaya çalışırız. Veliler sınıf öğretmenlerini çok severler sayarlar. Onları kırmak istemezler. Öğretmenlerden destek alırım. Etkili velileri okul aile birliğine alıp onların etki gücünden ve çevresinden yararlanırım (M2).

Devletimiz bizim kömür giderlerimizi, doğalgaz giderlerimizi elektriğimizi suyumuzu internetimize kadar karşılar. Bu ana kalemler noktasında devlet tüm okullarını doyurmuş durumdadır. İç İşleri Bakanlığının ilgili genelgesi doğrultusunda kurulan okul aile birlikleri nu konularda idarenin yükünü hafifletmiştir hep. Velilerin gönüllü olarak yaptıkları bağışlar sayesinde okulun geriye kalan giderleri karşılanmaktadır. Bu noktada elde olan bütçeye göre hareket etmek de ayrıca önemlidir. Okulun bütçesine göre hareket ederiz. Her müdür bu noktada ekonomist kadar araştırmacı olmalıdır. Neyi daha az maliyetli yapabiliriz bilmelidir. Velilerin bağışlarındaki rahatlığı da yine okul yöneticisi sağlayacaktır. Yaptıkları bağışların geri dönüşlerini gören veliler yaptıkları bağış için de daha rahat bir gönülle yaşayacaktır. Bu konudaki bir anımı paylaşmak isterim. 2008 yılında Hilvan'da çok amaçlı kadın toplum merkezi yapımı projesinde yer aldığım sıralarda, Japonya büyükelçiliği bizlere yüklü miktarda bir bağışta bulundular. Açılışa Japonya büyükelçisi geldi. Şaşkınlıkla bu proje için kalkıp Türkiye'ye bir de Hilvan'a gelişini anlamaya çalışırken; dediler ki, Japonlar paralarının nereye harcandığını görmek isterler. Bu olay hepimizi olumlu anlamda etkilemiştir ve akabinde velilerimin bağışlarının ardına düşüp neye dönüştüğünü gördükten sonra, bağışlara devam etmelerini de görmüşüzdür (M8).

Eğitim sürecinde okullar olarak velilerden para istenmesine her zaman karşı olmuşumdur bu nedenle asla bir Veli'den para talebinde bulunmam ve hiç bulunmadım. Bunu doğru bulmuyorum hayırsever

velilerden para olarak değil yapılacak bir şeyi yaptırma noktasında yardım alabilirim lakin şu bir gerçek ki birçok kez karşılaştığım gönüllü yardımlar olup eksiklerimizi tamamlayan velilerimiz de olmuştur (M17).

Bunun için okul aile birlikleri oluşturulmuştur zaten. Okul aile birlikleri çalışırlar. Okul aile birlikleriyle ya da velilerin bağışlarıyla bunlar genelde sağlanır. Bağışlar konusunda da velinin okula yaptığı bağışın hak ettiği gibi harcandığını bilmesi gerekir yani buna inanırsa devamlılıkta sağlayabilir. Biz burada bir yönlendirme yaparız velilerimize. Tahmini bütçemizi paylaşıyoruz, okul aile birliği her sene tahmini bütçesini hazırlar. Şu bağışlar yapılırsa şunlar karşılanabilir diye bunun bilgilendirmesini yaparız velilerimize. Bağışlar istenildiği şekilde yapılırsa onlar gerçekleşir, yapılmazsa gerçekleşmez. Sorumluluk tamamıyla okul aile birliğine aittir bizim sadece onu denetleme gibi bir görevimiz var. Velilerimiz daha çok bizim ağzımızdan çıkacak lafa bakıyorlar. O biraz sıkıntı oluyor. Her okulda okul aile birlikleri çok aktif çalışmayabilir. Yönlendirmelerle çalışabilir. Burada en önemli şey velinin yaptığı bağışın doğru bir şekilde harcanabileceğine inanması gerekir. İnanırsa kaynak sağlanabilir diye düşünüyorum (M5).

Özetle, ilkokul yöneticilerinin merkezi bütçeden karşılanamayan okul giderleri için okul aile birliği desteğine başvurdukları görülmüştür:

- “Okulumuzun merkezi bütçeden karşılanmayan giderlerini sene içinde okul aile birliğimizin aldığı karar doğrultusunda velilerimizin yaptığı gönüllü bağışlardan gidermekteyiz” (M1)
- “Merkezi bütçeden karşılanmayan birçok gider söz konusudur. Bu giderlere kaynak bulma noktasında, sene başında görevlendirdiğimiz okul aile birliği üyelerimiz çeşitli çalışmalar yaparak bizlere kaynak sağlamaktadır. Kaynakların sağlanması noktasında en büyük hassasiyetimiz tamamen gönüllülük esasına dayanıyor olmasıdır” (M9)
- “Sene başında kurulan okul aile birliğimiz velilerin tamamen gönüllülük esasına dayalı yapmış olduğu bağışlar ile” (M3)

- “Sene başında Okul-Aile birliğini oluşturur, okul-aile birliği aracılığı ile velilere durum anlatılıp gönüllülük esasına göre velilerimizden veya ev ziyaretleri ile mahallemizde oturan hayırseverlerimizden okulumuza bağış olarak almaya çalışırız” (M10)

4.9. İlkokul Yöneticilerinin Mevzuat ve Güncel Gelişimlerini Takip Etmeye Yönelik Davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “Eğitim öğretim mevzuatını ve alanınızdaki güncel gelişmeleri takip etmek için neler yapıyorsunuz?” Bu konudaki deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11
Akademik Gelişim Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
AKADEMİK GELİŞİM	Eğitim öğretim mevzuatı takibi	M1,M2,M6,M7,M9,M10,M17	7
	Sosyal medya	M3,M4,M5,M6,M8,M9	6
	Yönetmelik takibi	M4,M6,M7,M9,M13	5
	Seminerlere katılım	M1,M8,M14,M15	4
	Resmi web sitesi	M1,M8,M11	4
	Hizmet içi eğitim alma	M8	3
	Yüksek lisans yapmak	M8	1

Tablo 11 incelendiğinde; Müdürlere yöneltilen eğitim öğretim mevzuatındaki gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda: “akademik gelişim” kategorisi bulunmuştur. Akademik gelişim kategorisinde, eğitim öğretim mevzuatı takibi (n = 7), sosyal medya (n = 6), yönetmelik takibi (n = 5), seminerlere katılım (n = 4), resmi web site (n = 4), hizmet içi eğitim alma (n = 3), yüksek lisans yapmak (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Yönetmelikleri takip ederim, mevzuatı takip ederim, resmi gazeteyi takip ederim, sosyal medyayı takip ederim. Bakanlığın ve genel müdürlüğün web sayfalarını, sosyal medya hesaplarını takip ederim.

Okumak gerekiyor, araştırmak gerekiyor. Bilgiye artık kolay ulaşılıyor, biz ilk göreve başladığımız zaman okulumda bilgisayar bile yoktu, dergiden takip ederdik. Resmi yazılarımızı bile a4 kağıdına elimizle yazardık. Köy okullarındaydık. Dergi gelirdi, okurduk değişikliklere oradan ulaşırdık. Ama şimdi artık teknoloji gelişti mevzuatı takip etmek bizler için kolaylaştı (M9).

Bilgi aslında nettir yalnızca son yıllarda bilgiye ulaştığımız araçlar, kaynaklar değişiklik göstermiştir. Hizmet içi eğitim seminerlerine gideriz en basiti. Bugün mesela robotik kodlama için bir kursa katıldım. Okulumdaki  ğretmenlerimin bu alana yönelmesini isterim öncesinde ben gerekli yeterliliğe sahip olmalıyım dedim ve başladım. Onun dışında bakanlığın sayfasını ve sosyal medya hesaplarını da aktif olarak takip ederim. Bol bol kitap okurum. Yüksek lisans yapmak, akademisyenlerle bir arada olmak da bence gelişmelere ayak uydurma noktasında oldukça önemlidir (M8).

Eğitim camiasındaki yöneticilerin özelikle okul müdürlerinin sürekli takip etmeleri gereken gelişmeler vardır. Mevzuat alanı da bunlardan biridir. Sürekli değişen ve yenilenen yönetmelikler ve uygulamalarımız olmaktadır. Ben de bir okul müdür olarak bu gelişmeleri yakinen takip etmeye çalışıyorum. Yönetici konumundaki kişileri, bakanlığın sitelerini, bakanın, daire başkanlarının sosyal medya hesaplarına varana kadar takip ediyorum. Bakanlığın resmi sitesini de takip ederim. Eskiden herhangi bir yönetmelik değiştiğinde sıralı şekilde haberdar olurduk, bakanlık ile yazardı, il ilçeye, ilçe okula yazardı. Ama artık gelişen teknoloji ile bir tuşla herkes her durumdan anında haberdar oluyor (M6).

Yani makaleler okuyorum, kitaplar okuyorum demek isterdim ama yapmıyorum. İnternette takip ediyoruz daha çok. Sosyal medyadan takip ediyoruz. Bununla ilgili daha önce inceleme yapardım araştırma yapardım ama son senelerde uzak kaldık bu konulara birazcık da belki bizi hazırda alıştırdı bu internet sitelerinde hemen her şeyin paylaşılıyor olması falan. Kitle iletişim araçları bu konuda biraz daha ön plana

çıktı. Elimize alıp bir şeyler okuyamaz hale geldik ama okumak lazım. Aslında bilginin bir zamanı yok. Her zaman yeni şeyler öğrenebilir insan. Öğrenmesi de gerekir. Bu birazcık daha fazla kaçmak gibi. Eskiden yaptığımız şeylerden birazcık daha uzaklaşıyoruz belki bu güncel hayattaki koşuşturmacalar buna engel oluyor. Belki daha gençken aile sorumlulukların farklı, çocuğun yok şu an onlarla ilgileniyorsun farklı ilgi alanları oluşuyor. Aslında bakarsan bunları hepsi bahane gibi bir şey. Birazcık daha hevesimiz azalıyor belki araştırmaya yönelik, okumaya yönelik. Birazcık daha hazır bilgileri kullanmak istiyoruz (M5).

4.10. İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Desteklemeye Yönelik Davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyecek ne tür uygulamalarda bulunuyorsunuz veya bulunabilirsiniz?” Bu konudaki deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12

Mesleki Gelişimi Destekleyecek Çalışmalara İlişkin Bulgular

Kod	Katılımcı	N
Hizmet içi eğitimlere katılım	M2,M4,M5,M6,M9,M10,M11,M13,M16	9
Seminer alma	M1,M2,M6,M7,M7,M10,M12,M16	8

Tablo 12 incelendiğinde kişisel gelişim kategorisi altında hizmet içi eğitimlere katılım, seminer alma kodları oluşturulurken en yüksek frekansın hizmet içi eğitimlere katılım kodunda olduğu görülmektedir. Oluşturulan diğer kodlar, hizmet içi eğitimlere katılım (n = 9), seminer alma (n = 8) ifadeleridir.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Öğretmenler kurulunda öğretmenlerime hep sordum? Hizmet içi eğitimlerden faydalanmak istediklerin neler diye. Mesela robotik kodlamayı neredeyse tüm öğretmenlerim aldı. Akıl oyunları almayan

öğretmenim kalmadı. Öğretmenler kurulunda öğretmenlerimin arzu ve isteklerini hep not aldım. Mesleki açıdan görmek istediği eğitimlerle ilgili. Bu eğitimleri gücümün yettiğince burada sağladım gücümün yetmediğini başka kurumlarda varsa onları yönlendirdim. Ben il ve ilçede açılan eğitimleri takip ediyordum şimdi o da kolaylaştı. Bakanlığın MEB. Sertifika diye bir uygulaması var. Burada açılacak tüm eğitimlerden çok kolay bir şekilde haberimiz oluyor. Bunları öğretmenlerin takip etmesini öğrettim. Pandemiden sonra çıktı bu olay. Ben önceden takibini yapıp bilgilendiriyordum. Ama artık teknoloji gelişti kendileri de telefonlardan takip edebiliyorlar. Hangi hizmet içi eğitimin bakanlığın merkezi ya da yerelde açıldığıyla ilgili faaliyet numarasıyla beraber telefonuna bildirim geliyor. Çok nadir bakanlığın zorunlu tuttukları eğitimler olabiliyor, ama geneli gönüllülük esasına dayanıyor. Kimseye zorla eğitim aldırıyoruz. Burada öğrencisine faydalı olmak istiyorsa, bunu kullanmak istiyorsa bunun eğitimini alır (M9).

Bu konuda bakanlığımızın hizmet içi eğitim kursları çok fazla öğretmenler takip ederler, başvururlar o hizmet içi eğitimlere katılırlar. Bizim okul içerisinde zaman zaman yine kurul toplantısında aldığımız kararlar olur. İşte mesela sınıf yönetimine dair hizmet içi eğitim yapalım diye arkadaşımızı görevlendiririz o belli bir saat arkadaşlarının bilgilerini tazeleyebilir. Buna benzer konularda da okul içerisinde hizmet içi eğitimler yapabiliyoruz, yapıyoruz ama genelde bunu bakanlığın kurslarıyla sağlamaya çalışıyoruz (M5).

Milli Eğitim Müdürlüğü'nün zaman zaman resen zaman zaman gönüllülük esasına dayalı olarak yaptığı seminerler vardır. Bazılarının zorunlu hale getirilmesini onaylıyorum. Çünkü gelişime ayak uydurmak istemeyen öğretmenlerimizde elbette var. Bu noktada bizler yöneticiler olarak sene başlarında yaptığımız seminerlerde her seminerde başka bir konu üzerinde çalışmak üzere, bir takım faaliyetler gösteriyoruz (M8).

Öğretmenlerimle okul ortamındaki sınıf içi veya sınıf dışı nöbet görevi gibi yapıp yaşayarak öğrendiğimiz sürece her zaman konuşup geliştirmeye gayret ederim. Yani diyebilirim ki mesleki gelişimi yaşayarak yürütmeye çalışmaktan zevk alırım bunun dışında elbette ders denetimleri de oldukça önemlidir öğretmenlerinin dersine girip derslerini dinlerim kazanımları uygulama şekillerini gözetirim ve öğrencilerden alınan Dönükler benim için öğretmenin niteliğini gösterir (M17).

Bu hususta il ve ilçe milli eğitimin birçok hizmet içi eğitim planları var. Bizler de öğretmenlerimizi bu programlara yönlendiririz. Katılım gönüllülük esasına göredir fakat bazı yönetsel durumlarda zorunlu hale gelebiliyor. Bunun dışında sene başında okul içi seminerlerle de destek eğitim vermeye çalışıyoruz (M6).

Bize sürekli sene başında hizmet içi eğitimler açılır açılmadan önce bir anket düzenlerler hangi hizmet içi eğitimleri istiyorsunuz diye belli bir sayı oldukça bakanlık bunları planlıyor merkezi de de planlıyor yerel de planlıyor hem merkezi hem yerel hizmet içi planlamalar var (M4).

Özellikle öğretmenlerimizin mesleki gelişimlerini arttırmak için onlarla sık sık iletişim halinde olup, birlikte yaptığımız beyin fırtınalarıyla kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya, katkı sağlamaya çalışırım. Bu noktada idare olarak sene başı ve sene sonunda yapılan toplantıları ve seminer çalışmalarını fırsata dönüştürmeye çalışıyoruz (M1).

4.11. İlkokul yöneticilerinin öğrenci başarısızlığını önlemeye dair davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “Bir yönetici olarak, öğrenci başarısızlığı hakkında neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz? Siz neler yapıyorsunuz? Bu konudaki deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 13’de öğrenci başarısızlığı hakkında neler yapılabilir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde: “öğrenci başarısı” kategorisi bulunmuştur.

Tablo 13*Öğrenci Başarısızlığını Önlemeye İlişkin Bulgular*

Kategori	Kod	Katılımcı	N
ÖĞRENCİ BAŞARISI	Aile iş birliği	M4,M5,M6,M8,M9	5
	Rehberlik servisi	M4,M6,M8,M9,M13	5
	Durum tespiti yapma	M1,M5,M6	3
	Problemi anlama	M1,M9	2
	Takip etme	M17	1
	İstişare yapma	M7	1
	Paydaşlara danışma	M1	1

Tablo 13 incelendiğinde öğrenci başarıları kategorisi altında çeşitli kodlar oluşturulmuştur; aile iş birliği (n = 5), rehberlik servisi (n = 5), durum tespiti yapma (n = 3), problemi anlama (n = 2), takip etme (n = 1), istişare yapma (n = 1), paydaşlara danışma (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Öğrenci başarısızlığı ortaokullarda ve liselerde ölçülmüş gibi görünse de, temelin atıldığı yer burasıdır, ilkokullardır. Başarının ölçütünün yalnızca notla değil, davranışla olması gerektiği düşüncesindeyim. Ve bence bir çocuğa kazandırılacak en güzel davranış sorumluluktur. Sorumluluğunun bilincinde olan bir çocuk, kendi derslerini çalışıp, başarısızlığı da engelleyecektir. Aileye düşen görev en az bizler kadar yüksektir. “Eğitimde hiçbir fert kaybedilemez.” Bir çocuk eğer başarısızsa, rehberlik servisiyle sınıf öğretmeniyle ve elbette aileyle kontak içerisinde olup düzeltme noktasında neler yapılabilir bunlar çalışılmalıdır. Müdür, okulun içinde olan hiçbir sorumluluktan kaçamaz, öğrenci başarısızlığında da elbette rolü vardır. Tüm sınıfların kazanımlarına az çok hâkim olmalı ve gerekirse zaman zaman öğrencilerle birincil ilişkilerde bulunmalıdır. Bu rolleri yerine getirdiği takdirde başarısızlıkla başa çıkılacaktır (M8).

Biz ilkokulda biraz daha rahatız, ortaokul biraz daha akademik mesela. Genelde kişisel, psikolojik, duygusal etkenlerden kaynaklanıyor.

Rehberlik servisimiz burada ön plana çıkıyor. Rehberlik servisimiz bireysel rehberlik çalışması yapıyor, grup rehberlik çalışması yapıyor, sınıf rehberlik çalışması yapıyor. Sorun yaşayan çocuklarımızın ismi geçmeden yapıyor bunu. Problemi rehber öğretmenlerimiz tespit ediyor. Yeri geliyor aile içi şiddet olabiliyor yeri geliyor anne baba ayrı olmasından kaynaklı olabiliyor yeri geliyor yeni bir kardeşinin olmasında kaynaklı olabiliyor. Bununla ilgili elimizden geldiğince problemi tespit edip aile ile birlikte ve sınıf öğretmenlerimizle birlikte sorunu çözmeye çalışıyoruz. Çocukları akademik açıdan geri kalmalarını engellemeye çalışıyoruz (M9).

Özetle, ilkokul yöneticilerinin okuldaki öğrencilerin başarısızlığı noktasında okul ve ailenin iş birliği içerisinde olması gerektiği görülmüştür:

- *“Öğretmenlerle toplanarak yapılabilecekleri konuşuruz. En başta veliyi de eğitim sürecine katmaya çalışıyoruz.(Toplantılar, veli ziyaretleri, bireysel görüşmeler vs.).Ayrıca başarı düzeyi düşük olan öğrencileri ödül yöntemiyle kazanmaya çalışırız” (M10)*
- *“Öğrenci başarısızlığını gidermede, paydaşlarımla bir araya gelip öncelikle durum tespiti yaparız ve böylece problemin hangi sebeplerden kaynaklandığını tespit ederek başlarız. Daha sonra yapacağımız planlama ile sorunun çözümü için çalışırız” (M1)*
- *“Öğretmenlerime güdülerini başarısız olan öğrenciler için onlara yönelik çalışmalar yaptırma ve onları takip etme yoluna giderim” (M17)*
- *“Rehberlik servislerimiz ve öğretmenlerimiz dirsek teması ile birlikte çalışırlar. Öğrencimizde Ram’a gönderilmesi gereken bir durum yok ise eğer, aileyi de işin içine katarak güzel bir yol haritası çizeriz” (M6)*

4.12. İlkokul Yöneticilerinin Eğitim Öğretimin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “Sizce bir okul yöneticisi nitelikli eğitim öğretim için hangi/ne gibi yönetsel becerilere sahip olmalıdır?” sorusu yöneltilmiştir.

Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile Tablo 14’te özetlenmiştir.

Tablo 14

Eğitimin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
NİTELİKLİ EĞİTİMİ DESTEKLEME	Gelişmelere açık olma	M3,M5,M10	3
	Disiplinli olma	M1,M9	2
	Açık fikirli olma	M5,M8	2
	Denetleyicilik	M2,M14	2
	Liderlik	M6,M16	2
	Planlı çalışma	M1	1
	Değer verme	M2	1

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcı müdürlerin cevapları yukarıdaki gibi tablo haline getirilmiştir. Nitelikli eğitimi destekleme özellikleri kategorisinde, gelişmelere açık olma (n = 3), disiplinli olma (n = 2), açık fikirli olma (n = 2), denetleyicilik (n = 2), liderlik (n = 2), planlı çalışma (n = 1), değer verme (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Nitelikli eğitim, yaparak yaşayarak öğrenilir ya da özellikle ilkokul için söylüyorum oyunlaştırılarak öğretilmelidir. Çocuğun bir matematik dersinde bile bahçeyi kullanmalarını isterim. Elbette disiplin içerisinde olmalı. Oyunlaştırmalarını isterim, çocukların daha kalıcı öğrenmelerini sağlamak için bu gibi çalışmalar yapılmalı. Materyal kullanma gibi farklı metotlar kullanmamız gerekiyor çocukların daha nitelikli eğitim almaları için. Öğretmenlerimden istediğim bu şekildedir daha kaliteli eğitim sağlamak için (M9).

Başarı bir bütündür. Bu bütünün parçalarının sağlıklı olması için kısa-orta ve uzun vadede yapacağımız çalışmaları planlar, disiplinli bir şekilde plana uygun hareket ederiz. Çalışmaların planlamanın dışına çıkması durumunda aksaklıklar yaşanacağını biliriz çünkü. Birlik ve beraberlik içinde, hoşgörü çizgisini bozmadan düzen devam eder (M1).

Bir okul, müdürü kadar okuldur.” Bu sözü duyduğumda hem çok mutlu olmuş, hem de ne kadar doğru bir söz demiştir. Okul müdürünün vizyonu okulun gelişimi için olmazsa olmaz bir etkindir. Bu vizyonu okuluna empoze ederken de doğru argümanları kullanmalıdır. Liderlik becerilerine sahip olmalı ve bununla beraber toplumu etkileyecek bir yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca iyi bir hatip olmalı ve iletişime girmekten kaçınmamalıdır (M6).

4.13. İlkokul Yöneticilerinin Denetime Yönelik Davranışları

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okul müdürü olarak okulda yürütülen tüm faaliyetlerle ilgili (ders, idari, mali..) olarak kontrol ve denetlemelerinizi nasıl yapıyorsunuz? Örnekler ile açıklar mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 15’te bir müdür olarak okul içinde yürütülen faaliyetlerde otokontrolü nasıl sağlıyorsunuz sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde: “denetleme” kategorisine ulaşılmıştır.

Tablo 15
Denetime Yönelik Bulgular

Kategori	Kod	Katılımcı	N
DENETLEME	Denetim	M1,M4,M5,M8,M9,M10,M11,M16,M17	9
	Ders planı	M1,M2,M9,M15,M16	5
	Toplantı	M1,M9,M14	3
	Gözlem	M10,M16,M17	3
	Kural	M2	1
	Denetim Kılavuzu	M9	1
	Otokontrol	M15	1
	Tutum	M7	1
	Tarafsızlık	M3	1
	Sorumluluk	M11	1

Tablo 15 incelendiğinde denetleme kategorisinde, denetim (n = 9), ders planı (n = 5), toplantı (n = 3), gözlem (n = 3), kural (n = 1), denetim kılavuzu (n = 1), otokontrol (n = 1), tutum (n = 1), tarafsızlık (n = 1), sorumluluk (n = 1) ifadeleri, öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Verilen yanıtlardan önemli olarak değerlendirilen bölümler katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır:

Ben denetimden yana olan biriyim denetimsiz okul düşünemiyorum her yerde denetim olmalıdır ama bu denetime biz daha sıkıcı hale getirmemeliyiz. Ben kendim için mesela denetimlerimi öğretmenlere sene başında genelde rehberlik ikinci dönemde denetim gibi gidiyoruz bir form hazırlıyoruz bir hafta on gün önce sınıfları ziyaret edeceğimi bildiriyorum hazır değilseniz haftaya da erteleyebilirim diyorum (M4).

Faaliyetlerin sınıf denetlemesi öğretmenlerin zaman kullanımı defter takibi akademik çalışmaları öğretmen öğrenci sınıf rehberlikleri ve bireysel rehberlik veli görüşme toplantılarını dikkate alırım. Okul içerisinde öğrencileri yönetsel ve öğretimsel isteklerine yönelik kompozisyonlar veya anketlerle düşüncelerini ve eleştirileri dikkate alın eksiklik tespitinde bulunur öğretmen idare ve veli toplantıları ile gidermeye anlatmaya çalışırım (M15).

Rehberlik yapıyoruz. Bir dönem rehberliğe girerim arkadaşlarımın sınıflarına, bir dönemde denetim için girerim sınıflarına. Ders ziyaretleri yaparım. Bizim bakanlığımızın yayımladığı okul müdürü ders denetim kılavuzumuz var. Öğretmenin denetlenmesinde, ders içi etkinliklerde zümre toplantılarındaki kararlara uyup uymadığı, yıllık planlarını ders planlarını uygulayıp uygulamadığı, değerlendirilmiş performans ve proje ödevleri verip vermediği, not çizelgelerinin zamanında ve düzenli tutulup tutulmadığı, ders dışı eğitim çalışmaları ne kadar uygulanmış, neler hedeflenmiş varsa sosyal etkinlikler bunlarla ilgili yaptığı çalışmalar rehberlik çalışmalarıyla ilgili belgeleri denetlerim (M9).

Burda da yani denetim denilince tarafsız olmak lazım, objektif olmak lazım, kendi görüşünü katmamak lazım. Kişisellikten birazcık uzak olmak lazım denetim konusunda bu böyle. Onun içinde bazı formal değerlendirme formları var. Onlara mümkün olduğu kadar riayet ederek denetim yapmakta fayda var. Yani işte ders defterinin düzenli doldurulması, devamsızlıklarını düzenli almış mı, dersini etkin bir

şekilde işliyor mu vs. buna benzer soruların olduğu denetim formları var. Bu formlara mümkün olduğu kadar sadık kalarak bu işi yapmakta fayda var (M5).

İdari personel ve öğretmen sayım az olduğundan öncelikle çalışmalarını gözlemlerim. Müdür Yardımcılarımla birçok işi beraber yürüttüğüm için denetleme yapmadan çalışmalarını ve performanslarını değerlendirebiliyorum Öğretmen denetimi resmi olarak yılda iki defa olmakla beraber performansının daha düşük olduğunu düşündüğüm öğretmen denetimi resmi olmasa da daha sık gerçekleştirir ve tavsiye ve önerilerde bulunurum (M10).

Denetim aslında her andır. Şu ayın, şu haftasında, şu gün sınıflarınıza geleceğim demem. Belge kontrollerine çok fazla takılmam. Sınıfa girdiğim zaman birkaç soruyla bile sınıfın seviyesini ölçmek mümkündür zaten. Sınıflara her girdiğimde öğrencilerime mutlaka yazı yazdırırım. Defter kontrolü yaparım. Yazı düzeninin çok önemli olduğunu ve öğretmen tarafından aşılandığını düşünürüm. Dediğim gibi öğretmenlerimi germeden rahat hissetmelerini sağlayarak ders denetimlerimi düzenli olarak yaparım. Son olarak okul müdürlerinin ders denetimi yapmadan evvel bu konuda eğitim almaları gerektiğini de ayrıca düşünüyorum (M8).

Ders denetimleriyle öğretmenin sınıftaki düzeyleri görülebilir, okul idaresi olarak eş güdüm içerisinde çalışmak kontrol ve denetimi kolaylaştırır, okulda kurulan komisyonlar vasıtasıyla öğretmenler de okulun yönetimine katılır ve herkes sorumluluk bilinciyle hareket eder, bu da kontrol ve denetimin kendiliğinden sağlanması demektir (M11).

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde araştırma bulgularından hareketle; okul yöneticilerinin; sahip olması gereken özelliklere, karar alma ve planlama sürecini nasıl yönettiklerine, görev ve yetki dağılımını nasıl yaptıklarına, personel ile iletişimi nasıl sağladıklarına, yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerine, öğrenci başarısı için neler yapılması gerektiğine ve okuldaki tüm faaliyetlerin denetimini nasıl yaptıklarına yönelik görüşlerine ilişkin sonuçlar literatürle ilişkilendirilerek yer verilmiş ve ulaşılan sonuçlardan hareketle uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde, verilen cevaplar doğrultusunda çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Bu kodların başında, ‘lider, karar alma, adil olma, birikim sahibi olma, kriz yöneticisi, çözüm odaklı olma, liyakatli olma, iyi iletişim kurma, donanımlı olma ve fikir alışverişi, çağdaş, planlı olma, yenilikçi, disiplinli olma, empati kurma, değer verme, dürüst olma ve yapıcı olma’ olarak öne çıkmaktadır. Araştırmanın bulguları incelemeye alındığında, yöneticilerin müdürlerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin verdiği cevapların etik yöneticilik kuramlarında bulunan kavramlarla örtüştüğü söylenebilir. Çubukçu ve Girmen (2006)’e göre okul yöneticisi liderlik özellikleri sergilemesi gerekmektedir. Bu özelliklerin başında vizyon sahibi olma, adaletli olma, etkili olma, yeterli olma, sosyal olma, risk alma etkili dinleme, öğretmen ve öğrencilere her konuda yardımcı olma, motive etme, iyimser olma, başarıyı destekleme, çalışanlarına güvenme, sorumluluk sahibi olma, öğrencilerle birebir iletişim kuran kişiler olması gerekmektedir. Karip ve Arslan (2014) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik standartlarından biri de etik liderliktir. Ayrıca araştırmada okul müdürleri etik liderliği, adil, dürüst ve etik davranma olarak tanımlayarak okul müdürlerinin iş ve işlemlerinde etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri artıkça okula ve müdüre olan güvenin arttığını belirtmişlerdir. Kaşıkçı (2015) tarafından

yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma, çözüm odaklı olma, etkili iletişim kurma, vizyon sahibi olma, değişikliklere ve yeniliklere açık olma, adil ve tarafsız olma, başarıyı arttırmak için gerekli ortamı sağlama ve öğretmenlerini motive etme, disiplinli olma gibi özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Şekerci (2006) iyi bir iletişim gücüne sahip olma, ast üst ilişkisini koruyabilme, başka yöneticiler ile iletişim halinde olma, çalışanlarına karşına saygılı olma, çalışanların veya öğrencilerin davranışlarını etkileme sonuçlarına ulaşmıştır. Bu araştırmada, ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin çoğunlukla liderlik davranışları sergilemede yoğunlaştığı söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin okulda karar alma sürecine ilişkin cevapları incelendiğinde; karar verme süreçleri ve kişilik özellikleri kategorileri oluşturulmuştur. Karar verme süreçleri kategorisine ilişkin en fazla problem tespiti, paydaşlara danışma, fikir alma, ortak karar alma, istişare etme, yönetmelik, iş birliği yapma, proje ekibi, değerlendirme yapma kullanılmıştır. Kişilik özellikleri kategorisine ilişkin en fazla adil olma, şeffaf olma, faydacı olma, güven verme, demokratik olma kavramları kullanılmıştır. Okullardaki karar alma süreçlerinin müdürlerin yönetim becerilerine, liderlik stillerine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sezer'e (2016) göre, okuldaki karar alma sürecini etkileyen birden çok sebep vardır. Karar alma becerilerini geliştirmeye yönelik kurslar, eğitimler verilmelidir. Bunun yanı sıra, okulda düzenlenen toplantılarda alınan kararlar, sonrasında yönetici tarafından uygulanmalıdır. Kaşıkçı (2015) tarafından yapılan araştırmada, müdürlerin karar verme sürecini hızlı ve doğru kararlar almaya çalışarak yönettiği görülmüştür. Araştırmada kriz anlarında yöneticilerin doğru ve hızlı karar alabilmelerinin en önemli yönetim becerilerinden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tolun'a göre (2022) yöneticilerin karar alırken mesleki deneyimlerden de faydalanarak; dikkatli, özenli, paydaşlarıyla iş birliği içerisinde ve adil bir biçimde karar almaları gerekir. Balcı (2002), müdürlerin karar alırken hiyerarşik bir sistem uygulamasındansa, paydaşlarına danışarak düşünce birliğine varmaları gerektiğini ifade etmiştir. Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri de ön plana alınarak, öğretmenlerin ve idari personelin karar verme sürecinde aktif rol oynadığı, müdürlerin beraber karar alma yoluna gittiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada yöneticilerin karar alma

aşaması incelendiğinde, kararların bir arada alınmasının ve iş birliğinin yararlarından söz edilebilir.

İlkokul yöneticilerinin okuldaki faaliyetlerin planlanması sürecine ilişkin cevapları incelendiğinde; katılımcı yaklaşım ve planlama unsurları kategorileri oluşturulmuştur. Katılımcı yaklaşım kategorisine ilişkin en fazla, öğretmenler kurulu, fikir alarak çalışma, ekip çalışması, bir arada çalışma, gönüllülük esaslı çalışma, okul aile birliği desteği kavramları kullanılmıştır. Planlama unsurları kategorisine ilişkin en fazla, Milli Eğitim Bakanlığı, maddi kaynak, çevre şartları, yönetmelik, teknolojiden yararlanma, bütçe bulma kavramları kullanılmıştır. Memiş (2019) tarafından yapılan araştırmada okulların maddi durumu göz önünde bulundurularak, stratejik bir bütçe planı oluşturulması ve buna göre hareket edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ebabil (2015), okulda işleyen ve düzenlenen faaliyetlerin planlaması noktasında yöneticinin öğretmenleri ve idari personeliyle birlikte iyi bir iletişim ortamı oluşturup, özverili bir biçimde görev dağılımı yaptıkları ve faaliyet planlamasından örgütlemenin olumlu getirileri olduğunu ifade etmiştir. Uygun (2004) tarafından yapılan araştırmada okuldaki ders planlarının hazırlandığı esnada okul müdürlerinin öğretmenler ile iş birliği ve fikir alışverişi içerisinde olduğu ve planların ortak kararlar sonucu hazırlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Karagöz'e (2006) göre planlamanın yürütülmesinde, okulun bulunduğu lokasyon, öğrencilerin okula devam durumu, planlama konusunda bütçe araştırmaları gibi farklı etkenler bulunmaktadır. Bu araştırmada okulda yapılacak olan faaliyetlerin yöneticiler tarafından çeşitli argümanlar doğrultusunda gönüllülük esasına ve bir arada çalışmaya özen gösterildiği söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin okuldaki faaliyetlerin görev ve yetki dağılımına ilişkin cevapları incelendiğinde görevlendirme kategorisi bulunmuştur. Görevlendirme kategorisine ilişkin en fazla, ilgi alanı, görev dağılımı, gönüllülük esaslı, branş, grup çalışması kavramları kullanılmıştır. Kişilik özellikleri kategorisine ilişkin en fazla adaletli olma, sorumluluk alma, eşit davranma, tecrübe sahibi olma kavramları kullanılmıştır. Kısaoğlu (2022) tarafından yapılan araştırmada iş yükünü yönetebilmeye yönelik 'yıllık çalışma planı hazırlanması, iş birliği yapma, sorumluluk verme, yetki verme' sonuçlarına ulaşılmıştır. Karpuz'a (2020) göre, okulda planlanan faaliyetlerin görev dağılımı, öğretmenlerin tecrübeleri, birikimleri ve istekleri doğrultusunda ve liyakatli yapıldığı tespit edilmiştir. Bu araştırmada yöneticilerin

okulda yapılan faaliyetlerin düzenlenmesinde öğretmenlere belirli etkenlere bağlı kalarak bununla beraber adil bir biçimde görev dağılımı yaptığı söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin okuldaki öğretmen ve idari personel ile iletişim şekline ilişkin cevapları incelendiğinde kişilik özellikleri kategorisi oluşturulmuştur. Kişilik özellikleri kategorisine ilişkin en fazla samimi olma, sağlıklı iletişim, alt üst ilişkisi kurma, informal, formal, resmiyet, saygılı olma, zümre başkanı, anlayışlı olma kavramları kullanılmıştır. Eroğlu ve Sunel'e (2004) göre iletişim, kurumun başarılı olma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreci yürütecek kişi, okul yöneticisidir. İyi bir okul yöneticisi, iyi bir iletişim becerisine sahip olmalıdır. Böylece okulların başarılı bir yönetim biçimine sahip olması, iletişim becerilerine dayandırılmaktadır. Bayar ve Zengin (2021) tarafından yapılan araştırmada müdürlerin öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunları çözüme kavuşturma noktasında kullandığı iletişim dilleri; farklı görüşlere saygı duyma, aynı saha çalışanlarıyla birlikteyken sorumluluklarının farkında olma ve empati kurabilme sonuçlarına ulaşılmıştır. Şimşek (2005), müdür ve öğretmenlerin birbirleriyle iletişimleri esnasında her iki tarafın da karşılıklı olarak farklı görüş ve tutumlara karşı nazik ve saygılı olmaları gerektiğini tespit etmiştir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğretmen ve idari personelle iletişimi esnasında nazik, hoşgörülü, sabırlı, eleştiriye açık, karşısındakinin sorunlarını dinleyen iyi bir dinleyici ve etkin yönlendirmeler yapabilen kişiler olmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada yöneticilerin iletişim esnasında formal veya informal biçimde iletişim kurduğu söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin yönetim ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları çözüm yollarına ilişkin cevapları incelendiğinde problem çözme kategorisi oluşturulmuştur. Problem çözme kategorisine ilişkin en fazla çatışma, çözüm yolu, sorun çözmek, tarafsız olma, yasal yol, sorun tespiti, adil olma, uzlaşmacı olma, ortak payda, eşit mesafe koyma kavramları kullanılmıştır. Deniz ve Çolak'a (2008) göre çatışmanın çözülebilmesi için öncelikle çatışmanın sebepleri araştırılmalıdır. Sonrasında çatışmayı çözebilmek için problem çözme, iş birliği yapma ve uzlaşma stratejilerinden faydalanılabilir. Ören (2021), ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerle oluşabilecek çatışmaları çözme noktasında problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Gümüseli (1993) tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim okul yöneticilerinin ise karşılaşılan çatışmalar sonucunda

çatışmaya müdahale, çatışmalardan kaçınma yoluna gitme ve çatışmalara karşı uzlaşmacı bir tutum sergileme gibi yollara başvurulduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir'e (2018) göre, okul müdürlerinin yaşanabilecek çatışmaları önlemek adına; demokratik bir yönetim ile hareket etmeli, öğretmenlerin değerli olduklarını onlara hissettirmeli ve uzlaşmacı bir anlayışı benimsemelidir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin çatışma karşısında adillikten ve tarafsızlıktan yana olmaya özen gösterdikleri söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin motivasyonu düşük olan öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalarına ilişkin cevapları incelendiğinde, motivasyon kategorisi oluşturulmuştur. Motivasyon kategorisine ilişkin en fazla motive etme, etkinlik düzenleme, değer verme, hediye verme, onore etme, samimi olma, adil olma, eşit mesafeli yaklaşım kavramları kullanılmıştır. Demir (2018), öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olabilmesi için, okul yöneticilerinin motivasyon dilini iyi kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Yalçın ve Korkmaz'a (2013) göre, göre okul yöneticileri, çalışanların motivasyonu arttırmaya yönelik olarak ödül verme, değer verme, onore etme, adil olma, iyi bir iletişim kurma, kişiye uygun işler verme gibi davranışlar sergilemeye özen göstermelidir. Kaşıkçı (2015) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin öğretmenlerine kıymetli olduklarını hissettirmeleri gerektiği savunulmaktadır. Bu hissiyatın oluşumu sonucunda, öğretmen başarısının dolayısıyla da okul başarısının artacağı sonuçlarına ulaşılmıştır. Köprülü (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan informal iletişiminin, öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yerlikaya (2017), öğretmenlerin motivasyonunun okuldaki adaletin sağlanması ile doğru orantılı olduğunu, öğretmenlerin isteklerinin karşılanması onları yapacakları işlere daha fazla motive ettiğini, okuldaki çalışma ortamının huzurlu bir hale getirilmesinin öğretmenlerin motivasyonlarını arttırdığını ifade etmiştir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin motivasyonu düşük olan öğretmeni için motivasyon artırıcı faaliyetlerde ve girişimlerde bulunduğu söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin merkezi bütçeden karşılanmayan giderler için kaynak yaratma çalışmalarına ilişkin cevapları incelendiğinde, kaynak oluşturma kategorisi oluşturulmuştur. Kaynak oluşturma kategorisine ilişkin en fazla okul aile birliği, veli desteği, bağış, gönüllülük, öğretmen, hayırsever kavramları kullanılmıştır. Demirtaş, Özer ve Taş (2015) tarafından yapılan araştırmada tadilat, bakım-onarım gibi

desteklenmeyen giderlerin; velilerin yaptığı bağışlarla birlikte müdür ve öğretmenlerinde konu üzerindeki hassas çalışmaları ve tutumları sayesinde durumun çözüme kavuşturulduğu sonuçlarına ulaşılmıştır Kahrıman (2015) merkezi bütçeden karşılanmayan giderler için, yerel imkânlardan faydalanılması gerektiğini tespit etmiştir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden ve belediyelerden yardım isteme bu imkânlardan yararlanma seçenekleri arasında yer almaktadır. Korkmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada bütçenin okullara yetmediği noktalarda, veliler ile iletişime geçilmesi gerektiği ve onlara durumun izah edilip, katkıda bulunmalarının sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticileri merkezi bütçenin karşılayamadığı giderler için okul aile birliğinden ve velilerden destek alarak bu çözümü sonuca kavuşturdukları söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin eğitim öğretim mevzuatı ve alandaki gelişimleri takip etmek için yaptıklarına ilişkin cevapları incelendiğinde akademik gelişim kategorisi oluşturulmuştur. Akademik gelişim kategorisine ilişkin en fazla eğitim öğretim mevzuatı takibi, yönetmelik takibi, seminerlere katılım, hizmet içi eğitim alma, yüksek lisans yapmak kavramları kullanılmıştır. Kitle iletişim araçları kategorisine ilişkin en fazla sosyal medya, resmi web site kullanılmıştır. Demirtaş ve Çevik (2021) eğitim öğretim ile ilgili güncel gelişmeleri takip edebilmek için hizmet içi eğitimlere katılımın önemli olduğunu belirtmiştir. Toprakçı ve Gürkan (2018) mesleki gelişimlerin desteklenmesi adına, müdürlerin hizmet içi eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir.. Gümüş ve Ada (2017) tarafından yapılan araştırmada yüksek lisans yapmanın, hizmet içi eğitimler almanın, toplantılar yapmanın ve görüşmeleri sıklaştırmanın mesleki gelişimleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada yöneticiler alanlarındaki güncel gelişmelerin takibi için gerekli seminerlere ve eğitimlere katılıp, bunun yanında kitle iletişim araçlarından da faydalandıkları söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici çalışmalarına ilişkin cevapları incelendiğinde çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar, hizmet içi eğitimlere katılım ve seminer almaktır. Kaşıkçı (2015) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin öğretmenlerinin mesleki açıdan gelişimlerini tamamlayabilmeleri adına onları teşvik edip, bu alanda yapılan çalışmalara ve etkinliklere katılımları için onlara öncülük etmelidir sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy (2022), öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanabilmesi için yeniliklere ve çağa ayak uydurmak, mesleki çalışmaların incelenmesi, güncel yönetmeliğin takibinin

yapılması, öğrenmeye açıklık kavramlarının önemli olduğunu belirtmiştir. Özdemir (2016) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayabilmeleri için onları desteklemesi gerektiği, onlara karşı bu konuda daima pozitif yaklaşması gerektiği ve problemsiz bir öğrenme ortamı sağlamaları gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticileri, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini desteklemek adına onları çeşitli eğitim ve seminerlere yönlendirerek, teşvikte bulundukları söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin okullarında bulunan başarısız öğrenciler için yaptıkları çalışmalara ilişkin cevapları incelendiğinde öğrenci başarısı kategorisi oluşturulmuştur. Öğrenci başarısı kategorisine ilişkin en fazla aile iş birliği, rehberlik servisi, durum tespiti yapma, problemi anlatma, takip etme, istişare yapma, paydaşlara danışma kavramları kullanılmıştır. Kaşıkçı (2015) tarafından yapılan araştırmada yönetici, başarıyı arttırmak için gerekli ortam oluşturan kişidir sonucuna ulaşmıştır. Dam'a (2008) göre, öğrenci başarısızlığının gerekçesi aile ve çevresel faktörler olarak belirlenmiştir. Öğrencinin başarısız olması, ailenin öğrenci ile beklenen seviyede ilgilenmemesi ve eğitim öğretimin önemini kavrayamamış olmasından kaynaklanmıştır. Altun (2009) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğrenci başarısızlığı noktasında ebeveynler ile iş birliğinin önemine vurgu yaptığı görülmektedir. Ayrıca araştırmada veliler, okul yönetimi ile iş birliği içerisinde olursa öğrenci başarısızlığının en aza indirileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin, okullarında bulunan öğrencilerin başarısızlıkları hakkında veli ile iş birliği yaparak ve rehberlik servisini devreye geçirerek başarısızlığın önüne geçmeye çalışıldığı söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin nitelikli eğitim öğretim için sahip olması gereken yönetsel becerilere ilişkin cevapları incelendiğinde nitelikli eğitimi destekleme kategorisine ulaşılmıştır. Nitelikli eğitimi destekleme kategorisine ilişkin en fazla gelişmelere açık olma, disiplinli olma, açık fikirli olma, denetleyicilik, liderlik, planlı çalışma, değer verme kavramları kullanılmıştır. Aslanargun ve Bozkurt'a (2015) göre öğrenci başarısızlığı, okul yöneticisini, öğretmeni ve aileyi etkileyen bir durumdur. Birlikte hareket edilmelidir. Yönetim olarak, başarılı öğrencilerin ödüllendirilerek başarısız öğrencilere bir rekabet ortamı sağlandığı, sınav sonuçlarının bireysel takip edildiği tespit edilmiştir. Kaşıkçı (2015) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin en önemli yönetsel becerilerinden olan liderlik özelliği üzerinde vurgu yapmıştır. Bu

bağlamda liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürünün öğretmen davranışlarını ve düşüncelerini etkileyebileceği ve okul içerisindeki nitelikli eğitim ortamını sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır. Mangaltepe'ye (2012) göre okullarda nitelikli bir eğitim öğretim ortamının sağlanabilmesi için, yöneticilerin yönetim becerilerine sahip olması gerektir. Koyuncu (2022) tarafından yapılan araştırmada, ilkokul yöneticilerinin nitelikli eğitim öğretimin sağlanabilmesi için, öğrencilerin başarı durumunu kontrol ettiği, öğretmen ile iş birliği içerisinde olduğu, okuldaki güvenli ortamı oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Baştepe (2009) nitelikli eğitim öğretimin sağlanabilmesi için, okul yönetiminin öğrencilerin başarısını arttırmaya ve onları desteklemeye yönelik eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca araştırmada, okul içerisinde etkin öğretim alanları oluşturabilmek, teknolojiye faydalanarak akıllı sınıflar, laboratuvarlar ve kütüphaneler düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin nitelikli eğitim öğretim için yeniliklere ve gelişmelere açık ve lider olması gerektiği söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin ders ve faaliyetlerin denetimine ilişkin cevapları incelendiğinde denetleme kategorisi oluşturulmuştur. Denetleme kategorisine ilişkin en fazla denetim, ders planı, toplantı, gözlem, kural, denetim kılavuzu, otokontrol, tutum, tarafsızlık, sorumluluk kavramları kullanılmıştır. Yılmaz'a (2009) göre denetim çalışmaları son yıllarda daha sıkı hale gelmiştir. Bunun sebebi, yöneticilerin her birinin bir öğretim lideri olmasıdır ve bu durumun getirisi olarak denetimlerin üzerine düşülmüştür. Bu noktada yöneticileri artık okulu ve sınıfları gezen, derslere giren ve öğretmenleri ile ilişkilerini geliştiren yöneticiler haline gelmiştir. Marangoz'a (2019) göre yöneticilerin ders denetimleri hususunda en önem verdikleri nokta öğretim niteliğidir. Ayrıca araştırmada, okul yöneticilerinin denetim esnasında evrak takibinin önemine vurgu yaptığı da gözlenen sonuçlar arasındadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin büyük çoğunluğunun denetim esnasında öğretmenlerin sınıf hâkimiyetine, iletişim türlerine göre gözlem yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticisinin denetimde dikkat ettiği hususları; her dönemde birer kez uyguladıkları, öğretmenlerin bu denetimlerden önceden haberi olduğu, ders denetimi esnasında evrak takibi yapıldığı, öğretmenin sınıf içerisindeki yönetimine ve hâkimiyetine dikkat edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurban ve Tok (2018), okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesi noktasında, objektif olması ve tarafsız kararlar alabilmesinin önemli olduğunu tespit etmiştir. Göl (2021) tarafından yapılan

araştırmada yöneticilerin denetimini yaptıkları bireyler hakkında tamamen tarafsız bir tutumla yaklaştığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin ders içeriklerine, önceden hazırladıkları evraklara da dikkat edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Altunay (2020) öğretmenlerin öğrencilerine gösterdikleri tutumun, ders içeriğini kontrol etmenin, gözlemler yapmanın ve iletişim kurmanın önemli olduğunu tespit etmiştir. Demir ve Güven (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin bakanlığın önceden belli olan ölçütlerinin dışına çıkmadığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra araştırmada, denetimler esnasında okul yöneticilerinin adaletli olması gerektiği, denetimi etkin bir biçimde gerçekleştirmesi gerektiği ve tüm öğretmenlere karşı tarafsız yaklaşılması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin denetimde kontrolün sıkı tutulması gerektiği ve kontroller esnasında tarafsızlığın önemli olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öneriler, okul yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik olarak geliştirilmiştir.

Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler

- a) Yöneticiler okuldaki eğitim öğretim seviyesinin yükselmesi, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturabilme ve paydaşları ile iş birliği içerisinde olabilmek adına; yeniliklere açık, çağdaş, şeffaf ve ulaşılabilir bir yönetici olmalıdır.
- b) Eğitim öğretim mevzuatı ve yenilenen, gelişen eğitim faaliyetleri müdürler tarafından daha yakından takip edilmelidir ve bu hususta yapılabilecek faaliyetlerinde takibinde olmalıdır.
- c) Öğretmen motivasyonunun yüksek olması, okul içerisindeki huzurlu çalışma ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Bu sebeple, okul yöneticisi öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıcı birtakım çalışmalarda bulunmalıdır. Alanyazında öğretmen motivasyonunu arttırıcı birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar okul yöneticilerine rehber olabilir.
- d) Öğretmenler ve idari personel arasında oluşabilecek çatışmalarda, okul yöneticileri çatışmaları çözmede uzman kişidir. Çatışma yaşayan taraflardan biri mutlaka yöneticiye gelip durumu izah edecektir. Bu

noktada yönetici konuyu tarafsız bir şekilde dinlemeli, adil olmalı ve bu konudaki uzmanlığını yerine getirmelidir.

- e) Okul yöneticilerinin okulundaki personelleriyle, öğretmenleriyle ve öğrencileriyle iyi bir iletişim sağlaması ve ilişkilerini sıkı tutması önerebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- a) Yöneticilerin yönetim becerilerinin sorgulandığı bu araştırma, yalnızca okul müdürleriyle görüşülerek yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda öğretmenler, diğer idari personel ve öğrenciler olabilir.
- b) Bu araştırma resmi ilkokullardaki yöneticilerin görüşlerine başvurarak hazırlanmıştır. Özel okullarda aynı çalışma yürütülebilir.
- c) Yalnızca ilkokullarda yapılan bu araştırma; anaokullarında, ortaokullarda veya liselerde gerçekleştirilebilir.
- d) Hatay ili Antakya ilçesinde ilkokullarda gerçekleştirilen bu araştırma, farklı sosyo-ekonomik düzeyde ve kırsal bölgelerde olan okullarda gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002). Eğitim yöneticileri nasıl yetiştirilmeli? *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:191.
- Açıkalın, A. (1995). *Teknik toplumsal ve kuramsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A., Şişman, M., ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü* (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Akçay, R. C. (1996). *Okul yönetimi*. Çanakkale: 72 Ofset Tesisleri.
- Akdoğan, M. (2009). *Ortaöğretim yönetim becerilerinin değerlendirilmesi (Bağcılar örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, A. (2022). *Öğretmen ve okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini değerlendirmesi: mesleki gelişime güdüleyen ve güdülenmeyi düşüren etmenler*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Altınel, B., Akın, B. (2020). Veri toplama yöntem ve araçları. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), *Araştırma teknikleri*, (163-185). Ankara: Nobel Yayınları.
- Altınöz, M. (2009). *Öğretmen ve yönetici algılarına göre özel okul yöneticilerinin yaklaşımları ve uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi.
- Altun, S. A. (2009). İlköğretim öğrencilerinin akademik başarısızlıklarına ilişkin veli, öğretmen ve öğrenci görüşlerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 567-586.
- Altunay, E. (2020). Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127.
- Altuntaş, B., Demirdağ, S., ve Ertem, H. Y. (2020). Veli algılarına okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 254-269.

- Argon, T., Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255- 279. doi:10.14527/kuey.2014.011
- Aslanargun, E., Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 -368.
- Aslanargun, E., Bozkurt, S. (2015). Öğretim sürecinin yönetimi ve öğrenci başarısının değerlendirilmesine yönelik okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Journal of Education and Humanities: Theory and Application*, 6(11), 151-174.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, (225-255).
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: temel kavramlar ve yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (1995). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi: karar verme*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2003). Dünyada uzaktan eğitim uygulamaları. *Eğitim ve Teknoloji Dergisi*, Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul kuram uygulama ve araştırma*. Ankara.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N., Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Detay Kitabevi.

- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık ve Basım Yayın.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 80-81.
- Bayar, A., Zengin, A. (2021). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında meydana gelen iletişim problemlerinin eğitime yansımaları. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, (UEAD), 5(2), 263-278.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Boyacı, A. (2012). Okullarda insan kaynağının yönetimi. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (161-182). Ankara: Pegem Akademi.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara; Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Altıncı Baskı. Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (1999). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Çalık, C., Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170), 94-110.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1).
- Çevik, A., Demirtaş, H. (2021). Okul müdürleri ve öğretmenlerin bakış açısıyla müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(2), 1512-1543. DOI: 10.17679/inuefd.960126
- Çoban, B. (2019). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve algı yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çoruk, A., Akçay, C. R. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33) , 81-94.
- Çubukçu, Z., Girmen, P. (2006). Orta öğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16.
- Dam, H. (2008). Öğrencinin okul başarısında aile faktörü. Hitit Üniversitesi. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2008/2, 7(14), 75-99.
- Demir, S. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi*. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi.
- Demir, F., Güven, S. (2017). Okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Türk Akademik Yayınlar Dergisi (TAY Journal)*, 5(2), 253-273.
- Demirtaş, H., Özer, N., ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*.
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.

- Dervişoğlu, Ç. (2012). *Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: beyoğlu ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Dinçer, Ö., Fidan Y. (2016). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, M. (2002). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Dönmez, B. (2012). Okulda personel ve öğrenci işleri. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (197-230). Ankara: Pegem Akademi.
- Dumrul, S. (1987). *İlkokul müdürlerinin denetim yetki ve yeterlikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ebabil, D. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Edem, D. (1992). *An Introduction To Education Administration In Nigeria*. New York: John Wiley & Sons.
- Edward, J. P. (1995). *Correlation between administrative style and school climate Reports and research*. Chicago State University. Eric Database.
- Erdoğan, G. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdem, A. R. (2010). Öğrenci hizmetlerinin yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (247-284). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.(6. Baskı)
- Ergün, M. (2015). *Eğitim felsefesi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eroğlu, E., Sunel, G. (2004). Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve Penguen gıda işletmesinde bir uygulama. *Review of Social, Economic and Business Studies*, 3(4), 178-203.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları:2.

- Genç, N. (1997). *Zirveye götüren yol yönetimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Göçebe, H. (2010). *MEB merkezi hizmetiçi eğitim kurslarının etkinliği ve yönetim becerilerine katkıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211-226.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal.
- Göksoy, S. (2018). Eğitimde etkililiğinin artırılabilmesi için sistem modelinin okul ve öğrenme ortamına uyarlanabilirliği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*, 3(3), 1-15.
- Göl, İ. (2021). Okul yöneticilerinin ders denetim sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2).
- Güçlüol, K. (1985). *Ortaöğretimimizde genel eğilimler ve gelişmeler, bugünden yarma ortaöğretimimiz*. Ankara: T.E.D Yayınları.
- Gülbahar, Y., Alper, A. (2009). Öğretim Teknolojileri Alanında Yapılan Araştırmalar Konusunda Bir İçerik Analizi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 93-111.
- Gülşen, C., Gökyer, N. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Gümüş E. ve Gümüş, S. (2010). Yönetim süreçleri. Silman, F. ve Ada, Ş. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. İstanbul.
- Gümüş E., Ada Ş. (2017). Okul müdürlerinin katıldıkları mesleki gelişim faaliyetleri hakkındaki görüşleri: türkiye ve abd örnekleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43:176-208.
- Gümüşeli, A. İ. (1993). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.

- Gürel, E., Gürüz, D. (2006). *Yönetim ve organizasyon- bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürkan, H., Toprakcı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 2018, 64-81. doi: 10.19160/ijer.434582.
- Haveydi, C., Alpaydın, Y. (2019). Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 120-144
- Hesapçioğlu, M. (1984). *Türkiye’de insan gücü ve eğitim planlaması*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- İmamoğlu, F.A., Ekenci, G. (2014). *Spor örgütleri için işletme yönetimi*. Ankara: Berikan Yayınları.
- Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Kamete, J. M. (2014). *The influence of headmaster’s managerial skills on effective school management. a case of public secondary schools in mbeya –tanzania*. (Unpublished PhD Thesis), The Open University of Tanzania.
- Kahriman, N. (2015). *Türkiye ve Almanya’daki temel eğitim okullarının (ilkokul) bütçeleri ve okul müdürlerinin bütçe oluşturma, yönetme konusundaki yetki görev ve sorumluluklarının karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi. Edirne.
- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde.
- Karpuz, E. (2020). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin süreçleri*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.

- Kaşıkcı, B. (2015). *Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi*. 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:150.
- Kazak, E. (2021). Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, Kuram ve Uygulama.
- Keskinkılıç, K. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Kısaoğlu, M. (2022). *Eleştirel düşünme çerçevesinde okul yöneticilerinin yönetim becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 429-434.
- Koyuncu, V. (2022). *Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi.
- Köktürk, Ö. (2011). *İlköğretimde yönetimin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Köprülü, K. H. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile mizah tarzları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kurban, C., Tok, T. N. (2018). Okul müdürlerinin performans denetim sistemindeki rolünün, öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 1-17.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Marangoz, S. (2019). *Ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.

- MEB. (2003). İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği. *Tebliğler Dergisi*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, (86-96).
- Memduhoğlu, B. H., Yılmaz. K. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. İstanbul: Pegem Akademi.
- Memiş, B. (2019). *Ortaokullarda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları ve stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi: bursa ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İşletme Ana bilim dalı. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2021). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği 22.11.2022 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> sitesinden alınmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. 22.11.2022 tarihinde <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1703.pdf> sitesinden alınmıştır.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Muraine, M. B. (2014). Principals managerial skills and administrative effectiveness in secondary schools in oyo state, nigeria. *Global Journal Of Management and Business Research: A Administration and Management*, cilt 14(3), (51-57).
- Okumuş, F., Avcı U. (2008). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Okutan, C. (2006). Küreselleşme olgusu karşısında Türkiye’de baskı gruplarının değişen niteliği, *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 155-164.
- Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi.

- Öksüz, B. (2008). *Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri*. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2), 93-116.
- Özdemir, M. S. (2016). Öğretmen niteliğinin bir göstergesi olarak mesleki gelişim. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 233-244.
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. 3. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdemir, S. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S., Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, Ö. (2019). *Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin pozitif yönetim yaklaşımlarının öğrenci başarısına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
- Özen, J. (2002). *Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri*. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi.
- Öztekin, A. (2003). *Siyaset bilimine giriş*. Dördüncü Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Recepoglu, E., Kılınç, A.Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *TurkishStudies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter 2014*, p. 1817-1845, Ankara-Turkey.
- Sarpkaya, P. R. (2010). Yönetim kuramları ve eğitime yansımaları. R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (135-168). Ankara: Anı yayıncılık.

- Sevgi, H. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sezer, Ş. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process , *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 17(3), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445
- Sezgin, F. (2012). Okul yöneticisi ve liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (123-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Sezgin, F., Er, E. (2019). Eğitim yönetiminde etik, değerler ve liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (303-326). Ankara: Pegem Yayınları.
- Söylemez, H. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin öz yeterliklerinin müdürlerin yönetim becerileri çerçevesinde incelenmesi. (Gaziantep ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11) , 523-547.
- Şakar, N. (2012). *Klasik yönetim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 122-145.
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (1997). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2013). *Eğitim bilimine giriş*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M., Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Taş, H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz:32, 532-555
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2022). *Genel açıklamalı sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Teyfur, M. (2000). İlköğretim okulları ve yönetici yetiştirme sorunu. *Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Tolun, Y. (2022). *Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Savaş Yayınları.
- Töremen, F., Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*. Milli Eğitim Basımevi. Ankara.
- Turan, H. (2007). *Çankaya İlçesi'nde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri.
- Turan, S., Aktan D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Turan S., Yıldırım, N., ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Uygun, T. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim yeterlilikleri (Çanakkale örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Ünsar, A.S., İnan, A., ve Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1) (248-262).

- Yalçın, H., Korkmaz, M. E. (2013). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Motivasyon Durumları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(26), 602- 609.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. Gazi Üniversitesi *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yarba, M. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yerlikaya, H. (2017). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi.
- Yeşil, D., Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45
- Yeşilmen, F. (2016). *Okul yönetimi, örgütsel iletişim ve okul yönetiminde yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunların incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23, 7-12.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözme öyküleri ışığında denge rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Yılmaz, K. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 19-35.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yiğit, F. (2008). *Cumhuriyet döneminde milli eğitim bakanlığının ilköğretim kurumlarına yönetici seçiminde uyguladığı yöntemlerin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: zincir otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.



EKLER

Ek-1. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu izni

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/03/2022-146350



T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanlığı

Saya : E-21817443-050.99-146350
Konu : Etik Kurul

14/03/2022

SAYIN DR. ÖĞR. ÜYESİ EMİNE DAĞLI
ÖĞRETİM ÜYESİ

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun
07.03.2022 tarih ve 16 sayılı kararı ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Seval YAVUZ
Kurul Başkanı

Ek:SBBBAY Etiği Kurulunun 07.03.2022 tarih ve 16 sayılı kararı (1 sayfa).

Mevcut Elektronik İmzalar

SEVAL YAVUZ - Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı (Kurul Başkanı) - 14/03/

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Değişimleme Kodu :BSASBEPCL1Pın Kodu :75992

Kayıt Adresi: seval.yavuz@hmk.az

Belge Tüdp Adresi : <https://www.tudpa.gov.tr/index.php>

Belge için: Celal Aksoy
Ünvanı: Şef
Tel No: 3362212720



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek- 2. Hatay Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı



T.C.
HATAY VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-32889639-605.01-46831722
Konu : Hatice Kübra PARLAK'ın
Araştırma İzin Onayı

31.03.2022

VALİLİK MAKAMINA

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hatice Kübra PARLAK, "İlkokul Müdürlüklerinin Yönetim Becerilerinin İncelenmesi" konulu tez çalışması yapmayı talep etmektedir.

Söz konusu çalışmanın "Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 ve 2020/2 nolu Araştırma Uygulama İzni Genelgesine" uygun olduğundan, ilgilinin araştırmanın Müdürlüğümüzün izni ile denetimi ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, elde edilen verilerin kamuya ile paylaşmadan önce Müdürlüğümüzün izni bitimine iletilmesi ve oraya bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mülkiyet ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının kullanılması koşuluyla; ilimize bağlı resmi ilköğretim müdürlüklerine yönelik uygulama çalışması yapmasını, okurlarınıza arz ederim.

Fahrettin ÖVER
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

OLUR

Mesut ÇERKO
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü V.

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Adres : Üçgeni Paşa Mah. Şube İdari Yürütme Binası Hatay İl Milli Eğitim
Müdürlüğü Binası No: 2/1 21310 Antakya/Hatay
Telefon No : 0 (326) 227 68 68
E-Posta : genel@milli.egitim.gov.tr
Kop Adresi : <https://meh.gov.tr>

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.millietim.gov.tr/belge-dogrula>
Belge İçin : Özlem ÇOLAK Memur(1113)
Görev : Memur
İmza Adresi : <https://meh.gov.tr> Pano: 3262276969

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır. <https://meh.gov.tr> adresinden 3b3b-0cd47-3cd0d-b1a2b-54b1f kodu ile doğrulanabilir.