

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİM SÜREÇLERİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ (DEMİRCİ İLÇESİ ÖRNEĞİ) *

EXAMINATION OF PRINCIPALS' VIEWS ON SCHOOL ADMINISTRATIVE PROCESSES (CASE OF DEMİRCİ DISTRICT)

Sezen TOFUR¹ – Remzi YILDIRIM²

Öz

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yönetim süreçleri kapsamında izledikleri yolun ortaya konulması, karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin belirlenmesidir. Çalışma nitel araştırma yönteminde desenlenmiştir. Çalışmaya 18 okul müdürü katılmıştır. Verilerin toplanması odak grup görüşmesi ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır. Tüm kademelerdeki okul müdürleri yönetimde karar verme sürecinde okul paydaşları ile istişare yoluna giderek ortak karar aldıklarını belirtmektedir. Okul müdürleri yönetim sürecinde planlama yapmanın yararına inanmaktadır. Bu anlamda müdürler özellikle etkili iletişimin sağlanmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Müdürlere göre etkileme işi bireyleri motive etme ve amaca ulaşabilme adına zor bir iştir. Okul müdürleri görev dağılımı ve ekip çalışmasına önem vermektedir. Görev dağılımında yetenek, beceri ve isteklilik durumu gözletilmektedir. Okul müdürleri değerlendirmelerini paydaşlarla birlikte belirledikleri değerlendirme kriterleri ile rapor takibi yaparak sağlamaktadır. Ulaşılan sonuçlar okul müdürlerinin yönetsel süreçler ile ilgili algılamaları kapsamında ipuçları sunmaktadır. Buna göre okul müdürleri ve yönetsel süreçler konularında yapılacak daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç vardır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, Okul Yönetimi, Yönetim Süreçleri

Abstract

The aim of the study is to reveal the path followed by school principals during the administration processes, to determine the problems encountered and solutions related to them. The research was conducted in qualitative method. 18 school principals participated in the study. The data were collected through focus group interviews. Content analysis and descriptive analysis were used in the analysis of the data. School principals at all levels state that they make joint decisions by consulting with school stakeholders in the decision-making process in administration. School principals believe in the benefit of planning and effective communication in the administrative processes. According to the principals, influencing is a difficult job in terms of motivating individuals and reaching the goal. School principals attach importance to task distribution and teamwork. Talent, skill and willingness are considered in the distribution of tasks. They provide their evaluations by following the report with the evaluation criteria they have determined together with the stakeholders. It is thought that this study will help to understand the perceptions of school principals about administrative processes. Accordingly, more comprehensive studies should be conducted on school principals and administrative processes.

Keywords: School Principals, School Administration, Administrative Processes

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, sezentofur@gmail.com,
Orcid: 0000-0001-6518-9156

² Öğr. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, yildirimremzi@hotmail.com,
Orcid: 0000-0002-6918-5416

Makale Türü: Araştırma Makalesi – Geliş Tarihi: 09.11.2020 – Kabul Tarihi: 30.01.2021

DOI:10.17755/esosder.823787

Atf için: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2021;20(78): 961-987

Bu çalışma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 21.11.2019 tarih ve 2019/07 sayılı kararı ile etik yönden uygun bulunmuştur.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu ortak amaçları etrafında bir araya gelerek örgüt adını verdiğimiz yapıları oluşturur ve sahip olduğu ortak amaçlara ulaşmak adına oluşturduğu örgütsel yapıların devamını sağlamaya çalışır. Örgüt ve örgütlenmenin devamı için bir yönetim süreci olmalıdır ve bağlamda örgütlerin amaçlarında başarılı, verimli ve devamlı olması örgütün yönetsel etkililiği ile yakın ilişkilidir denilebilir (Şişman, 2012: 172). Eğer gerçekleşen durum amaçlanan duruma bölündüğünde sonuç olarak “bir” değeri elde ediliyorsa, örgütsel amaçlar başarılmıştır denilebilir (Saruhan, 2012: 6). Amaçların gerçekleşmesi sonuçla, amaçlara nasıl ulaşıldığı ise yönetim süreçleriyle ilgilidir. Amaçlarına ulaşmış bir örgüt etkili olmuştur denilebilir ve örgütü hedeflenen amaçlara taşıyabilecek yönetim süreçlerinin izlenmesi örgütün yönetsel etkililiği sayesinde. Başaran (2004: 25) örgütün amaçlanan hedeflere istenen düzeyde nitelik ve nicelik olarak ulaşacak biçimde yönetilmesini yönetsel etkililik olarak görmektedir. Örgütlerin var olmasında yönetim ve yöneticilerin payı büyüktür. Karatepe’ye (2005: 309) göre örgütün etkili olmasında örgütte yer alan alt sistemlerin kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesinin büyük önemi vardır. Bu manada bir örgüte ait alt sistemlerde görev yapan yöneticilerin kendi sistemlerini başarılı bir biçimde yönetebilmesinin gerekliliği ve etkililiğin gerçekleştirilmesi adına takım uyumu sağlayabilmenin önemi vurgulanabilir. Bunun için Balıkçı (2020) örgüte karşı olumlu duygu düşüncelerden hareketle bir anlamlandırmanın önemini vurgulamaktadır.

Yönetim; işlerin düzenli ve başarılı bir şekilde yürümesini sağlayan bir süreçtir. Yönetim en eski bilimlerden biridir ve tarih boyunca insanlar yönetmiş ve yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2005: 1). Tek başına başarılacak işlerin grup çabasıyla gerçekleştirilmesi yönetim ihtiyacını doğurmuştur (Besler, 2012a: 3). Yönetim; hedeflere erişmek adına örgütteki insan ve diğer kaynakların etkili olarak kullanımınıdır (Aydın, 2010: 70). Yönetime ilişkin tanımlarda yapılan benzer vurgular; hedeflere ulaşma ve hedefler çerçevesinde örgütü yaşatma, ihtiyaç duyulan kaynakları elde etme ve etkili kullanma, alınan kararları ve işleri yürütme, süreçleri izleme, denetleme ve ileriye taşıma şeklindedir (Taymaz, 2003’den akt. Demirtaş, 2008: 110). Bireylerin belli amaçlar etrafında bir araya gelmesiyle örgütler, örgütlerin hedeflerine ulaşma çabasıyla da yönetim süreçleri ortaya çıkmıştır denilebilir.

Yönetim süreçleri vasıtasıyla örgütlerin kendini oluşturan tüm unsurları koordine edebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi mümkündür. Yönetim süreçleri belirlenen amaçların başkaları yoluyla gerçekleştirilmesi olup, işgörenlerin gerçekleştirdiği etkinliklerinin tamamı olarak görülebilir (Efil, 2004: 30). Zaman içerisinde örgütün yönetilmesine yönelik bakış açıları yönetim süreçlerinin nasıl olacağını ve yönetsel etkililiğin nasıl sağlanacağını belirlemeye çalışmıştır. Tarih boyunca insanlığın benimsediği paradigmalardan bir yansıması olarak örgütlerin yönetim süreçlerinde izlediği yollarda değişim ve gelişim görülmüştür. Bakkalbaşı (2017: 430) çalışmasında on dokuzuncu yüzyılın sonlarından itibaren bilimsel araştırma yönteminin yönetim alanına uygulanmasıyla yönetim bir bilim haline geldiğini ve günümüze değin örgütler ve yönetim ile ilgili çeşitli kuram ve modellerin geliştirildiğini işaret etmiştir. Yönetim ile ilgili geliştirilen kuramlar zaman içerisinde yönetim süreçlerine örgütte bulunan tüm unsurları kapsayacak bir biçimde çok boyutlu olarak bakabilmeyi öğretmiştir.

Zaman içerisinde ortaya çıkan her bir yeni yönetim kuramı bir öncekini top yekûn reddetmemiş, bir öncekinin işlevsel olan fonksiyonlarıyla yoluna devam etmiştir. Yönetim süreçleri ile ilgili çalışmalar (Knezevich, 1970: 29); 1916 yılında Fayol ile başlamış, 1937 yılında Gulick – Urwick’in, 1950 yılında Newman’ın, 1957 yılında Gregg’in, 1957 yılında Campbell’in, 1967 yılında Johnson ve arkadaşlarının çalışmaları ile şekillenmiştir. Yönetim süreçleriyle ilgili kuramlar kapsamında edinilen bilgi birikimi günümüz örgütlerinin yönetim süreçlerine çeşitli şekillerde yansımıştır ve örgütlerin kendi yapıları içerisinde hali hazırda

uygulanmaktadır. Yönetim süreçlerinin oluşturulmasına yönelik yapılan çalışmalar içerisinde Gregg'in yönetim süreçlerinin ilk adımı olarak karar verme aşamasını koyması ve karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki etme ve değerlendirme şeklinde kapsamlı ve etkili bir yönetim sürecine dair yedi aşama önermesi onun çalışmasını yapılan diğer çalışmalardan ayıran en önemli özellik olmuştur (Knezevich, 1970: 29). Bu manada Gregg'in (1957: 275) yönetim süreçlerinin tasarımına yönelik aşamalı olarak ortaya koyduğu yedi madde, çalışmanın kapsamıyla ilgili temeli oluşturmuştur.

Yönetim süreçleriyle ilgili yedi aşamanın özetle şu şekilde açıklanması mümkündür:

Karar Verme: Örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunlara yönelik en uygun çözüm biçiminin belirlenmesi olan karar vermeyeyle (Aydın, 2010: 126) ilgili varsayımlar; karar verme sürecinde çözüm sağlanırken bazı sorunların ortaya çıkabilmesi, karar verme sürecinde tam olarak rasyonel davranmanın mümkün olmamasıyla tatmin edici kararlara ulaşılmaya çalışılması, karar vermenin genel bir davranış örneği olması ve değerlerin karar vermede bütünüleyici rol oynaması biçiminde sıralanabilir (Hoy ve Miskel, 2012: 301 – 303). Alınan kararlar kapsamında tüm paydaşların çeşitli şekilde etkilenmesi söz konusudur. Lunenburg ve Ornstein'a (2013) göre rasyonel karar verme aşamaları; sorunun tanımlanması, seçeneklerin belirlenmesi, gözden geçirilmesi, seçimin yapılması, kararın uygulamaya alınması ve değerlendirilmesi şeklindedir.

Planlama: Ulaşılmak istenen hedefler kapsamında yürütülecek çalışmaların ve süreçlerin belirlenmesi, zaman kontrolü, seçim ve karar verme işi olan planlama ile (Akçadağ, 2008) gerçekleştirilmek istenen duruma dair çalışmaların, eylemlerin, sürenin belirlenmesi söz konusudur. Planlama sürecinde eldeki insan kaynakları ve olanaklar gözetilerek ilgili katılımcılar "Kim? Ne? Nasıl? Nerede? Ne zaman?" gibi sorulara yanıt aramaya çalışmalı ve bu yönde plan oluşturmalıdır. Nartgün'e (2003: 278) göre hedeflere erişimde kıt kaynakları en akılcı biçimde kullanma ve gereksinimlere yanıt verme süreci olan planlama ile ilgili yararlar (Yılmaz, 2011: 149 – 150); zaman kazanma, kayıpları azaltma, dikkati ve tüm etkinlikleri amaca yöneltme, yönetim sürecini, denetim ve değerlendirmeyi kolaylaştırma, hedefe nasıl gidileceğini gösterme, hedefe ulaşmak üzere kaynakları tespit etme, hedefe ulaşımı, eşgüdümü ve yapılacak işleri kolaylaştırma, işlere hakim olma, içinde bulunulan durumu gösterme ve geleceğe yönelik düşünme becerisi kazandırma şeklindedir.

Örgütlenme: Mevcut bir örgütsel yapı olsa bile örgüt yöneticilerinin süreç içerisinde ortaya çıkan durumlar için yeni örgütlemeler yapması gerekebilir. Bu durumda yöneticilerden beklenen amaca uygun olarak en rasyonel biçimde iş bölümü yapma, görev tanımı oluşturma ve kurallar koyma yönünde ilgili katılımcılarla birlikte çalışmalar yürütmesidir. Örgütsel yapılar tasarlanırken; farklı işlere dair alt bölümlerin oluşturulmasında uzmanlaşma, işlerin gruplandırılmasında bölümler, rapor yazımında emir – komuta zinciri, verimli yönetici olmada denetim alanı, karar verme sürecinde ne derece merkezileşeceği, çalışan ve yöneticilerle ilgili kuralların derecelendirilmesinde biçimselleştirme göz önünde bulundurulmalıdır (Robbins ve Judge, 2013: 488 – 494). Bu durum Lunenburg ve Ornstein (2013: 28 – 30) tarafından benzer şekilde; mesleki uzmanlaşma, bölümlendirme, emir komuta zinciri, yetki ve sorumluluk, merkezileşme derecesi, hiyerarşik yetki, kontrol alanı olarak açıklanmıştır.

İletişim: Örgütün devamı için en önemli unsurlardan birisi iletişim olup, eksikliğinin olduğu durumlarda örgüt faaliyetleri istenilen biçimde devam etmeyebilir. Örgüt içi iletişimdeki eksiklik örgütsel eylemlerin başarılmasını zorlaştırır (Dal, 2012: 95). Özellikle informal ilişkilerin kendini hissettirdiği eğitim örgütlerinde amaçları geliştirme, paylaşımı arttırma, güven ortamı oluşturma ve geri dönüt alma adına yöneticilerden beklenen iletişim kanallarını açık tutması, dikey ve yatay iletişimin sağlıklı yürütülmesine yönelik bir işleyiş

tesis etmesidir. Memişoğlu'na (2013: 142) göre örgütlerde iletişimi daha üst noktaya taşıma bakımından; kendini tanıma, farklılıkları kabul etme, iyi bir dinleyici olma ve dönüt alma şeklindeki öneriler yöneticiler adına faydalı olabilir. İletişim becerilerinin geliştirilmesiyle genel verimin ve başarı düzeyinin yükseltilmesi söz konusudur (Türk ve Aydoğan, 2008: 174).

Koordinasyon: Yöneticilerden koordinasyon yoluyla beklenen birimler arasında uyum ve iş birliğini sağlayacak düzenlemeler yapması ve üyelerin birbirlerinin yaptıkları işin farkında olmasına katkı sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmesidir. Koordinasyon örgütün işleyişi için önemli olmakla birlikte örgütten hizmet alanlar nezdinde örgüte karşı güven ve alınan hizmetlerde kolaylık sağlayacaktır. Eldeki parçalar aracılığı ile istenen bütünü oluşturulma süreci (Akçadağ, 2008: 180) olan koordinasyonun; dikey, yatay, çapraz gibi biçimlerde olması mümkündür (Yılmaz, 2011: 155). Koordinasyon ile; örgütün ve örgütsel işlevlerin devamı, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, kararların uygulamalara yansıtılabilmesi, örgüt içi yardımlaşma, iş birliği ve haberdar olma sağlanabilmektedir (Şişman, 2012, s. 192).

Etki etme: Bir yönetici için en önemli yanılığardan birisi verilen görevin sadece verilmiş olmasıyla tamamen arzu edilen düzeyde gerçekleşecek olmasını beklemektir. Örgüt üyelerinin verilen görevden ne anladıkları ya da göreve bakış açıları gerçekleştirecekleri görevin niteliğini etkilemektedir. Yöneticiler örgüt amaçları doğrultusunda verilen görevlerin istenilen nitelikte gerçekleştirilmesini sağlamak için çeşitli etkileme çabaları mevcuttur. Bunlar; rasyonel ikna, telkinle güdüleme, danışma, kendini sevdirmeye, değiş – tokuş, kişisel çekicilik, koalisyon, yasal dayanak sunma, baskı biçiminde olabilmektedir (Yukl ve Falbe, 1990: 133; Yukl ve Tracey, 1992: 526). Örgüt mensuplarını; sosyo – ekonomik araçlar, örgütsel – yönetsel araçlar ve psiko sosyal araçlar ile yaptıkları çalışmalara daha fazla odaklayabilmek mümkündür (Demir, 1999: 278 – 281).

Değerlendirme: Yönetim süreçlerinin ne oranda gerçekleştiğini belirlemeye yönelik çalışmalar ve denetimler değerlendirme aşamasıyla ilgili bir durumdur. Değerlendirme aşaması klasik anlamda teknik yönü ağırlıklı bir biçimde olabileceği gibi günümüz anlayışlarında geliştirme odaklı ve rehberlik anlamında bir yapıya kavuşmuştur (Başar, 2000: 5). Yöneticilerin değerlendirilecek duruma göre uygun anlayışı belirlemesi ve nesnel bir değerlendirme yapması birtakım aksaklıkların önüne geçmek ve gidişatı daha iyi bir hale getirmek adına önemli olarak görülebilmektedir. Mevcut olan ve saptanan durumun niteliğine göre şekillenen çağdaş eğitim denetiminde amaç; işbirlikçi, bilimsel, güdüleyici, çözümleyici, geçmişe ve geleceğe yönelik olarak öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmektir (Aydın, 2007: 20 – 21). Okul yöneticilerinin değerlendirme ve gözlem sürecindeki davranışları baz alarak personel geliştirme programlarını uygulamaya koyması doğru bir yaklaşım olacaktır (Aytaç, 2000: 113). Amaçlı, planlı, nesnel, açık ve demokratik olma, sürekliliği ve bütünlüğü sağlama, durumsallığı gözetme biçiminde ilkelere sahip olması gereken (Başar, 2000: 10 – 12) denetimin amaçlarına erişme noktasında karşılaşılabileceği engelleri azaltmak adına; kurumsal genel ve özel amaçlar, kurumda uygulanan politikalar, denetimsel genel ve özel amaçlar ve fonksiyonlar, örgütsel yapılar, kademeler ve görevler dağılımları, sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik gelişmeler, değişme ve gelişme neticesinde gerçekleştirilen uygulama yöntemleri, ürün niteliği, fiziki olanaklar, personel kaynağı ve yeterliliği, çalışma koşulları ve sorumlulukları, çevredeki mevcut yapı, özellikler ve beklentiler biçiminde bazı faktörlerin dikkate alınması uygun olacaktır (Taymaz, 2010: 64).

Yönetim süreçleriyle ilgili olarak yukarıda özetlenen yedi aşamanın nitelikli bir şekilde gerçekleştirilmesi ile örgütün hedeflerine ulaşmada önemli kazançlar sağlayacağı söylenebilir. Bu aşamalar ile beklenenler kısaca; karar vermede karar verme süreci

aşamalarının takip edilmesi, planlamada amaca yönelik rasyonel hazırlıkların yapılması, örgütlemeye en uygun örgütsel yapının tesis edilip kadrolamanın yapılması, iletişimde sağlıklı bir bilgi akışının oluşturulması, koordinasyonda birimler arası iş birliğinin sağlanması, etkide paydaşlar nezdinde yürütülen çalışmanın değerli hale getirilmesi ve değerlendirmede amaca ulaşılabileceğinin ortaya konulması şeklindedir.

Yönetim süreçleriyle önerilen aşamaların beklenen şekilde gerçekleştirilmesiyle diğer tüm alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da hedeflere ulaşımın kolaylaşacağı söylenebilir. Gregg'in yaptığı çalışma ile yönetim süreçlerinin eğitim örgütleri içerisinde uygulanmasının gerekliliği ele alınmış ve eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşmasında yönetim süreçlerinin önemli bir yere sahip olduğunun altı çizilmiştir (Walton, 1958: 118). Bu manada çalışmanın önemi; Gregg'in ele aldığı yedi maddelik yönetim süreçleri temel alınarak eğitim örgütlerinin yönetim süreçlerine yönelik bir değerlendirme yapılmak istenmiş olmasından ve yönetim biliminin verdiği bilgiler ışığında Gregg'e ait yönetim süreçleri yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan ölçme aracı ile okul yönetim süreçlerine dair uygulamaların nitel araştırma yöntemleri kullanılarak, okul yöneticilerinin kendi öz değerlendirmeleriyle çalışılmış olmasından gelmektedir.

Çalışmayla ilgili olarak "School Administrative Process", "School Management Process", "Okul Yönetim Süreçleri" şeklinde anahtar kelimeler baz alınarak, Google Akademik ve Eric adlı veri tabanları üzerinde son beş yıl için ayrı ayrı tarama yapılmıştır. Yapılan tarama ile ulaşılan araştırma sayıları: "School Administrative Process" için Google Akademik üzerinde 25 sonuç, Eric üzerinde 268 sonuç; "School Management Process" için Google Akademik üzerinde 248 sonuç, Eric üzerinde 954 sonuç; "Okul Yönetim Süreçleri" için Google Akademik üzerinde 25 sonuç şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışmanın bu haliyle; bir bütün olarak örneklem, yöntem ve kullanılan ölçme aracı bakımından ilgili veri tabanlarında yer alan son beş yıla ait diğer araştırmalardan (Girgin, 2019; Olayiwola, & Alabi, 2015; Schlebusch, & Mokhatle, 2016) farklılık arz ettiği görülmüştür.

Eğitim sistemlerinin devasa yapıları içinde sarf edilen tüm çabanın karşılığı olan okul adlı eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği uygulamalar, okulların hedeflerine ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinin başarısını etkileyen pek çok unsur olabileceği gibi önemli olan unsurlardan birisi de okul yöneticilerinin okullarını yönetirken izledikleri yönetim süreçleridir. Okul yöneticilerinin yönetim biliminin kazanımlarının farkında olarak bu kazanımları okul yönetimine yönelik yürüttükleri süreçlere aktarabilmesi etkili sonuç alabilmelerine ve ülkemizin ihtiyacı olan kalkınmaya (Balıkcı, 2021) katkı sağlayacaktır denilebilir. Gregg tarafından 1957 yılında ele alınan yönetim süreçleri yaklaşımı (Knezevich, 1970: 29) bu anlamda bu çalışmanın temelini oluşturmuş ve okul yöneticilerinin yöneticisi oldukları eğitim kurumunu yönetirken nasıl bir yönetim süreci izlediklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma ile okul yöneticilerinin yönetim süreçleri kapsamında izledikleri yolun ortaya konulması, karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin belirlenmesi amaçlanmış olup, bu amaç çerçevesinde ele alınan problem ve alt problem durumları şu şekilde belirlenmiştir:

- Okul müdürlerinin okul yönetimi süreçleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
 1. Okul müdürlerinin yönetim süreçleri kapsamında yürüttükleri yönetim uygulamaları ile ilgili değerlendirmeleri nasıldır?
 2. Okul müdürlerinin yönetim süreçleri kapsamında yürüttükleri yönetim uygulamaları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

3. Okul müdürlerinin yönetim süreçleri kapsamında yürüttükleri yönetim uygulamaları ile ilgili karşılaştıkları sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi ile ilgili açıklamalar sunulmaktadır. Buna göre araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik, araştırmacıların rolü, araştırmada etik başlıklarına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmada nitel araştırma yönteminden ve fenomenolojik desenden yararlanılmıştır. Fenomenolojik desende, katılımcı kişi veya kişilerin bir fenomene dair yaşamış olduğu tecrübe anlam, yapı ve öz olarak anlaşılmaya ve netlik kazandırılmaya çalışılır (Patton, 2018a: 482). Fenomenoloji yoluyla farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olgular üzerinde çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008a: 72). Yapılan bu çalışmada da yönetsel süreçlerde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin katılımcıların deneyimlerinden faydalanılarak incelenecek olmasından dolayı fenomenolojik desen tercih edilmiştir.

1.2.Çalışma Grubu

Çalışmaya 18 okul müdürü katılmıştır. Bunlardan 6'sı ilkököl (Tablo 1), 6'sı ortaokul (Tablo 2), 6'sı ortaöğretim (Tablo 3) okul müdürüdür. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme ile Manisa İli Demirci ilçesinden seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağı bulunmadığı durumlarda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008b: 113). Yapılan bu çalışmada da ulaşılabilirlik, maliyet gibi etkenler göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde ise amaç görelilik olarak daha küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008b:108). Bu çalışmada ilkököl, ortaokul ve ortaöğretim okul müdürlerine ulaşılarak çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcılara kod isimler verilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan müdürlerin biri kadın diğerleri erkektir. 2'si yüksek lisans mezunudur. En az 6-10 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olan müdürlerin 8'i 0-5 yıl, 2'si 6-10 yıl, 2'si 11-15 yıl, 1'i 16-20 yıl, 5'i 21 ve üzeri yıl okul yöneticisi olarak hizmette bulunmuştur (Tablo 1, 2 ve 3).

Tablo 1. Odak grup görüşmesine katılan ilkököl müdürlerinin nitelikleri

Okul müdürü kod	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Öğretmen olarak Hizmet Yılı	Okul yöneticisi olarak Hizmet Yılı	Okul Türü
A	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	21 ve üzeri	İlkokul
B	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	6-10	İlkokul
C	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	11-15	İlkokul
D	Erkek	Lisans	11-15	6-10	İlkokul
E	Erkek	Lisans	-	21 ve üzeri	İlkokul
F	Erkek	Lisans	16-20	0-5	İlkokul

Tablo 2. Odak grup görüşmesine katılan ortaokul müdürlerinin nitelikleri

Okul müdürü kod	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Öğretmen olarak Hizmet Yılı	Okul yöneticisi olarak Hizmet Yılı	Okul Türü
G	Erkek	Yüksek Lisans	6-10	0-5	Ortaokul
H	Erkek	Lisans	6-10	0-5	Ortaokul
I	Erkek	Lisans	6-10	0-5	Ortaokul
J	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Ortaokul
K	Erkek	Lisans	6-10	0-5	Ortaokul
L	Kadın	Lisans	11-15	0-5	Ortaokul

Tablo 3. Odak grup görüşmesine katılan ortaöğretim okul müdürlerinin nitelikleri

Okul müdürü kod	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Öğretmen olarak Hizmet Yılı	Okul yöneticisi olarak Hizmet Yılı	Okul Türü
M	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	0-5	Ortaöğretim
N	Erkek	Lisans	16-20	0-5	Ortaöğretim
O	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	11-15	Ortaöğretim
P	Erkek	Y. Lisans	21 ve üzeri	16-20	Ortaöğretim
R	Erkek	Lisans	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Ortaöğretim
S	Erkek	Lisans	-	21 ve üzeri	Ortaöğretim

1.3. Verilerin Toplanması

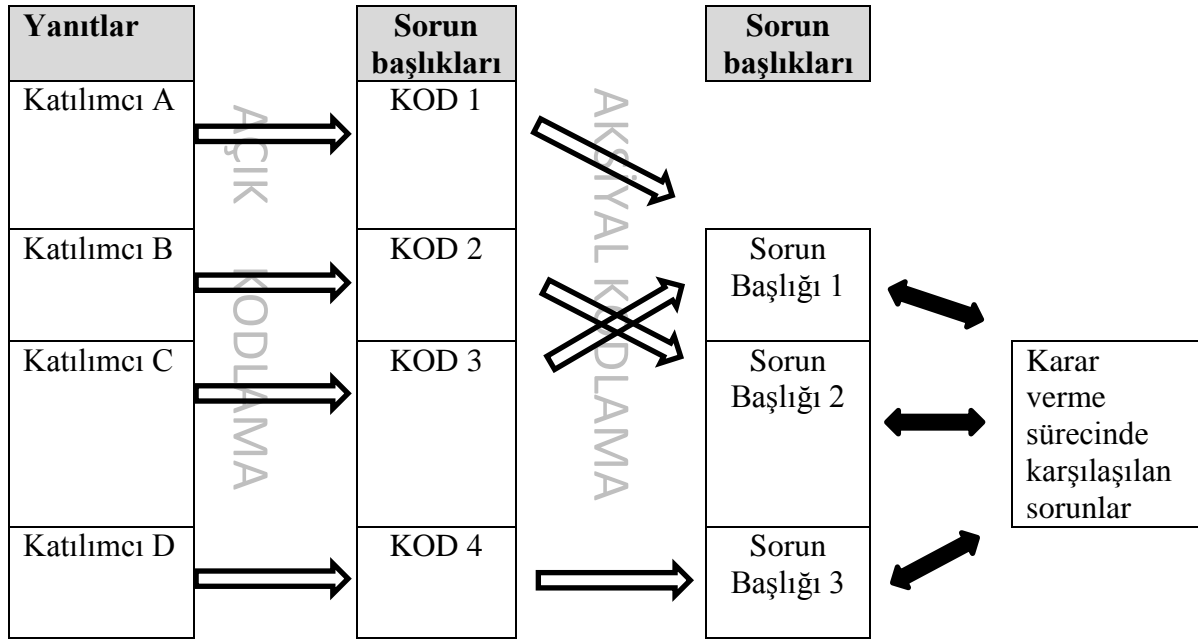
Verilerin toplanması odak grup görüşmesi ile gerçekleştirilmiştir. Odak grubu görüşme yönteminde prosedür bir konunun tartışılmak üzere toplantı başkanı eşliğinde 6-12 kişilik grubu toplaması şeklindedir (Neuman, 2010: 592). Odak grup yöntemi temel olarak görüşme formu kullanılmasına rağmen odak grup yoluyla kısa zamanda onlarca katılımcıya ulaşmayı olanaklı kılar. Dinamizmi ve yaratıcılığı nedeniyle bireysel görüşmelere nazaran araştırma problemi ile ilgili daha derin ve zengin bilgi elde edilir. Odak grup görüşmelerinde 4 kişi ile odak grup görüşmesi yapan olduğu gibi 15 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirenler de vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008c). Alan yazın incelendiğinde nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünde bir sınırlama olmadığı görülmektedir. Çalışmada kaç kişiyle görüşüleceği sorulara, verilere ve kaynaklara göre değişebilmektedir (Patton, 2018b; Merriam, 2018a: 79). Bu çalışmada 6 ilkokul, 6 ortaokul, 6 ortaöğretim kurum müdürü ile üç ayrı odak grup görüşmesi planlanmıştır. Yapılan odak grup görüşmelerinin okullardaki eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına önem verilmiş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün uygun gördüğü zaman ve yerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas kılınmıştır. Bu nedenle görüşme öncesi katılımcılara görüşme içeriği hakkında bilgi verilerek izinleri alınmıştır. Katılımcılardan görüşme sonunda görüşme verilerinin, isimleri gizli tutularak yapılacak bilimsel araştırma için kullanılıp kullanılmayacağı ile ilgili yazılı izinleri alınmıştır.

Araştırmada kullanılmak üzere araştırmacılar tarafından görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzunun oluşturulmasında görüşme yapılacak ilçeden bir kurum müdürünün ve alanında uzman bir akademisyenin görüşleri alınmıştır. Soruların amaca hizmet edip etmediği incelenerek görüşme kılavuzu gözden geçirilmiştir. Alanında uzman bir akademisyen ve bir Türkçe öğretmenin görüşleri alınarak görüşme kılavuzuna nihai şekli verilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan kılavuz formu, kişisel bilgilerden ve konu ile ilgili 7 temel sorudan oluşmaktadır. Sorular sondalarla desteklenmiştir. Araştırmacılara ayrıca 3 ek soru ile araştırma etiği, yöntemi ve araştırmaya eklenmek istenenler ile ilgili

sorular sorulmuştur. Görüşme kılavuzunda araştırmaya katılacaklara kurumlarında yürüttükleri yönetsel süreçlerde nasıl bir yol izledikleri ile ilgili deneyimlerini almaya yönelik sorular yer almıştır. Bu yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunlar ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri ise 14 sonda soru ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Merriam (2018b: 98), sondaların detaylar hakkında daha çok soru sormak şeklinde olabileceği veya açıklama, örnekler almak olarak düzenlenebileceğini belirtmiştir. Görüşme kılavuzunun nihai formu oluşturulduktan sonra uygulamaya geçilmiştir. Kılavuzdaki soruların araştırma konusu ile ilgili olup olmadığı bir ek soru ile katılımcılara sorulmuştur. Alınan cevaplardan soruların araştırma ile ilgili amaca yönelik olduğu tekrar doğrulanmıştır. Görüşme verileri üç yol ile kayıt altına alınabilir: Ses kayıt cihazıyla, görüşme sırasında not alma ile, görüşme bitiminde görüşmeci tarafından (Merriam, 2018c: 105). Odak grup görüşmeleri sırasındaki olası veri kaybını önlemek için veriler, görüşme sırasında not alma ve görüşme bitiminde not alma ile kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplarda kısa ve net açıklamalarda bulunmaları, verilen cevaplarda çoğunlukla görüş birliği olması ve katılımcı sayıları not alma sürecinde kolaylık sağlamıştır. Görüşme sonrası alınan notlar katılımcılara okutularak teyit ettirilmiştir. Görüşme soruları ile ilgili ek açıklamalarda bulunanların görüşleri cevaplara eklenmiştir.

1.4. Verilerin Analizi

Analiz süreci verilerin organizasyonunu, veri tabanının ön okuma işleminden geçirilmesini, temaları kodlama ve organize etmeyi, veri sunumunu ve bunları yorumlamayı içermektedir (Creswell, 2016: 179). Yapılan bu çalışmada da verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008d: 227). Yapılan bu çalışmada içerik analizinde Strauss ve Corbin'in (1990) genel bir çerçeve içerisinde yapılan kodlama türü seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008d: 232). Bu tür kodlamalarda verilerin analizi önceden belirlenmiş kavramsal yapılar doğrultusunda kodlanabilir. Çalışmada temalar; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme, değerlendirme yönetsel süreçlerine göre belirlenerek 7 başlıkta oluşturulmuştur. Bu doğrultuda okul müdürlerinin sorulara verdikleri yanıtlar kodlanarak bu kodlar benzerlik ve homojenliklerine göre gruplandırılmıştır. Her bir tema ilgili temanın süreç, sorunlar ve sorunlara çözüm önerileri ile ilgili 3'er alt başlığa ayrılmıştır. Alt başlıkların oluşturulmasındaki kodlama örneği Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Karar verme sürecinde karşılaşılan sorunlar alt başlığına ait kodlama örneği

Farklı odak grupları farklı eğitim kademelerine ait okul müdürlerinden olacak şekilde seçilmiştir. Verilerin toplanmasında aynı görüşme formu kılavuzuna başvurulması, görüşme kılavuzunun aynı olması ve aynı amaca hizmet etmesi ile farklı odak gruplardan elde edilen veriler ayrı ayrı ve bütüncül olarak analiz edilebilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle açık kodlama gerçekleştirilmiştir. Neuman (2010: 664), açık kodlamayı nitel veriler için ilk kodlama olarak açıklamıştır. Buna göre açık kodlama temaları verilerin derinliklerinden yüzeye çıkarır. Bu çalışmada da katılımcılardan elde edilen yanıtlar birbirleriyle daha az benzerlik gösteren homojen gruplara (kodlara) ayrılmıştır. Aksiyal kodlama ile açık kodlama ile elde edilmiş kodlar daha heterojen gruplar olarak sınıflandırılmıştır. İçerik analizi ile elde edilen kodlar birbirleri ile ilişkilendirilerek başlıklandırılmış, betimsel analizlerle desteklenmiştir. Okul müdürlerinin sorulara verdikleri cevaplar tema altlarına doğrudan alıntılama şeklinde aktarılmıştır. Araştırma ile ilgili katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılanarak betimsel analiz yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında Merriam'ın (2018d: 221) geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması için belirttiği stratejilerden dördüne başvurulmuştur. (i) Araştırmaya uygun yeterli katılım: Görüşmeye katılanların verdikleri cevapların birbirleri ile benzer olması, verilen cevaplarda görüş birliği olması katılımın yeterli olduğunu düşündürmüştür. (ii) Uzman incelemesi: Alanda ilgili çalışmaları olan iki akademisyene ve bir okul yöneticisine çalışmanın raporu okutulmuş kesin olmayan yorumlar ile ilgili görüş alınmıştır. (iii) Zengin tanımlama: Çalışma grubundan toplanan veriler doğrudan alıntılar da yapılarak araştırmaya yansıtılmıştır. (iv) Azami çeşitlilik: Örneklem seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik ve farklılıkların aranması amacıyla katılımcılar farklı örneklemelerden seçilmiştir.

İçerik analizi ile elde edilen verilerin güvenilirliği araştırmacılar tarafından Güvenirlik = görüş birliği / (görüş birliği + görüş ayrılığı) x 100 formülü (Miles ve Huberman, 1994) ile bakılmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan kodlamaların uyum yüzdesinin en az 0,70 olması temel alınmıştır (Şencan, 2005). Buna göre güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur.

1.5.Araştırmacıların Rolü

Yapılan araştırmada araştırmacıların öğretmenlik deneyimi olması ve araştırmacılardan birinin okul yöneticiliği yapmış olmasından dolayı deneyimlerinin bulguları daha iyi algılamalarına ve yorumlamalarına yol açtığı düşünülmektedir.

1.6.Araştırmada Etik

Bu çalışma T.C. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 21.11.2019 tarih ve 2019/07 sayılı toplantısında görüşülmüş ve çalışmanın etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir. Çalışmanın uygulama izni Manisa Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlük Makamının 24.12.2019 ve 25582879 sayılı oluru ile alınmıştır. Araştırmada çalışma grubuna görüşme öncesi konu ile ilgili bilgi verilerek görüşme için ve görüşmede elde edilen bilgilerin kullanılabilmesi için izinleri alınmıştır. Ayrıca görüşme kılavuzuna eklenen ayrı bir soru ile de izinlerine yazılı olarak başvurulmuştur.

2. BULGULAR

Bu bölümde yapılan görüşmelerden elde edilen veriler sunulmuştur. Tablo 5'te çalışma kapsamında oluşan temalar ve kategoriler gösterilmiştir.

Tablo 5. Çalışma kapsamında oluşan temalar ve kategoriler*

TEMA 1: Okul Yönetiminde Karar Verme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	Karar verme süreci	“İstişare etme” “İhtiyaç analizi yapma” “Okul menfaatini gütmeye”
	Karar verme sürecinde karşılaşılan sorunlar	“Yönetmelik ve kanunlarla pratikte uygulamalar arasında fark olması”, “Yasal mevzuatın dışına çıkamama”, “Çok fazla bürokratik iş ve işlemlerin olması”
	Karar verme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“Yönetmeliklerin daha işlevsel hale getirilmesi”, “Okul müdürlerine karşı daha fazla hoşgörü ve anlayış gösterilmesi”, “Okullara personel desteği ve maddi destek sağlanması”
TEMA 2: Okul Yönetiminde Planlama, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	Planlama süreci	“Süre yeterliği”, “Tüm paydaşların planlamaya dâhil edilmesi”, “Tüm paydaşların gelişimini gözetme”
	Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar	“Zaman”, “Maddi sorunlar”, “Okulun fiziki şartları”
	Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“Okullara maddi yardımın arttırılması”, “Okul binalarının fiziki yapısı ve insanların iyileştirilmesi”, “Tüm paydaşlarla istişare yapılması”

TEMA 3: Okul Yönetiminde Örgütlenme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	Örgütlenme süreci	“Ekip çalışması”, “Beceri, isteklilik, deneyim gözetme”, “Personeli eğitme”
	Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlar	“Sürece katılımda gönüllülük”, “Kırtasiyeciliğin yoğunluğu”, “Yetki-sorumluluk dengesinin olmaması”
	Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“İdarecilere daha kalıcı yetkiler verilmesi” “Personel iletişiminin sıkı tutulması”, “Sivil toplum kuruluşlarının ve üst kurumların okul çalışmalarına katılması”
TEMA 4: Okul Yönetiminde İletişim, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	İletişim süreci	“Her sabah okul yöneticileri ile toplantı”, “İdareciler ve öğretmenler ile mesaj grubu kullanımı”, “Personelle sık istişare”
	İletişim sürecinde karşılaşılan sorunlar	“Kimi öğretmenlerin sosyal medya kullanımının az olması”, “İletişime kapalı olma”, “Algılamada farklılıklar”
	İletişim sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“Paydaşları ortak gelişim için ikna etmek”, “Personellerin yetki ve görevleri ile ilgili net bilgilendirilmesi”, “Ön yargılardan kurtulmak”
TEMA 5: Okul Yönetiminde Koordinasyon, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	Koordinasyon süreci	“Doğrudan iletişim ile”, “İlgi alanları ve istekler gözetilerek görevlendirme yapma”, “Deneyim gözeterek görevlendirme”
	Koordinasyon sürecinde karşılaşılan sorunlar	“İletişim sağlayamama”, “Gereksiz kırtasiyecilik”, “Okulun özerk olmamasından kaynaklı sorunlar”
	Koordinasyon sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“İyi bir planlama ve iletişim kanalı süreci”, “Çalışanlar arasında iş birliği sağlanması”, “Çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması”
TEMA 6: Okul Yönetiminde Etkileme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	Etkileme süreci	“Yapılan faaliyetlerin görsel-yazılı paylaşılması”, “Etkili anlatım”, “Rehberlik servisinin motive etme, yönlendirme çalışmaları”
	Etkileme sürecinde karşılaşılan sorunlar	“Faaliyetlerin görsel yazılı paylaşımlarının teknik bilgi istemesi”, “Öğrenci isteksizliği”, “Algılama farklılıkları”

	Etkileme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“Motive artırıcı pekiştireçler”, “Öğrenimlerine zorla devam eden öğrencilere yönelik çalışma”, “Öğretmenlere mesleki farkındalık için hizmet içi eğitim düzenlenmesi”
TEMA 7: Okul Yönetiminde Değerlendirme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması	Değerlendirme süreci	“Gün sonu değerlendirme toplantıları yapma”, “Sınav dönemi sonraları veli toplantıları düzenleme”, “Öğretmenler kurulu toplantıları ile değerlendirme kriterleri belirleme”
	Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar	“Performans artırıcıların yetersiz oluşu”, “Ölçme değerlendirme süreçlerinin objektif olmaması” “Değerlendirmede geri bildirim yetersizliği”
	Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri	“Değerlendirmede şeffaf olunması”, “Okul yöneticilerine sorumluluğun yanında yetki verilmesi”, “Değerlendirmelerin yol gösterici olması”

*Alan tasarrufu nedeniyle her kategoriye ait 3 koda yer verilmiştir. Kodların tamamı ilgili tema başlıklarında açıklanmıştır.

Tablo 5’e göre çalışma kapsamında 7 tema ve 21 kategori elde edilmiştir. Kategoriler her bir tema ile ilgili süreç, sorunlar ve sorunlara çözüm önerilerine ait kodlamalardan oluşmaktadır. 21 kategori olması ve buna bağlı olarak kod sayısının fazla olmasından dolayı ilgili kodların tamamı tema alt başlıklarında verilerek açıklanmıştır.

2.1. Okul Yönetiminde Karar Verme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde karar verme süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde karar verme sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “Karar verme sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sordularıyla desteklenmiştir.

Karar verme süreci kategorisi; “istişare etme” “ihtiyaç analizi yapma” “okul menfaatini gütmeye”, “okulun şartlarını gözetme”, “personel durumunu gözetme” “karar toplantıları”, “karar verilecek konu ile ilgili bilgi toplama”, “sorun tespiti yapma” “sorunun nedenini anlama”, “yasal mevzuata uyma” kodlarından oluşmaktadır. Okul müdürleri okul yönetiminde karar vermeyi kurumdakilerle istişare ederek ortak karar olarak almaktadır. Her kademede karar verme sürecinde paydaşlarla istişare ederek ortak karar verildiği belirtilmiştir. Katılımcılardan müdür F, karar verme sürecinde istişarenin önemine şu şekilde değinmiştir: “Kararların ortak alınması gerekir. Bu nedenle karar alırken alınacak kararın ilgilendirdiği kitle (öğretmenler ise öğretmenlerle, öğrenciler ise öğrenciler ve öğretmenler ile) ile görüş alışverişi yaparak kararı almaya dikkat ederim.”. Karar alırken öğrencilerin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, okul menfaatinin güdüldüğü ifade edilmiştir. Alınan kararlar okulun şartları doğrultusunda alınmaktadır. Okuldaki personel durumu (sayısı, yer

değiştirmeleri, atama vs) gözetilmektedir. Karar alımı genellikle yıl içinde yapılan toplantılarda gerçekleşmektedir. Örneğin bir sorunla karşılaşma durumunda karar verilecekse karşılaşılan sorunun nedenini anlama, bilgi toplama, sorun tespiti yapma gibi aşamalar takip edilmektedir. Karar verilirken yasal mevzuata uymaya önem verildiği anlaşılmıştır.

Karar verme sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi kodlamaları; “yönetmelik ve kanunlarla pratikte uygulamalar arasında fark olması”, “Yasal mevzuatın dışına çıkamama”, “çok fazla bürokratik iş ve işlemlerin olması”, “menfaat çatışmaları”, “Fikir ayrılıkları”, “var olan düzenin korunması beklentisi”, “Maddi-manevi olanaklar”, “Üst amirlerin baskısı korkusu”, “Velilerin ilgisizliği”, “İş birliği ve ortak çalışma zorlukları”, “ortak karara varma zorlukları”, “Okul imkânlarının sınırlı olması”, “Bazı personelin sürekli eleştirel yaklaşım olumsuzlukları görmeleri”, “Okul müdürü olarak verilen tüm kararlardan dolayı ağır sorumluluk taşımak”, “Öğrencilerin tutumu”, “Okul içerisinde personelin sık değişmesi”, “iletişim eksikliği” olarak belirlenmiştir. Karar verme sürecinde karşılaşılan birtakım sorunlar olmakla birlikte okul müdürleri üzerlerinde fazla sorumluluk hissiyatı taşımaktadır. Bu durum karar verme süreci için bir sorun olarak görülmektedir. Okul müdürleri karar verme sürecinde yasal mevzuatın dışına çıkamadıklarını bu durumun karar vermelerini sınırlandırdığını dile getirmiştir. Katılımcılardan müdür G, bu süreçte karşılaştığı sorunları şu şekilde ifade etmiştir: “Yasal mevzuatın dışına çıkamıyoruz. Bu konuda çok fazla iş ve işlemler olduğunu görmekteyiz.”.

Karar verme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisinde; “Yönetmeliklerin daha işlevsel hale getirilmesi”, “Okul müdürlerine karşı daha fazla hoşgörü ve anlayış gösterilmesi”, “Okulların kendi kararlarını kendi çevre ve öğrenci sayılarını gözetererek kendilerinin alabilmesi”, “Okullara personel desteği ve maddi destek sağlanması”, “Öğretmenlerin sık yer değiştirmesinin önlenmesi”, “Ortak karar almada ısrarcı olma”, “iş birliğini aktif hale getirme”, “okuldaki tüm paydaşların süreçte görüşlerinin alınması”, “alınacak kararın ayrıntılarının daha açıklayıcı olarak anlatılması”, “Öğrencilere yapıcı bir yaklaşımla durumun anlatılması”, “öğrencilere sorunu kendileri çözüyormuş gibi hissettirilmesi”, “öğretmenlerden fedakarlık beklenmesi”, “Hizmet içi eğitim” ve “motivasyon artırıcı etkinlikler düzenlenmesi”, “planlama ve çalışmaların düzenli yapılması”, “sürekli iletişim” kodlamaları sıralanmıştır. Sunulan çözüm önerilerinin yanında katılımcılardan müdür M, ifadeleriyle karar verme sürecinde karşılaştığı sorunların çözümünün olmadığı yönündeki düşüncelerini şu ifadelerle dile getirmiştir: “Çözümsüz gözüküyor. Çünkü bu çatışma hep oluyor.”. Benzer olarak müdür A, bu süreçte karşılaştığı sorunlara çözüm önerisi getirmede sessiz kalmıştır.

2.2. Okul Yönetiminde Planlama, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde planlama süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde planlama sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “Planlama sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sondalarıyla desteklenmiştir.

Yönetimde planlama süreci kategorisi; “süre yeterliği”, “tüm paydaşların planlamaya dahil edilmesi”, “tüm paydaşların gelişimini gözetme”, “istişare”, “yönetmelikler”, “çalışma planı oluşturma”, “mevcut durum analizi yapma”, “geleceğe yönelik ihtiyaç analizi yapma”, “personel durumunu dikkate alma”, “uygulanabilir kararlar alma”, “müdür yardımcıları ile toplantı yapma”, “Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), İl Milli Eğitim Müdürlüğü (İl MEM), İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (İlçe MEM) planlamaları doğrultusunda hareket etme”, “birlik ve beraberlik ruhu ile”, “kurum kültürü oluşturarak” kodlarından oluşmuştur. Her üç eğitim düzeyindeki okul müdürleri yaptıkları yönetsel planlamalarda okul paydaşlarının

önerilerini aldıklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan Müdür O, planlama sürecinde nasıl bir yol izlediğini şu şekilde ifade etmiştir: “Öncelikle öğrenci-veli-öğretmen-idareci ve paydaşlarımızın görüşleri doğrultusunda eksik-fazla-avantaj-dezavantajlı alanlarımızı belirler ve geleceğe yönelik ihtiyaç analizi doğrultusunda planlama yaparız.”. Okul müdürleri yaptıkları planlamalarda yasa ve yönetmeliklere uymaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Planlamalarını üst birimlerinin planlamalarını temel alarak oluşturduklarını açıklamışlardır.

Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi; “zaman”, “maddi sorunlar”, “okulun fiziki şartları”, “öğrenci durumlarının değişebilmesi”, “personel sayısı yetersizliği”, “personelin sık değişmesi”, “Uzun süreli planlamalarda çevre şartlarının değişmesi ve sistemsel değişimlerin olabilmesi”, “yönetici iş yükünün çok fazla olması”, “okuldaki yönetici sayısının yetersiz olması”, “çalışanlar arasında işbirliği ve özverili çalışma ortamının oluşmayabilmesi”, “velilerin destek vermemesi”, “öğretmenlerin görev almak istemeyebilmeleri”, “bazı konularda gerekli bilgiye sahip olmama” “anlık gelişen programlar”, “gelecek endişesi taşımama”, “yenilikçi yaklaşımlara kapalılık”, “karar vermeye katılımda isteksizlik”, “kurumların çalışmalara katılımdan kaçınmaları”, “yazı-çizi işlerinin yoğunluğu”, “sürekli mevzuat değişikliği”, “üst birimlerin planlamaları ile okulun kendi şartları arasındaki farklılık” kodlarından oluşmaktadır. Müdür C, planlama sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Müdür A, planlama ile ilgili sorun belirtmemiş, öneri sunmamıştır. Katılımcılardan müdür I, planlama sürecinde karşılaştığı sorunları şu şekilde dile getirmiştir: “Personel sayısı yetersizliği iş dengesini korumayı güçleştiriyor.”. Bununla birlikte tüm düzeylerdeki okul müdürleri planlama sürecinde personel sayısı ile ilgili planlamalarda sıkıntı yaşadıklarını dile getirmiştir. Personelin sık yer değiştirmesi yapılan planlamaları etkilemektedir. Bunun yanında okul müdürleri iş yüklerinin fazla olduğunu ve kırtasiye işlerinin yoğun olduğunu ifade ederek okuldaki yönetici sayısının yetersiz kaldığını ifade etmiştir.

Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisi; “Okullara maddi yardımın artırılması”, “okul binalarının fiziki yapısı ve insanların iyileştirilmesi”, “Tüm paydaşlarla istişare yapılması”, “Veli toplantıları yapılması”, “Her okulda 3 ila 5 yıl arası kalıcı personel öğretmen olması”, “okuldaki yönetici sayısının artırılması”, “ikna ve işbirliğine vurgu”, “personel desteği alma”, “Planlamaların çok uzun vadeli yapılmaması”, “planlamalarda değişimlerin olabileceğinin göz önünde bulundurulması”, “idarecilere yönetim, dosyalama gibi eğitim verilmesi”, “yönetmelik değişiklikleri”, “resmi kurumlardaki kırtasiyeciliğin azaltılması” kodlamalarını içermektedir. Müdür M, planlama sürecinde karşılaştığı sorunu belirtmesine karşın herhangi bir çözüm önerisi teklifinde bulunmamıştır. Müdür G, “okul yönetici sayısının öğrenci sayısına göre düzenlenmesi” önerisinde bulunmuştur.

2.3. Okul Yönetiminde Örgütlenme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde örgütlenme süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde örgütlenme sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “Örgütlenme sürecinde karşılaştığımız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sondalarıyla desteklenmiştir.

Yönetimde örgütlenme süreci kategorisi; “ekip çalışması”, “beceri, isteklilik, deneyim gözetme”, “personeli eğitme”, “ödüllendirici çalışmalar”, “iş bölümü yapılması”, “yasaların dışına çıkmama”, “iletişime önem verilmesi”, “süreç takibi”, “okulun fiziksel donanımından yararlanmak”, “ortak amaç gözetme”, “paydaşlarla istişare” kodlarından oluşmuştur. Katılımcılar örgütlenme sürecinde ekip çalışmasına önem verdiklerini vurgulamıştır.

Katılımcılardan Müdür R, örgütlenme süreci ile ilgili fikir beyan etmemiştir. Sorun belirtmemiş ve çözüm önerisi sunmamıştır. Katılımcılar ekip çalışmasına önem vermekte, örgütlenme sürecinde paydaşların beceri, isteklilik ve deneyimlerini gözeterak iş bölümü yapılmasını desteklemektedirler. İş bölümleri ise genel olarak paydaşlarla istişare ile yapılan toplantılarla gerçekleştirilmektedir. Katılımcılardan Müdür N ekip çalışmasına verdiği önemi şu şekilde ifade etmiştir: “*Ekipler halinde çalışmalar yapılmasına dikkat ediyoruz. Müdür, müdür yardımcısı, öğretmenler, ... gibi.*”. Müdür E ise bu yöndeki fikrini şu şekilde açıklamıştır: “*Bir ekip başarıyı getirecekse, herkesin istekli olması ve yapabilecekleri işlerin verilmiş olması gerekir.*”. Müdür C yaptığı örgütlemeyi; “*paydaşların fikirlerini alarak, ilgi ve istidatlarına uygun, MEB mevzuatlarına en uygun örgütlenme yaparım.*” şeklinde açıklamıştır.

Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi; “sürece katılımıda gönüllülük”, “kırtasiyeciliğin yoğunluğu”, “yetki-sorumluluk dengesinin olmaması”, “zaman sıkıntısı”, “iş bölümünün alana göre yapılmaması”, “itirazların olması”, “kişisel menfaatin öne çıkması”, “örgütlenme ile ilgili bilgi eksikliği” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür D sorun ve çözüm bildirmemiştir. Okul müdürleri örgütlenme sürecinde görevleri yerine getirmede paydaşlardan gönüllülük beklemektedir. Bu süreçte karşılaştığı sorunu Müdür M; “*Gönüllülük esasına dayanan örgütlemelerde bazı öğretmenlerde sıkıntı oluyor. Maddi beklentisi olan öğretmenleri örgütlemek zor.*” şeklinde ifade etmiştir. Müdür O ise; karşılaştığı sorunları “*Örgütlenme sürecinde en büyük sorun görevden kaçınma ve kırtasiyeciliğin yoğunluğu*” şeklinde açıklamıştır.

Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisi; “idarecilere daha kalıcı yetkiler verilmesi” “personel iletişiminin sıkı tutulması”, “sivil toplum kuruluşlarının ve üst kurumların okul çalışmalarına katılımı”, “kararların işbirliği içerisinde uygulanması”, “uzmanlık alanlarına göre işbölümü yapılması”, “yapılan işin benimsenmesi”, “dengeli iş dağılımı”, “ikna etmeye çalışma”, “çoğunluk menfaatinin ön plana çıkarma”, “örgütlenme ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür B, çözüm önerisi sunmamıştır. Okul müdürleri yönetimde örgütlenme süreci için üzerlerindeki sorumluluğun çok fazla olmasına karşın yetkilerinin aynı oranda olmadığını ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak Müdür P; “*Okul yönetimine verilen sorumluluklar kadar yetki verilmesi*” şeklinde öneride bulunmuştur. Müdür I, örgütlenme sürecinde zaman sıkıntısı üzerinde durarak “*Öğrencilerin görev alacağı işlerde zaman sorunu ortaya çıkıyor. Personel için de yeterli zaman bulma sorunu çıkabiliyor. Serbest zamanların artırılması çözüm olabilir.*” açıklamasında bulunmuştur.

2.4. Okul Yönetiminde İletişim, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde iletişim süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde iletişim sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “İletişim sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sondalarıyla desteklenmiştir.

Yönetimde iletişim süreci kategorisi; “her sabah okul yöneticileri ile toplantı”, “idareciler ve öğretmenler ile mesaj grubu kullanımı”, “öğrencilere bayrak törenlerinde seslenme”, “personelle sık istişare”, “özel gün ve kutlamalara önem verme”, “okul sınıf ve yerel ziyaretler”, “internet sitesini aktif kılma”, “sosyal ve yerel medyada olmaya özen gösterme”, “selamlaşma”, “hal hatır sorma”, “iletişim unsurlarına hakim olma”, “etkili iletişim”, “duruma göre birebir iletişim veya toplu iletişimi takip etme”, “çift yönlü iletişime dikkat etme”, “iletişime açık olma”, “öğretmenler odasında vakit geçirme”, “sakin olma”, “olumlu davranışları değerlendirme”, “olumsuz davranışlara değinme”, “ısrarcı olmadan net

konuşma”, “motive etme”, “herkese eşit yaklaşma”, “öğrenci velileriyle, öğretmenlerle toplantı yapma”, “empati yapma” kodlarından oluşmaktadır. Okul müdürleri özellikle etkili iletişimin üzerinde durarak, iletişimi birebir ya da yapılan toplantılarla çoklu olarak sağladıkları, iletişimde sosyal medyayı etkin kullandıklarını dile getirmişlerdir. Müdür J takip ettiği iletişim süreci için şu vurgulamayı yapmıştır: *“Sağlıklı bir okul ortamının olması için etkili iletişim oldukça önemlidir. Tek yönlü değil çift yönlü iletişim daha sağlıklıdır.”*. Müdür K yönetimde iletişime verdiği önemi şu cümlelerle ifade etmiştir: *“Odamın kapısı herkese açıktır. Aynı zamanda günde en az 30 dk. öğretmenler odasında geçirip oranın nabzını tutarım.”*.

İletişim sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi; “kimi öğretmenlerin sosyal medya kullanımının az olması”, “fikir ayrılıkları”, “iletişime kapalı olma”, “algılamada farklılıklar”, “isteksizlik”, “yetki görev sınırları ile ilgili sorunlar” “iletişimde kişisel faktörlerin gözetilmesi” “olumsuz cümlelerin kullanılmaması”, “velilere ulaşamama”, “sosyal çevrenin yetersizliği” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür P, iletişim süreci ile ilgili sorun ve çözüm önerisi dile getirmemiştir. Müdür C, sorun bildirmemiştir. Katılımcılardan Müdür G, iletişimde algılama farklılıklarının olabildiğini ve bu durumun sağlıklı iletişimi olumsuz etkilediğini şu ifadelerle belirtmiştir: *“Bazen gönderdiğimiz mesaj net olmasına rağmen alıcı istediği yöne çekebilmektedir. Bu durum iletişimi olumsuz etkilemektedir.”*. Müdür F, karşılaştığı sorun olarak *“Söylenenlerin veya hareketlerin karşımızdaki kişi tarafından yanlış algılanma olasılığı”* açıklamasını yaparak Müdür G’yi desteklemiştir.

İletişim sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisi; “daha güncel bir yönetmelik sistemi”, “veli eğitimlerinin artırılması”, “güven verilmesi”, “iletişim ve unsurlarını herkesin öğrenmesi”, “tüm iletişim kanallarını kullanmak”, “paydaşları ortak gelişim için ikna etmek”, “personellerin yetki ve görevleri ile ilgili net bilgilendirilmesi”, “ön yargılardan kurtulmak”, “okullara iletişim dersi konulması”, “alınan kararların olumlu sonuçlarından bahsetme”, “etkinlikler yoluyla birlik ve beraberlik ruhunu güçlendirme”, “ben dili yerine biz dilini kullanma”, “velileri okula çağırma ve bilgilendirme”, “empati yaparak iletişim kurma”, “iletişimde sosyal çevrenin etkisini vurgulama” kodlarından oluşmaktadır. Her kademede üzerinde önemle durulan iletişim süreci önerisi karşılıklı güven verilmesi gerektiği ve önyargılardan kurtulmak gerektiği ile ilgilidir. Müdür R, iletişimde sağlıklı bir bilgi akışının olmasında kişiler arasında güven verilmesinin önemli olduğunu şu cümlelerle ifade etmiştir: *“Çalışanlara, öğrenci ve velilere güven verilmesi önemlidir.”*. Müdür P ve S iletişim süreci için çözüm önerisinde bulunmamıştır. Müdür O, velilerle iletişimde yaşanan sıkıntılara dikkat çekerek bu anlamda “veli eğitimlerinin artırılması” önerisinde bulunmuştur.

2.5. Okul Yönetiminde Koordinasyon, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde koordinasyon süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde koordinasyon sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “Koordinasyon sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sondalarıyla desteklenmiştir.

Yönetimde koordinasyon süreci kategorisi; “her sabah yapılan toplantılar”, “müdür yrd. – öğretmen – öğrenci sıralamasını gözeterek”, “doğrudan iletişim ile”, “ilgi alanları ve istekler gözetilerek görevlendirme yapma”, “deneyim gözeterek görevlendirme”, “eylemi gerçekleştirenle bundan etkilenecekler arasında iletişim kurmak” “süreç takibi yaparak”, “raporlandırma ile”, “çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması” “denetim yapılması” “iş birliği”, “daha az eforla daha çok iş yapabilme”, “herkesin çalışma işine katılımını sağlama” kodlarından oluşmaktadır. Müdür O, koordinasyon sürecinde nasıl bir yol izlediği ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır: *“Okulda dışarıda yapılması düşünülen her çalışma için*

ilgili, istekli, konuda deneyimli personel-öğrenci ve veli görevlendirmesi yapılmakta.”. Okul müdürleri koordinasyon yolu ile verilen görevlerde iş birliği sağlanmasına önem verdiklerini vurgulamıştır. Müdür L iş birliğine verdiği önemi şu şekilde açıklamıştır: “Koordinasyon sürecinde müdür yardımcım, okul aile birliği ve diğer personelle iş birliği halinde olurum.”. İş birliğinin sağlanmasında yapılan toplantılar etkilidir. Deneyim ve beceriye göre görevlendirmeler sağlanır, göreve katılan herkesin yapılacak işe katılımı denetlenir. Müdür K bu durumu “Herkes eşit şekilde görev dağılımı yapmaya çalışıyorum.” şeklinde desteklemiştir. Müdür B, “Toplantı yapılarak görev dağılımı yapılır. Herkesin çalışma işine katılımı sağlanır.” açıklamasında bulunmuştur. Müdür E yönetim sürecinde koordinasyonun önemini şu şekilde ifade etmiştir: “Okulda ekip çalışması olduğu için koordinasyon önemlidir. Daha az eforla daha çok iş yapabilmektedir. Herkesin üzerine sorumluluk düşmektedir.”.

Koordinasyon sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi; “iletişim sağlayamama”, “gereksiz kırtasiyecilik”, “okulun özerk olmamasından kaynaklı sorunlar”, “çalışanların ilgisiz ve isteksizliği”, “eylemlerin çok fazla olması”, “olası aksaklıkların zamanında ve doğru bir şekilde bildirilmemesi”, “bireyler arasındaki uyumun bozulması”, “maddi imkanların sınırlı olması”, “bilinçsiz velilerin olması”, “sorumlulukların aksatılması”, “anlayış ve saygı” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür A, B ve D sorun bildirmemiş çözüm önerisinde bulunmamıştır. Müdür P, “Okulun farklı kurumlarla olan ilişkilerinde özerk olmamasından kaynaklı sorunlar olabiliyor.” şeklinde açıklama yaparak okulların belli konularda özerk olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Koordinasyon sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisi; “istatistiklerin sistemden görülmesi”, “ödüllendirme”, “okul, öğrenci öğretmenleri görmeleri”, “okulların belli konularda özerk hale gelmesi”, “iyi bir planlama ve iletişim kanalı süreci”, “çalışanlar arasında iş birliği sağlanması”, “birimler arasında iletişim”, “çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması”, “maddi destek sağlanması”, “paydaşlara sorumlulukların hatırlatılması”, “birebir görüşme”, “veli katılımı” kodlarından oluşmaktadır. Müdür E, yönetimde koordinasyonun sağlanmasında veli katılımının önemini vurgulayarak “Eğitim sistemine veliler olumlu anlamda katılmadıkları sürece konu eksik kalacaktır.” vurgusu yapmıştır. Müdür I, “Koordine edilen işi birebir takip etmek zor olsa da çözüm olabilir.” önerisinde bulunarak koordinasyonda denetim ve takibin önemi üzerinde durmuştur. Müdür R, koordinasyon sonucu yapılan işlerin ödüllendirilmesinin süreçte yaşanabilecek sorunları giderebileceği düşüncesini şu sözlerle açıklamıştır: “Yapılan çalışmaların birileri tarafından değerlendirilip onura edilmesi çözüm olabilir.”.

2.6. Okul Yönetiminde Etkileme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde etkileme süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde etkileme sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “Etkileme sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sondalarıyla desteklenmiştir.

Yönetimde etkileme süreci kategorisi; “yapılan faaliyetlerin görsel-yazılı paylaşılması”, “etkili anlatım”, “rehberlik servisinin motive etme, yönlendirme çalışmaları”, “örnek hayatlar, başarı hikayeleri”, “güven duyma”, “saygılı davranma”, “Örgüt amaçlarına inandırma”, “daha demokratik kararlar alma”, “doğru liderlik yapma”, “uygulanan yöntemlerin başarıya ulaşması”, “toplantı, sunum ve bilgilendirme yapma”, “Çalışanların kişilik özellikleri ve becerilerinin ön plana çıkarılması”, “çalışanlara güven verilmesi”, “örnek olma”, “kararlı, net ve olumlu cümleler kurma”, “şeffaf yönetim tarzı”, “okulu, öğrencileri ve öğretmenleri sahiplenerek”, “tüm paydaşların haklarını koruma”, “tüm

paydaşlarla etkileşim içinde olma”, “kararları ortak alma”, “çalışmaları takdir etme”, “öğretmenler ile okul içi ve dışı vakit geçirme”, “sen değil biz kavramını yerleştirme”, “ekip ruhu oluşturarak”, “beklentileri karşılayarak” kodlarından oluşmaktadır. Bu süreçte okul müdürleri yapılan işlerin paylaşılarak paydaşlar açısından değerli hale getirilebileceği üzerinde durmuştur. Müdür M, bu durumu açıklayıcı olarak “*Yapılan faaliyetlerin gerek görsel gerek yazılı olarak paylaşımı. Hem sosyal medyada hem de gruplarda paylaşımı.*” şeklinde bir yol izlediğini belirtmiştir. Müdür S, etkileme sürecinde ile ilgili olarak “*Personele değer verme, yaptığı çalışmalarını takdir etme*” maddelerine önem verdiğini dile getirmiştir.

Etkileme sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi; “faaliyetlerin görsel yazılı paylaşımlarının teknik bilgi istemesi”, “öğrenci isteksizliği”, “algılama farklılıkları”, “ikna etme süreçleri”, “bireylere ulaşabilmede zaman sıkıntısı”, “otoritenin yoğun kullanılması”, “herkesi memnun edebilmenin zorluğu”, “kişisel beklentiler” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür I, etkide okuldaki tüm paydaşlara yeterince vakit ayrabilmenin zorluğu üzerinde durarak şu ifadede bulunmuştur: “*Her bireye yeterli derecede ulaşmak vakit gerektiriyor.*”. Katılımcılar etkileme işinin bireyleri motive etme ve amaca ulaşma adına zor bir iş olduğunu dile getirmiştir. Katılımcılardan Müdür F, “*Herkesi memnun etmek ve etkilemek zordur.*” açıklamasında bulunmuştur.

Etkileme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisi; “motive artırıcı pekiştiriciler”, “öğrenimlerine zorla devam eden öğrencilere yönelik çalışma”, “taşınmalı eğitim sisteminin düzenlenmesi”, “öğrenci yurtlarının yapılması” ”öğretmenlere mesleki farkındalık için hizmetiçi eğitim düzenlenmesi” “yöneticilerin işlerinin ehli ve çalışkan olmaları”, “etkili iletişim”, “yeterli personel ve zaman”, “otoriteye en son başvurma”, “doğru fikre saygı duyma”, “sağlıklı iletişim kurmaya çalışma”, “güven kazanma” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür A, C, D, K ve L etkileme süreci ile ilgili sorun belirtmeyerek çözüm önerisinde bulunmamıştır. Müdür I, “*Bireyleri bir konuda etkilemek için yeterli personel ve zaman tanınmalıdır.*” önerisinde bulunarak tüm paydaşlara ulaşabilmenin önemini tekrar vurgulamıştır. Müdür C, etkileme sürecinde bireylerin kendi düşüncelerinde ısrarcı olabildiğini belirterek “*Kendi fikirlerimizi kabul ettirmek yerine çoğunluğun fikrine saygı gösterme çözüm olabilir. Burada ikna yöntemine başvurabiliriz.*” önerisinde bulunmuştur. Müdür G, bu noktada etkili iletişimin önemini şu şekilde dile getirmiştir: “*Etkili iletişim ile açıklayıcı olmak gerekiyor. Bu da yanlış anlaşılmalara azaltabilir.*”

2.7. Okul Yönetiminde Değerlendirme, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Teması

Bu başlıkta okul müdürlerinin okul yönetiminde değerlendirme süreçleri, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere üç kategori incelenmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yönetiminde değerlendirme sürecinde nasıl bir yol izlediğinizi değerlendirir misiniz?” sorusu “Değerlendirme sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” “Bu yönde çözüm önerileriniz neler olabilir?” sondalarıyla desteklenmiştir.

Yönetimde değerlendirme süreci kategorisi; “gün sonu değerlendirme toplantıları yapma”, “sınav dönemi sonraları veli toplantıları düzenleme”, “Öğretmenler kurulu toplantıları ile değerlendirme kriterleri belirleme”, “ölçme değerlendirme işlemlerinde objektif olma”, “öğretmenlerin yaptıkları işleri takip etme”, “yapılan işlere teşekkür etme”, “Sürece hakim olma”, “değerlendirme kriterlerini bilme”, “örgüt amaçlarının gerçekleşme düzeyini kontrol etme ve önlem alma” “rapor takibi yapma”, “değerlendirilecek olanın belirlenmesi”, “sonuç standart karşılaştırılması”, “gözlem yapma”, “adil olma”, “özel durumları gözetme”, “tüm paydaşların görüşlerini alma”, “öz değerlendirmeye imkan tanıma”, “yorumlamayı birlikte yapma”, “belirli aralıklarla sınıf ziyaretleri yapma” kodlarından oluşmaktadır. Değerlendirme sürecinde izlenen yol olarak katılımcılar genellikle

değerlendirme kriterlerini birlikte belirleyerek raporlama ve takibini yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında yapılan gözlemler, paydaşlarla yapılan toplantılar değerlendirmeye katkıda bulunmaktadır. Müdür B *“Belirli aralıklarla sınıf ziyaretleri yapılır. Gözlem ve takip yapılır.”* şeklinde açıklamıştır. Müdür K değerlendirme sürecinde gözlem yapmaya verdiği önemi *“Gözlem yaparak kendi geri dönütlerimi bulmaya çalışırım.”* şeklinde dile getirmiştir. Katılımcılar yapılan değerlendirmelerin adil olmasının gerekliliği üzerinde durarak değerlendirmelerde paydaşların özel durumlarını da gözettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan Müdür L bu durumu *“Adil davranıyorum, özel durumlarını ön planda tutuyorum.”* şeklinde açıkça belirtmiştir. Tüm bunların yanında katılımcılar paydaşların öz değerlendirme yapmalarını önemsemektedir. Katılımcılardan Müdür C izlediği yolu *“Değerlendirmeyi tüm paydaşlarla yapıyorum. Her paydaşın kendisini değerlendirmesine imkân tanıyorum.”* şeklinde açıklayarak öz değerlendirmeye verdiği önemi vurgulamıştır. Müdür F, *“Yapmış olduğumuz planlamalarda hangi hedeflere ulaştığımızı konuşuruz.”* açıklamasında bulunarak değerlendirme süreciyle aslında amaca hangi oranda ulaşıldığının kontrolünün sağlandığını ifade etmiştir.

Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar kategorisi; “performans artırıcıların yetersiz oluşu”, “ölçme değerlendirme süreçlerinin objektif olmaması” “değerlendirmede geribildirim yetersizliği”, “bazı personelin çalışmada isteksizliği”, “değerlendirmenin bir korkutma aracı olarak kullanılması”, “değerlendirme becerisi eksikliği”, “yeterli veri içermeyen raporlama”, “bazı işlerin rutine dönmesi”, “eleştiri ve öneriye açık olmama” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılar çoğunlukla değerlendirme sürecinin paydaşlarca korkutucu olarak görülüyor olmasından yana sorun bildirmiştir. Müdür G; *“Değerlendirmenin bir korkutma aracı olarak algılanması ya da böyle olması sorun yaratmakta. Bazı durumlardaysa üst yapıdan böyle hissetmekteyiz.”* şeklinde eklemiştir. Katılımcıların çoğunluğuna göre değerlendirme eleştiri ve önerilere açık olmayı gerekli kılar. Müdür B *“Öğretmenlerinizin eleştiri ve önerilere açık yapıya sahip olmamaları bizi zor durumda bırakıyor.”* şeklinde ifade etmiştir.

Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri kategorisi; “güncel yönetmelik”, “ülke geneli tüm yazılı sınavların bakanlık sistemi üzerinden ortak yapılması”, “değerlendirme şeffaf olunması”, “Okul yöneticilerine sorumluluğun yanında yetki verilmesi”, “değerlendirmelerin yol gösterici olması”, “işbirliği içerisinde çalışma”, “çalışanların verimliliğinin artırılmasında bir araç olması”, “değerlendirmenin özendirici, verimliliği artırıcı, destekleyici olması”, “paydaşların birbirlerini güdülemesi”, “değerlendirme sürecinin baskı unsuru olarak gösterilmemesi” kodlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan Müdür A, B, C, D, K değerlendirme ile ilgili sorun bildirmeyip çözüm önerisi sunmamıştır. Müdür L çözüm önerisinde bulunmamıştır. Değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlara çözüm sunan katılımcılar genel olarak değerlendirme sürecinin çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Müdür G; *“Değerlendirmeler yol gösterici olmalı, çalışanların verimliliğini arttırmak için bir araç olarak kullanılabilir.”* önerisinde bulunmuştur.

3. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim süreçleri kapsamında izledikleri yolun ortaya konulması, karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada okul müdürleri ve yönetim süreçlerine dikkat çekilmektedir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler neticesinde okul yönetiminde karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme, değerlendirme yönetsel süreçleri, süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Birinci temada araştırmaya katılan okul müdürlerinin yönetimde karar verme sürecinde izledikleri yol, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri çözümlenmeye çalışılmıştır. Karar verme yönetim süreci içerisinde en dikkat edilmesi gereken aşamadır (Aydın, 2010: 126). Karar vermede katılımcı rol ve işlevleri, konunun niteliğine göre değişebilmektedir (Glasman ve Nova, 1988: 88). Karar verme süreci bireysel ve grupla karar alma şeklinde olabilmektedir (Büte ve Balcı, 2010: 495). Tüm kademelerdeki okul müdürleri genel olarak yönetimde karar verme sürecinde okul paydaşları ile istişare yoluna giderek ortak karar aldıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri karar verme öncesi sorun tespiti yaptıklarını, bu konuda bilgi topladıklarını, ihtiyaç belirlediklerini, kanun ve yönetmelikleri takip ettiklerini açıklamıştır. Bu durum Lunenburg ve Ornstein'in (2013: 137 – 139) belirttiği gibi karar vermenin tek basamaklı değil aşamalı bir süreç olması gerektiği şeklindeki tespitleriyle örtüşmektedir. OECD'nin ülkelerin okul yönetiminde karar verme seviyelerini de içeren raporunda Türkiye'de bakanlık %49, il yönetimi %27, okul müdürleri %24 oranda okul yönetiminde alınan kararları belirlemektedir (Pont, Nusche, ve Moorman, 2008: 35). Bu açıdan baktığımızda okul yönetiminde karar verme sürecinde merkezi etkinin büyüklüğü sorunsal karşımıza çıkmaktadır. Karar verme sürecinde okul müdürünün etkisi üst yönetimler tarafından belirlenen eğitim politikalarının okuldaki tüm paydaşlar ile birlikte en verimli şekilde nasıl uygulanabileceğine karar verilmesini içermektedir. Müdürler, yapılan istişarelerde çoğunluğun verdiği en olumlu karara varmaktadırlar. Bu anlamda paydaşlar arasında fikir ayrılıklarının olması tüm kademelerdeki okul müdürleri için karar verme sürecinde karşılaşılabilen bir sorundur. Kurumlarda yenilikçi yaklaşımlara karşı koyarak var olan düzenin korunması beklentisinde olabilen paydaşlar olabilmektedir. Bu durum karar verme sürecine sorun olarak yansımaktadır. Müdürler bu paydaşlara yönelik hizmet içi eğitim ve motivasyon artırıcı etkinlikler yapılmasını önermektedir. Okul müdürleri, Memişoğlu'nun (2013: 131) nitelikli kararlar ilgili sıralama içerisinde ilk maddede belirttiği biçimde kararın örgüt amaçlarını destekleyecek biçimde olmasına dikkat çekmiş, ardından ortak karar alınmasında ısrarcı olunmasının, bu konuda iş birliği yapılmasının gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Kimi öğretmenlerin iş birliğinden uzak olmaları karar verme sürecini olumsuz etkilemektedir. Okul müdürleri öğretmenlerden bu yönde fedakârlık beklemektedir. Müdürlere göre okul personeli sayısının atamalar vb. gibi yollarla sık değişmesi alınan kararların uygulama sürecini olumsuz etkilemektedir. Müdürler atanan öğretmenlerin ve personelin kurumda belirli bir süre çalışmalarının zorunlu olmasının süreç açısından daha sağlıklı olabileceğini düşünmektedir. Bir diğer sorun kimi kararların uygulanmasında okul imkânlarının sınırlı olabilmesidir. Müdürler bu konuda okullara daha fazla maddi destek sağlanması yönünde öneride bulunmuştur. Karar verme sürecinde velilerin ilgisizliği ve öğrencilerin tutumlarından kaynaklı zorluklar da yaşanabilmektedir. Okul müdürlerinin düşüncesi bu durumda yapıcı bir yaklaşımın takip edilmesi gerektiğidir. Öğrencilere sorunu kendileri çözüyor gibi hissettirilmesi önerilmiştir. Yönetmelik ve kanunlarla pratikte uygulamalar arasında fark olduğunu belirten müdürler, bürokratik iş ve işlemlerin yoğun olduğunu dile getirmiştir. Okul müdürlerinin üzerlerinde tüm kararların sorumluluğunu taşımalarından kaynaklı ağır bir yük hissiyatı olabilmektedir. Bu nedenle müdürler, üst makamlardan kendilerine karşı daha fazla anlayış ve hoşgörü beklentisi içerisinde.

Araştırmanın ikinci temasında; araştırmaya katılan okul müdürlerinin yönetimde planlama sürecinde izledikleri yol, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri çözümlenmeye çalışılmıştır. Akçadağ'a (2008: 174) göre planlama, gerçekleştirilmeye çalışılan hedefler için yürütülecek çalışmaların ve sürecin tespiti, zaman kontrolü, bir seçim ve karar verme eylemidir. Yılmaz (2011: 149 – 150) planlamanın yararlarını özetle; zaman kazandırma, kayıplara engel olma, dikkati örgüt amaçlarına çekme, bir amaca yönelme, diğer süreçleri kolaylaştırma, denetim aracı olma, varılmak istenen noktaya nasıl gidileceğini gösterme, günlük işlere hâkim olma, eşgüdümü kolaylaştırma vb. olarak sıralamıştır. Planlamanın

hazırlanması ve geniş anlamda uygulanabilmesi için katılım gerekli bir durumdur (Lyons, 1970: 15). Çalışma ile her kademedeki okul müdürünün planlama yapmanın yararına inandığı ve öncelikle yapılan planlamalarda okul paydaşlarının önerilerinin aldığı görülmüştür. Bunun için çalışanlarla istişare yoluna gidilmektedir. Yapılan planlamalarda öncelikle var olan durum analizi yapılarak sonrasında geleceğe yönelik ihtiyaç analizi oluşturulmaktadır. Bu yapılırken yıllık çalışma takvimi izlenmektedir. Eski çalışmalar kontrol edilerek ve geliştirilerek planlamalar yapılmaktadır. Planlamalarda tüm paydaşların gelişimi gözetilmektedir. Okuldaki personel sayısı ve niteliği gözetilmektedir. Daha çok uygulanabilir kararlar alınabilmesine dikkat edilmektedir. Okul müdürleri yapılacak planlamalar için müdür yardımcıları ile toplantılar yapmakta, MEB, İl MEM, ilçe MEM planlamaları doğrultusunda hareket etmektedirler. Bunu yaparken birlik beraberlik ruhu ile kurum kültürü oluşturmanın önemine vurgu yapılmıştır. Okul müdürleri yaptıkları planlamalarda yasa ve yönetmeliklere uymaya özen göstermektedir. Tüm bunların yanında müdürlerin çoğu, personel sayısı ile ilgili planlamalarda sıkıntı yaşamaktadır. Bu durumu personelin sık yer değiştirmesine bağlamaktadırlar. Bu noktada müdürler her okul için 3 ila 5 yıl kalıcı personelin olmasını önermiştir. Okul müdürleri iş yüklerinin fazla olduğunu ve kırtasiye işlerinin yoğun olduğunu ifade ederek okuldaki yönetici sayısının yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Okulların fiziki şartlarından kaynaklı sorunlar olabilmekte, okul binalarının fiziki yapısının güçlendirilmesi beklenmektedir. Müdürler, personelin görev almak istememeleri, bazı konularda gerekli bilgiye sahip olmama ile ilgili sıkıntılarla da karşılaşabilmektedir. Müdürler bu gibi durumlarda ikna ve iş birliğine vurgu yapılması gerektiğine inanmaktadır. İdarecilere dosyalama, yönetim gibi konularda eğitim verilmesi gerektiği önerilmiştir. Okul müdürleri bazı durumlarda üst birimlerin planlamaları ile okullarının kendi şartları arasında farklılık olabildiğini belirterek planlamalarda okullara özgü esnek bir yapı oluşturulmasını önermektedirler.

Araştırmanın üçüncü temasında; araştırmaya katılan okul müdürlerinin yönetimde örgütlenme sürecinde izledikleri yol, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri çözümlenmeye çalışılmıştır. Planların verimli ve ekonomik olarak uygulanabilmesi adına ihtiyaç duyulan koşulların sağlanması ve devamını getirme çabası örgütlenmedir (Gürsel, 2008: 62). Robbins ve Judge (2013: 488 – 494) örgüt yapısı oluşturmada; uzmanlaşma, bölümlendirme, emir komuta zinciri, denetim alanı, merkezileşme ve merkezileşmeme, biçimselleşme konularına dikkat çekmiştir. Okul müdürleri en uygun örgütsel yapının düzenlenmesi ve kadrolamanın oluşturulmasında görev dağılımı ve ekip çalışmasına önem vermektedir. Okul yönetimi önce kendi arasında iş bölümü yapmakta, öğretmenlerin ve diğer personelin görev dağılımı bir sonraki aşamaya bırakılmaktadır. Görev dağılımı sürecinde müdürler paydaşlarla istişare ile ortak amaç gözeterek yetenek, beceri ve isteklilik durumuna göre görev dağıtımını yapmaktadır. Çalışanlar arasında etkili bir iş bölümü yapmak ve okulun fiziksel donanımından faydalanmak gözetilmektedir. Örgütlenmede müdürler, alınan ortak kararların ortak bir şekilde uygulanmasını sağlama amacındadır. Bunun için uygun görevlendirme, süreç takibi ile kontrol edilmektedir. Paydaşların görevden kaçınmalarını önlemek adına ödüllendirici çalışmalar yapılmaktadır. Alınan önlemlere rağmen süreçte birtakım sorunlarla karşılaşılabilir. Görev dağılımı ile ilgili itirazlar, görev almaya isteksizlik, alınacak görev ile ilgili maddi beklenti gözetme durumları olabilmektedir. Müdürler bu gibi durumlarda ikna etme yoluna gitmekte, iletişime önem vermektedir. Okul müdürleri örgütlenme sürecinde görevleri yerine getirmede paydaşlardan gönüllülük beklemektedir. Öğretmenler ile olan bağın sağlam tutulmasının sorun çözümüne yardımcı olacağı düşünülmektedir. Okul müdürleri yönetimde örgütlenme süreci için üzerlerindeki sorumluluğun çok fazla olmasına karşın yetkilerinin aynı oranda olmadığını savunmuştur. Yönetimde kırtasiye işlerinin fazlalığından yakınılmaktadır. Müdürler, kendilerine örgütlenme için verilen sorumluluk kadar yetki verilmesini beklemektedir.

Dördüncü temada; araştırmaya katılan okul müdürlerinin yönetimde iletişim sürecinde izledikleri yol, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri çözümlenmeye çalışılmıştır. Kelime anlamı olarak iletişim; ortak, paylaşılan manasındaki Latince “communis” veya “communicare” köküyle ele alınabilir ve iletişimin gerçekleşmesi adına ortak anlama sahip simgelerin (sembollerin) ve kavramların olması gereklidir (Aşan ve Aydın, 2006: 340; Baraz, 2012: 84). İletişimin eksik olması görevlerin başarılmasını olumsuz etkiler, amaçlara ulaşamaz ve alınan kararlar gerçekleştirilemez, iletişim örgütün özüdür (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 158). Örgütlerde iletişim sağlanmadan herhangi bir örgütsel işleyişin veya yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi imkânsızdır (Dal, 2012: 95). Müdürler iletişimde sağlıklı bilgi akışının önemine inanmaktadır. Başlıca iletişim engelleri; teknik engeller, dil güçlükleri, psikolojik ve örgütsel engeller biçimindedir (Can, 2010: 66). Bu anlamda müdürler özellikle etkili iletişimin sağlanmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Müdürler iletişimi birebir ya da paydaşlarla yapılan toplantılar yolu ile toplu olarak sağlamaktadır. Okulda iletişimde sosyal medya etkin kullanılmaktadır. Genel olarak bakıldığında iletişimde karşılaşılan en büyük sorun olarak algılama farklılıkları dile getirilmiştir. Algılama farklılıklarında kararın olumlu sonuçlarından bahsedilmesi, ikna yoluna gidilmesi, empati kurulması, kişiler arasında karşılıklı güven gibi öneriler sunulmuştur. Örgüt içerisinde hiyerarşik basamakların azaltılması, çift yönlü iletişimin oluşturulması, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin verilmesi iletişim kaynaklı sorunları çözmeye yardımcı olacaktır (Demir, 2003: 159). İletişim kaynaklı sorunların çözümü için yapısal ve bireysel düzeyde tedbirler almak faydalı olacaktır denilebilir.

Beşinci tema; okul müdürlerinin yönetimde koordinasyon sürecinde izledikleri yol, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilidir. Amaçlara ulaşmak için bireysel çabaların bütünleştirilmesi, koordine edilmesi yönetimin görevidir (Aydın, 2010: 162). Koordinasyon, ortaya konan örgüt amaçlarına ulaşmak üzere örgütün içerisinde bulunan insan – madde kaynaklarının, amaçları gerçekleştirilmesi adına yapılan düzenleme sürecidir (Şişman, 2012: 191). Koordinasyonda önemle vurgulanan amaçlara ulaşmada iş birliği sağlanabilmesidir. Sağlıklı bir iş birliği; çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması, dengeli görev dağılımı, sağlıklı iletişim, süreç takibi ve yapılanların raporlandırılması ile gerçekleşebilir. Okul müdürleri koordinasyonun sağlanmasında paydaşlarla yapılan toplantılara önem vermektedir. Görevlendirmeler deneyim ve becerilere göre yapılmaktadır. Yapılan görevlendirmelerde göreve katılan herkesin işe katılımı beklenir ve katılım denetlenir. Amaçlara ulaşmada bir diğer etken veli katılımıdır. Yapılabilecek veli toplantıları ile veli katılımının artırılacağı beklentisi bulunmaktadır. Süreçte karşılaşılan en büyük sorun bireyler arasındaki uyumun bozulması ve iletişim sağlayamamaktır. Koordinasyonun sağlıklı işlerliği için denetim, takip ve ödüllendirme önerileri sıralanmaktadır.

Altıncı tema; okul yönetiminde etkileme sürecinde izlenen yol, yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin görevlerini etkin olarak yerine getirmelerini sağlamak için harcanan çaba etkilemedir. Farklı biçimlerde yürütme, etkileme, yönetme ya da emir – komuta olarak da bilinen etkileme fonksiyonun gerçekleşmesiyle, örgüt içerisinde belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların istenen doğrultuda davranışa yönlendirmesine, onların harekete geçirilmesine çalışılmakta, bu yolla yapılan işin niteliğinin artırılmasına gayret edilmektedir (Besler, 2012b: 169). Etkileme sürecinde okul müdürünün yapacağı liderlik ön plana çıkmaktadır. Örgütün amaçlara inandırılması, demokratik kararlar alınması, tüm paydaşlarla iletişime geçilmesi, çalışmaların takdir edilmesi, faaliyetlerin görsel yazılı paylaşımı belirgin olarak sıralanmıştır. Örgüt üyelerinin sarf ettiği çabayı etkilemek adına çekici örgüt amaçları belirlemek, personelin kişilik ve liderlik becerilerini vurgulamak, doyum sağlayıcı deneyimler ve enformasyon sağlamak, bağlılığı geliştirmek, işe yarayacak öneri ve tavsiyeler vermek, bireysel gelişimi desteklemek, verilen yetkileri kullanma imkânı

vermek önemli olacaktır denilebilir (Aydın, 2010: 165). Süreçte karşılaşılan sorunlarda vurgu tüm paydaşlara yeterince vakit ayırabilmenin zorluğu üzerine yapılmıştır. Müdürlere göre etkileme işi bireyleri motive etme ve amaca ulaşabilme adına zor bir iştir. Sürecin sağlıklı işlerliği için etkili iletişim önerilmiştir.

Yedinci temada; araştırmaya katılan okul müdürlerinin yönetimde değerlendirme sürecinde izledikleri yol, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri çözümlenmeye çalışılmıştır. Yönetim süreçleriyle ilgili boyutlardan birisi olan değerlendirme kapsamında klasik yaklaşımlar işin teknik yönüne ağırlık verirken, günümüzde rehberlik etme ve yardım sağlama biçiminde bir anlayış ön plandadır (Başar, 2000: 5). Değerlendirme ile gerçekleştirilmek istenen, amaçların hangi oranda gerçekleştiğini görerek örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak ve örgütü daha etkili kılmaktır (Aydın, 2010: 172). Değerlendirme aşaması amaca ulaşıp ulaşılmadığını kontrol eder. Okul müdürleri değerlendirmelerini paydaşlarla birlikte belirledikleri değerlendirme kriterleri ile rapor takibi yaparak sağlamaktadır. Gözlemler ve paydaşlarla birlikte yapılan toplantılar değerlendirmeye katkı sunmaktadır. Değerlendirme süreci için en büyük sorun sürecin paydaşlarca korkutucu olarak görülmesidir. Bunun yanında ölçme değerlendirme süreçlerinin objektif olmaması, bazı personelin çalışmada isteksiz oluşu, eleştiri ve öneriye açık olmama gibi durumlarla da sorun olarak karşılaşılabilmektedir. Değerlendirme sürecinin paydaşların verimliliğini arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmesi, paydaşların birbirini güdülemesi şeklinde öneriler sıralanmıştır.

Ulaşılan sonuçlar okul müdürlerinin yönetsel süreçler ile ilgili algılamaları kapsamında ipuçları sunmaktadır. Yönetim süreçlerinin tamamında merkezi etkinin büyüklüğü sorunsalı araştırmayı sınırlı kılmaktadır. Okul müdürleri ve yönetsel süreçler konularında yapılacak daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalışma odak grup görüşmelerine katılan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Odak grup görüşmelerine katılmayan ancak konu ile ilgili daha güçlü deneyimlere sahip okul müdürlerinin olma ihtimali her zaman olasıdır. Odak grup görüşmelerine katılan okul müdürleri aynı ilçeden seçilmiştir. Yeterli sayıda okul öncesi kurum müdürüne ulaşamaması ile okul öncesi okul müdürlerinin görüşlerinin saptanması zorlaşmıştır. Bu çalışmada ele alınamayan okul öncesi okul müdürlerinin yönetsel süreçler ile ilgili deneyimlerinin daha geniş örneklerle oluşturularak özel bir araştırma sorusu ile tartışılabileceği düşünülmektedir. Araştırmacılar çalışmayı daha geniş bir örnekleme okul öncesi okul müdürlerini de dâhil ederek gerçekleştirebilirler. Yapılan bu çalışmanın sınırlılıklarına karşın okul müdürlerinin yönetsel süreçler ile ilgili algılamalarının anlaşılmasına ve bu durumun hangi yeni sorular ile irdelenmesi gerektiğinin belirlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçadağ, T. (2008). Yönetim süreçleri. Sarpkaya, R. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (1. Baskı) (s.169 – 188) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). Can, H. (Ed.), *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Denizli: Arıkan Yayınevi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (5. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bakkalbaşı, İ., O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri hakkında bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39 (2), 429 – 450. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/411567> (Erişim: 24.12.2020)

- Balıkçı, A. (2020). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okulun anlamlandırılması. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2426-2447. Doi: 10.26466/opus.761574
- Balıkçı, A. (2021). Examining the educational sections of development plans in Turkey in the context of educational administration. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(1), 1-19. Doi: <http://dx.doi.org/10.30831/akukeg.746818>
- Baraz, B. (2012). Yönelme. Besler, S. ve Oktal, Ö. (Ed.), *Yönetim Bilimi 1* (1. Baskı) (s.72 – 99) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Besler, S. (2012a). Yönetim ve yönetim bilimi. Besler, S. ve Oktal, Ö. (Ed.), *Yönetim Bilimi 1* (1. Baskı) (s.2 – 23) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Besler, S. (2012b). Yönelme. Baraz, B. ve Şakar, A., N. (Ed.), *İşletme Yönetimi* (1. Baskı) içinde (168 – 189). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büte, M., & Balcı, A. F. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485 – 511. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/901> (Erişim: 01.01.2021).
- Can, N. (2010). *Öğretmen Liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2016). Veri analizi ve sunumu. A. Bacanak. (Çev.), M. Bütün & S. B. Demir (Çev. Ed.). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (s.179-212) içinde. Ankara: Siyasal.
- Dal, A. (2012). Grup iletişimi ve örgüt içi iletişim. Orhon, E., N. ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim Bilgisi* (1. Baskı) (s.94 – 115) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Demir, K. (1999). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi araştırma görevlilerini güdüleyen özendirme araçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 277 – 293. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/892.pdf> (Erişim: 11.01.2014).
- Demir, K. (2003). Örgütlerde iletişim yöntemi. Elma, C. ve Demir, K. (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar* (2. Baskı) içinde (135 – 161). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. Sarpkaya, R. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (1. Baskı) (s.79 – 134) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Girgin, K. (2019). Okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin, etkili okul oluşturmadaki rolü. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 6(5), 384-408.
- Glasman, N. S., & Nevo, D. (1988). *Evaluation in decision making: The case of school administration*. Springer Science & Business Media.

- Gürsel, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi Kavramlar – Süreçler ve Uygulamalar*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gregg, R., T. (1957). The administrative process. Campbell, R., F. ve Gregg, R., T. (Ed.), *Administrative Behaviour in Education* içinde (269 – 317) 8. Bölüm. New York: Harper & Row.
- Hoy, W., K., & Miskel, C., G. (2012). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Ed. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayınevi. (Özgün çalışma 2004, 7. Baskı).
- Karatepe, S. (2005). Yönetimsel etkililik: okul yönetiminde yönetimsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 307 – 326. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194921> (Erişim: 28.06.2020)
- Knezevich, S., J. (1970). *Administration of Public Education*. NewYork: Harper and Row Publishers.
- Lunenburg, F., C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev. Ed. Arastaman, G.). Ankara: Nobel Yayınevi. (Özgün çalışma 2011, 6. Baskı).
- Lyons, R. (1970). *Administrative Aspects of Educational Planning*. Unesco: International Institute for Educational Planning. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED053442.pdf> (Erişim: 30.12.2020).
- Memişoğlu, S., P. (2013). Okulda yönetim süreçleri. Can, N. (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (1. Baskı) içinde (127 – 154). Ankara: Pegem Akademi.
- Merriam, S. B. (2018a). Araştırmanın desenlenmesi ve örneklem seçimi. S. Turan & D. Yılmaz, (Çev.), S. Turan (Çev. Ed.), *Nitel araştırma Desen ve Uygulama için bir rehber* (s.55-82) içinde. Ankara: Nobel.
- Merriam, S. B. (2018b). Görüşmelerin etkin yönetimi. S. Turan (Çev.), S. Turan (Çev. Ed.). *Nitel araştırma Desen ve Uygulama için bir rehber* (s.85-110) içinde. Ankara: Nobel.
- Merriam, S. B. (2018c). Görüşmelerin etkin yönetimi. S. Turan (Çev.), S. Turan (Çev. Ed.). *Nitel araştırma Desen ve Uygulama için bir rehber* (s.85-130) içinde. Ankara: Nobel.
- Merriam, S. B. (2018d). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve etik. E. Dinç (Çev.), S. Turan (Çev. Ed.). *Nitel araştırma Desen ve Uygulama için bir rehber* (s.199-228) içinde. Ankara: Nobel.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Nartgün, Ş., S. (2003). Stratejik planlama ve eğitim. Elma, C. ve Demir, K. (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar* (2. Baskı) içinde (277 – 300). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Neuman, W. L. (2010). Nitel Veri Analizi. S. Özge (Çev.). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 2* (658-705) içinde. İstanbul: Yayın Odası.
- Olayiwola, S., & Alabi, K. (2015). The micropolitics of school principal's decision making in Nigeria: Principal's perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 3, 173-191. doi:10.17583/ijelm.2015.1441
- Patton, M. Q. (2018a). Analiz, yorum ve raporlaştırma. A. Çekiç & A. Bakla, (Çev.), M. Bütün & S. B. Demir, (Çev. Ed.). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (s. 429-541) içinde. Ankara: PegemA.

- Patton, M. Q. (2018b). Nitel araştırma tasarımı. B. Tarman & M. F. Yiğit, (Çev.), M. Bütün & S. B. Demir, (Çev. Ed.). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri (s. 209-258) içinde. Ankara: PegemA.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. Australia: OECD Publications.
- Robbins, S., P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed. Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayınevi. (Özgün çalışma 2010, 14. Baskı).
- Saruhan, Ş., C. (2012). Yönetim ve yönetici. Baraz, B. ve Şakar, A., N. (Ed.), *İşletme Yönetimi* (1. Baskı) içinde (2 – 35). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Schlebusch, G., & Mokhatle, M. (2016). Strategic planning as a management tool for school principals in rural schools in the Motheo District. *Int J Edu Sci*, 13(3), 342-348.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik*. Ankara: Seçkin.
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2010). *Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türk, M., S. ve Aydoğan, E. (2008). Kişiler arası iletişim ve empati. Şimşek, M., Ş. ve Çelik, A. (Ed.), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* (1. Baskı) içinde (167 – 184). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Walton, J. (1958). Book review [Review of the book *Administrative behavior in education*, by R. F. Campbell and R. T. Gregg] *Administrative Science Quarterly*, 3 (1), 118 – 120. <https://www.jstor.org/stable/2390607> (Erişim: 03.10.2019)
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2008a). Nitel araştırmada desenleri. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (s. 67-80) içinde. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2008b). Nitel araştırmada örneklem. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (s. 99-115) içinde. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2008c). Odak grup görüşmesi. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (s. 149-166) içinde. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2008d). Nitel veri analizi. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (s. 220-252) içinde. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2011). Yönetim süreçleri. Memduhoğlu, H., B. ve Yılmaz, K. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (3. Baskı) (s.143 – 166) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132 – 140. <http://doi.apa.org/journals/apl/75/2/132.pdf> (Erişim: 11.01.2014).
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525 – 535. <http://doi.apa.org/journals/apl/77/4/525.pdf> (Erişim: 11.01.2014).

TEŞEKKÜR ve BİLGİLENDİRME

Bu çalışmada; 2019-167 Proje Numarası ile destek sağlayan T.C. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine, katkı sağlayan Manisa Demirci İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü ve Okul Müdürlerine teşekkür ederiz.

* Bu çalışma Manisa Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimince desteklenmiştir. Proje Numarası: 2019-167. Çalışmanın bir bölümü 2. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde (ICER-IDU 2020) sözlü bildiri olarak sunulmuş ve bildiri özetleri kitapçığında yayınlanmıştır.