

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE BU SORUNLARIN
OLASI ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Pelin ÖZDEMİR KARDEŞ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Bolu–2007

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Pelin ÖZDEMİR KARDEŞ'e ait "Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Olası Çözümüne İlişkin Görüşleri" adlı tez, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 01/10/2007

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye : Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Tuncay ÖZDEMİR

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT**THE PROBLEMS OF ADIMINSTRATIVE PROCESSES MET BY THE
ADMINSTRATORS OF REGIONAL SCHOOLS AND THEIR IDEAS
RELATED TO THE PROBABLE SOLUTIONS**

Pelin ÖZDEMİR KARDEŞ

Master Thesis

Sub-Department of Educational and Supervision

Thesis Supervisor: Asist. Yrd. Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

October, 2007, xiv + 106 Pages

The purpose of this study is to investigate the problems met in the application of problem solving and decision making, planning, organizing, interaction, coordination, supervision, and evaluation processes in the administration of the Regional Boarding Schools.

For this purpose, items related to each of the administration processes were asked to the administrators of the Regional Boarding Schools, data were gathered and analyzed related to the implementation of the processes and the existing and the necessary conditions described by the administrators of the Regional Boarding Schools were compared.

Quantitative methods were used in the research and 32 interview questions were asked to the administrators of Regional Boarding Schools. The data gathered according to the responses were summarized briefly in the bellow:

According to the opinions of the administrators of the Regional Boarding Schools, the most frequently met problem is 24 hours opening of the Regional Boarding Schools. This condition has caused many problems. The age mean of the parents is high and they aren't conscious enough and eager enough to train their children. The students of the first three grades aren't successful in realizing their essential needs. The students of boarding schools have missed their families and this has caused difficulty in their adaptation process. The students of Regional Boarding Schools, generally weren't eager to learn and to dream. The placement of Regional Boarding Schools were outside of the settlement places, this has affected negatively both transformation and improvement of social adaptation skills of the students. The administrators have spent most of their time with services and adjudication. Especially, the newly attained teachers have had some troubles in meeting the conditions of Regional Boarding Schools. In some Regional Boarding Schools, there still weren't sport hall and residence buildings and there were some problems related to equipment and rigging.

As a result, according to the declarations of the administrators of Regional Boarding Schools, it was determined that there were many problem areas in Regional Boarding Schools. The administrators have seen themselves as effective in the processes of problem solving, decision making, planning, organizing, interaction, coordination, and evaluation. The requirements of administrators of Regional Boarding Schools in order to realize administrative processes were summarized in the bellow:

The effective Regional Boarding Schools administrator must be a good trained in interaction and must be dominant in legislations, regulations and laws. He must be devoted, constructive, tolerated and he must like children. He must behave democratically and objectively and has the leadership qualities. He must be open-minded and a good planner and must take risks if necessary and like his duty. He must be in good relationships with public organizations, and high level administrators and he must be a good model with his clothing. she must adopt and devote himself to Regional Boarding Schools.

Regional Boarding Schools are very widespread in the rural areas. The important part of the education instruction activities are realized in Regional Boarding Schools. To find solutions to the problems of Regional Boarding Schools which have given thousands of graduates every year and to administer them more effectively mean to participate in the improvement of the Turkish Education System to a great extend.

Key Words: Regional Boarding Schools, Administration process, administrator.

ÖZET

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE BU SORUNLARIN OLASI ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Pelin ÖZDEMİR KARDEŞ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Ekim, 2007, xiv + 106 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında yönetimin; problem çözme ve karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, denetim ve değerlendirme süreçlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla her bir yönetim sürecine ilişkin Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerine sorular yöneltilmiş, veriler toplanmış süreçlerin işleyişine ilişkin analizler yapılmış, mevcut olan durum ile Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerine ve kuramsal bilgilere göre olması gereken durum karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın tamamında nitel araştırma yöntemleri kullanılmış görüşme tekniğine uygun olarak hazırlanan 32 soru araştırmaya katılan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerine yöneltilmiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıda ana hatları ile özetlenerek verilmiştir:

Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin görüşlerine göre Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında problem çözme sürecinde sıklıkla karşılaşılan problemlerin başında Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının 24 saat açık olması gelmektedir. Bu durum pek çok probleme neden olmaktadır. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu velilerin yaş ortalaması yüksektir, veliler yeterince bilinçli ve çocuklarını okutmaya istekli değildirler. Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında ilköğretimin ilk üç sınıfındaki öğrenciler kendi öz bakımlarını gerçekleştirebilecek yeterlilikte değildir. Yatılı okuyan öğrencilerin aile özlemi çekmesi, okula uyumlarını güçleştirmektedir. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu öğrencileri genelde okumaya hevesiz ve hayal kurma konusunda isteksizdir. Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının yerleşim yeri dışında kurulmuş olması hem ulaşımı güçleştirmekte hem de Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında okuyan öğrencilerin sosyal uyum becerilerinin gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında teknik personel ve sağlık personeline eksiklik vardır. Hizmet alımı ve ihaleler yöneticinin zamanının büyük bir kısmını almaktadır. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler Yatılı İlköğretim Bölge Okulu şartlarına uyum sağlamakta sıkıntı çekmektedir. Bazı Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında hala spor salonu, lojman binası bulunmamakta ve araç-gereç, donanım konusunda sıkıntı çekilmektedir.

Sonuç olarak Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin beyanlarına göre Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında pek çok problem alanı olduğu belirlenmiştir. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticileri kendilerini bu problemlerin çözümünde, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, denetim ve değerlendirme süreçlerinde etkili görmektedir. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin yönetimin tüm süreçlerinin en iyi şekilde işletilebilmesi için, etkili bir Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda özetlenmiştir:

Etkili bir Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticisi, iyi iletişim becerileri geliştirmiş, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ile ilgili mevzuat, yönetmelik ve kanunlara hâkim olmalıdır. Fedakâr, yapıcı, hoşgörülü olmalı, çocukları sevmelidir. Herkese karşı eşit davranmalı, olaylar karşısında tarafsız kalabilmeli, liderlik

özelliklerini taşımalıdır. İleri görüşlü ve iyi bir planlamacı olmalı, gerektiğinde risk alabilmeli, mesleğini sevmelidir. Sivil toplum örgütleri, üst kurum amirleri ile iyi ilişkiler içinde olmalı, giyim kuşamı ve davranışları ile model oluşturmalıdır. Okulunu benimsemeli kendisini oraya adanmalıdır.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Türkiye'nin kırsal kesiminde oldukça yaygındır. Bu bölgelerde yürütülen eğitim öğretim faaliyetlerinin önemli bir kısmı Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında gerçekleşmektedir. Ülke genelinde her yıl binlerce mezun veren Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının sorunlarının aşılması, daha etkili bir şekilde yönetilmesi demek, Türk Eğitim Sisteminin de büyük oranda iyileştirilmesine katkıda bulunmak demektir.

Anahtar Kelimeler: Yatılı İlköğretim Bölge Okulu, Yönetim Süreci, Yönetici.

TEŞEKKÜR

Bu araştırma, çok sayıda insanın desteği ve katkısı ile gerçekleşmiştir. Araştırmanın planlanmasından raporlaştırılmasına kadar geçen sürede öncelikle yapıcı eleştirilerini ve yardımlarını benden esirgemeyen, kendisinden çok şey öğrendiğim danışmanım Yrd. Doç. Dr. Şenay Sezgin Nartgün'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimde bana emek veren hocalarım; Yrd. Doç. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu, Yrd. Doç. Dr. Tuncay Özdemir, Yrd. Doç. Dr. Ayhan Ural'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca görüşme talebimi kabul ederek, değerli görüşlerinden faydalanmamı sağlayan YİBO yöneticilerine de teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimin ve araştırmamın her aşamasında desteğini benden esirgemeyen anneme, babama, kardeşime ve sevgili eşim Özkan Kardeş'e teşekkür ederim.

ÖNSÖZ

Genel amacı; Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında yönetimin; problem çözme ve karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, denetim ve değerlendirme süreçlerinin uygulamasında karşılaşılan sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini ortaya koymak olan araştırmanın birinci bölümünde problem genel hatları ile tanıtılmıştır.

İkinci bölümde, yönetim süreçlerine ait kuramsal bilgiler verilmiş, Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının tarihi ve hukuksal temelleri üzerinde durulmuş, günümüzdeki durumu istatistiki verilerle ortaya koyulmuştur. Alan literatürü taranarak Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Yönetim Süreçleri ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, görüşme formunda yer alan sorular doğrultusunda elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar sunulmuştur.

Son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ABSTRACT	iii
ÖZET.....	vi
TEŞEKKÜR	ix
ÖNSÖZ	x
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	ivx

BÖLÜM I

I-GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problemin İfadesi.....	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6

BÖLÜM II

II-KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	7
2.1. Kuramsal Temeller.....	7
2.1.1. YİBO'ların Tarihi ve Hukuksal Temelleri	7

2.1.2. Türkiye’de YİBO’ların Durumunun İstatistiki Verilerle Değerlendirilmesi	10
2.1.3. Yönetim Süreçlerinin Kuramsal Temelleri.....	13
2.1.3.1.1 Sorun Çözme ve Karar Verme Süreci	15
2.1.3.1.2 Sorun Çözme ve Karar Verme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü	18
2.1.3.2.1 Planlama Süreci	19
2.1.3.2.2 Planlama Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü	21
2.1.3.3.1 Örgütlenme Süreci	22
2.1.3.3.2 Örgütlenme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü	25
2.1.3.4.1 İletişim Süreci	25
2.1.3.4.2 İletişim Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü	27
2.1.3.5.1 Eşgüdümleme Süreci	28
2.1.3.5.2 Eşgüdümleme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü	29
2.1.3.6.1 Denetim ve Değerlendirme Süreci	30
2.1.3.6.2 Denetim ve Değerlendirme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü	31
2.1.4 Etkili Yöneticinin Özellikleri	32
2.2. İlgili Araştırmalar.....	35
2.2.1. Yönetim Süreçleri İle İlgili Araştırmalar.....	35
2.2.2. YİBO’larla İlgili Araştırmalar.....	38

BÖLÜM III

III-YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırma Yaklaşımı.....	47
3.2. Çalışma Grubu ve Veriler	50
3.2.1. Çalışma Grubu ve Verilerin Toplanması.....	50

3.2.2. Verilerin Toplanması	50
3.2.3. Görüşmelerin Yapılması.....	51
3.3 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	52

BÖLÜM IV

IV-BULGULAR VE YORUM	53
4.1. YİBO'ların Problem Alanlarına İlişkin Bulgular	53
4.2. Problem Çözme ve Karar Verme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular	60
4.3. Planlama Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular	63
4.4. Örgütlenme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular	68
4.5. İletişim Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular	71
4.6. Eşgüdümleme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular	75
4.7. Denetim ve Değerlendirme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular	83
4.8 YİBO Yöneticilerinin Gözüyle Etkili YİBO Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Bulgular	86

BÖLÜM V

V-SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	89
5.1. Sonuçlar	89

5.1.1. YİBO’larda Problem Alanlarına İlişkin Sonuçlar.....	89
5.1.2. Problem Çözme ve Karar Verme Sürecine İlişkin Sonuçlar.....	90
5.1.3. Planlama Sürecine İlişkin Sonuçlar	90
5.1.4. Örgütlenme Sürecine İlişkin Sonuçlar	91
5.1.5. İletişim Sürecine İlişkin Sonuçlar	91
5.1.6. Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Sonuçlar	91
5.1.7. Denetim ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Sonuçlar.....	92
5.1.8. YİBO Yöneticilerinin Gözüyle Etkili YİBO Yöneticisinin Sahip olması Gereken Özelliklere İlişkin Sonuçlar	92
5.2. Öneriler	93
5.2.1. Uygulamaya Dönük Öneriler	93
5.2.2. Araştırma Önerileri	95
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	
EK 1. Görüşme Formu.....	102
EK 2. Görüşme Yapılan Yöneticiler ve Çalıştıkları YİBO’lara İlişkin Genel Bilgiler	105
ÖZGEÇMİŞ	106

TABLO ve GRAFİK DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. YİBO’ların Bölgelere Göre Dağılımı ve Öğrenci Sayıları.....	10
Tablo 2. 2002-2007 Yıllarında Bölgelere Göre YİBO’lardaki Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	12
Tablo 3. Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde Yüzölçüm ve YİBO Sayısı İlişkisi.....	13
	Sayfa
Grafik 1. 2002-2007 Yılları Arasında Bölgelere Göre YİBO Sayısındaki Değişme.....	11

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem ifadesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar geçmişten aldıkları derslerle eğitimin önemini fark etmişler ve bilgiyi daha fazla kullanmaya başlamışlardır. Günümüzde eğitime en fazla yatırım yapan ve eğitilmiş insan gücüne sahip ülkeler diğer ülkelere göre daha avantajlı durumdadır. Çünkü gelişen ülkeler bireylerini iyi bir eğitim sistemi ile amaçları doğrultusunda yetiştiren ülkelerdir. Günümüzde tüm alanlarda nitelikli insan gücü yetiştirilmesi için zorunluluk olan eğitim aynı zamanda kalkınmanın ve ekonomik büyümenin de ön koşuludur. Bu sayede yeni yüzyılın değişen şartlarına uyum sağlanabilir ve çağdaş bir toplum olarak yaşanabilir (Turgut, 2000) Atatürk'ün de hedef olarak gösterdiği çağdaş uygarlık düzeyini yakalayabilmek için sadece okuryazar olmak yeterli değildir. Etkili öğretme ve öğrenmenin gerçekleştiği, toplumun kültürünün aktarıldığı, bireylerin yeteneklerinin geliştirildiği, istendik davranış değişikliklerinin yaratıldığı ortam olan okullar hedeflenen çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmada birinci derecede öneme sahiptir.

Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de eğitim hizmeti genelde devletin yerine getirdiği bir kamu hizmetidir. Okullar halka açık, halkla doğrudan ilgisi olan devletin varlığını devam ettirmesinin dayanağı olan toplumsal örgütlerdir. T.C. Anayasasında belirtildiği üzere ilköğretim zorunlu ve devlet okullarında parasızdır. Yönetimi ve denetimi ise Milli Eğitim Bakanlığı'na verilmiştir (T.C. Anayasası, Madde 42).

İlköğretim çağındaki çocukların, eğitim alma haklarını sağlama amacı güden bu kurumların temelleri Cumhuriyetin kuruluş yıllarına kadar uzanmaktadır. Daha önce 5 yıllık zorunlu eğitimini tamamlayan öğrencilerden isteyenler 3 yıllık eğitim veren ortaokullara devam etmekteydi. 18 Ağustos 1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı yasa ile Türkiye’de “İlköğretim Kurumlarının 8 yıllık okullardan oluşması, bu okullarda kesintisiz eğitimin yapılması ve bitirenlere ilköğretim diploması verilmesi” hükmü getirilmiştir (Resmî Gazete, 1997/ 23084). Bu durum yönetim süreçlerinin işleyişinde pek çok değişikliği beraberinde getirmiştir.

Yönetimin istenen şekilde işlerlik kazanması, verimlilik ve etkililiğin sağlanıp geliştirilmesinde ve başarıya ulaşmasında yönetim süreçlerinin önemli rolü vardır. Yönetim süreçleri farklı yönetim bilimciler tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu araştırmada ‘Sorun Çözme ve Karar Verme’, ‘Planlama’, ‘Örgütlenme’, ‘İletişim’, ‘Eşgüdümleme’, ‘Denetim ve Değerlendirme’ süreçleri üzerinde durulacak; bu süreçlerde Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin davranışları incelenecek, mevcut sorunlar belirlenerek Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin görüşleri ışığında çözüm önerileri üretilecektir.

Bu süreçlerden, Sorun Çözme Süreci; sorun olduğunu kabul etmek ve sorunu çözmeye karar vermekle başlar. Daha sonra sorun tanımlanır ve alternatif çözüm yolları belirlenir. Alternatif çözüm yolları içinden uygulamaya karar verilen çözüm seçilir ve uygulamaya konulur. Son iki basamak karar verme sürecinin de kapsamına girmektedir. Bu nedenle yönetim süreçleri içerisinde sorun çözme ve karar verme süreçleri birbirini tamamlayan iki süreç olarak değerlendirilebilir. Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir. Bu nedenle karar verme süreci sorun çözme süreci ile yakından ilişkilidir (Erdoğan, 2004: 49).

Planlama ise uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir. Önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için bir hazırlık aşamasıdır. Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır ya da tümünden ortadan kaldırır. Dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar ve kontrolü kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 2005A: 98)

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli yapının oluşturulması, dinamik bir yapı kurulmasıdır. Amaç grup etkinliklerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem oluşturmaktır (Erdoğan, 2004: 49).

Cüceloğlu (1987: 246) iletişimi iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak tanımlarken, Katz ve Khan ise iletişimi “Bir toplumsal sistemin veya örgütün özüdür” diye tanımlamaktadır (Katz ve Khan 1977: 71)

Eşgüdümleme; iş bölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik iş görenler tarafından harcana çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir. Ne zaman iş bölümü zorunlu ise o zaman eşgüdümleme de zorunludur. İş bölümü yapılmamış bir örgüt düşünülemeyeceğinden eşgüdümleme önemli bir yönetim sürecidir (Kaya, 1993: 105)

Denetleme sürecinde var olan durum tüm yönleri ile ortaya koyulurken, değerlendirme süreci ise bir örgüt, program ya da etkinliğin amacına ne ölçüde ulaştığının saptanmasına yarar. Bir yandan düzeltilmesi gereken eksiklikleri ortaya koyarken diğer yandan güçlü yönlerin belirlenip vurgulanmasını sağlar (Erdoğan, 2000: 75)

Okul yöneticisi öğrencinin başarısını artırıcı ortam hazırlamaktan öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlamak, personeli motive etmek onlarla iletişim kurmak, liderlik yapmak, plânlama, değerlendirme ve eşgüdüm fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar pek çok yönetim faaliyetinden sorumludur (Yıldırım, 1989: 12). Yani yönetim süreçlerinin tamamı diğer eğitim yöneticileri gibi okul yöneticilerinin işleri ile de doğrudan ilgilidir. Farkında olarak ya da olmadan yöneticilerin tamamı bu süreçleri kullanmaktadır. Bu araştırmada Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin yönetim süreçlerini işletiş biçimi ve bu süreçte

karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulmuş, Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin deneyimlerinden faydalanarak olası çözüm önerileri üretilmiştir.

Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında normal ilköğretim okullarında yaşanan yönetsel ve eğitsel sorunların yanında yatılılık özelliğinden kaynaklanan başka sorunlar da yaşanmaktadır. Verilen istatistikler ışığında, Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında okuyan öğrenciler, görev yapan yönetici ve öğretmenler düşünüldüğünde Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının eğitim sistemi içerisindeki önemi daha da anlaşılmaktadır. Bu nedenle Türk Eğitim Sistemi'nin önemli bir alt sistemi olan Yatılı İlköğretim Bölge Okulları araştırmaya konu olarak seçilmiştir.

1.2. Problemin İfadesi

Kastamonu iline bağlı ilçelerde, Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Yöneticilerinin yönetim süreçlerinde (Sorun Çözme ve Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Denetleme ve Değerlendirme) karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların olası çözümlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Yöneticilerinin;

1. Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
2. Sorun Çözme ve Karar Verme Sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Planlama Sürecine İlişkin görüşleri nelerdir?
4. Örgütlenme Sürecine İlişkin görüşleri nelerdir?
5. İletişim Sürecine İlişkin görüşleri nelerdir?
6. Eşgüdümleme Sürecine İlişkin görüşleri nelerdir?
7. Denetleme ve Değerlendirme Sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
8. Etkili Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bütün eğitim örgütlerinde, yönetsel bir takım problemlerle karşılaşmaktadır. Ancak Yatılı İlköğretim Bölge Okulları taşıdıkları özel şartlar nedeniyle farklı boyutlarda yönetsel problemlerle karşılaşmaktadır. Bu okulların eğitim sistemi içerisindeki önemi gerek yetiştirdiği öğrenci sayısı nedeniyle, gerek kırsal kesimlerde yaşayanların sosyo-ekonomik durumu, gelirleri çocuklarının eğitim giderlerini karşılamaya yetmeyen ailelerin çocuklarına hizmet sunması bakımından göz ardı edilemez. Araştırmanın; Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin gözüyle Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında, yönetim süreçlerinin işleyişi esnasında karşılaşılan problemleri saptaması bakımından önemli olduğu ve getireceği çözüm önerileri ile yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunların aşılması çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ile ilgili ve yönetim süreçleri ile ilgili ayrı ayrı pek çok araştırma olmasına karşın, ikisini bir arada inceleyen, Yatılı İlköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları problemlerle ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmaması, yapılan araştırmaların güncel olmaması nedeniyle bu araştırmanın ilgili alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca bazı sorunların bölgeye özel karakteristik özellik taşıyabileceği de göz önünde bulundurulduğunda Karadeniz Bölgesini ve Kastamonu ilini evren olarak seçen herhangi bir araştırma bulunmaması, mevcut araştırmaların çoğunun evren olarak doğu illerini seçmiş olması araştırmanın önemini artırmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2006–2007 eğitim öğretim yılında Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

YİBO (Yatılı İlköğretim Bölge Okulu) : Nüfusu az, dağınık, okulu bulunmayan yerleşim yerlerindeki zorunlu öğrenim çağındaki öğrencilerin parasız yatılı, bu okulun bulunduğu çevresindeki öğrencilerin gündüzlü olarak eğitim-öğretim gördükleri ilköğretim okuludur (Resmi Gazete, 2003/ 25212).

YİBO Yöneticisi: YİBO'larda görev yapmakta olan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırma ile ilgili kuramsal temellere ve ilgili araştırmalardan ulaşılabilenlere yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Temeller

Bu başlık altında verilecek kuramsal bilgiler YİBO'lara ve Yönetim Süreçleri'ne ilişkin olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. YİBO'lara ilişkin kuramsal bilgilerde, YİBO'ların tarihi ve hukuksal temelleri, Türkiye genelinde YİBO'ların durumunun istatistiki verilerle değerlendirilmesine yer verilirken; Yönetim Süreçlerine ilişkin kuramsal bilgilerde Yönetimin, Karar Verme ve Sorun Çözme Süreci, Planlama Süreci, Örgütlenme Süreci, İletişim Süreci, Eşgüdümleme Süreci, Denetleme ve Değerlendirme Süreci, bu süreçlerin her birinde YİBO yöneticilerinin rolü ve etkili YİBO yöneticisinin özellikleri yer almaktadır.

2.1.1. YİBO'ların Tarihi ve Hukuksal Temelleri:

Yatılılık olgusu dünya eğitim tarihinde de Türk eğitim tarihinde de çok eskilere dayanmaktadır. 19. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan Pestalozzi'nin yoksullar yurdu ve 'Kır Eğitim Yurdu' akımı ile kurulan okullar dünya eğitim tarihinde yatılılığın ilk örneklerindendir (Erkul, 1997: 126).

Türk eğitim tarihinde ise ilk kez medreselerde başlayan yatılılık olgusu Fatih Sultan Mehmet döneminde daha düzenli hale getirilmiş ve külliyeler oluşturulmuştur. Külliyelerin bünyesinde aşevi, barınma yerleri, kütüphane ve Dar ül Talim (İlkokul) açılmıştır. Kanuni Sultan Süleyman döneminde medreselerin içinde sübyan mektepleri açılmıştır. Tanzimat döneminde açılan Darüşşafaka, Balkanlarda

açılan ıslahhaneler yatılı öğrenci almış, dönemin şartlarına göre eğitim öğretim vermiştir (Erkul, 1997: 126).

1908 yılında Meşrutiyetin ilanı ile birlikte eğitim öğretime verilen önem de artmıştır. Bu gelişmeler ışığında 1909 yılında köye öğretmen yetiştirme düşüncesi ile yatılı okullar açılmaya başlanmıştır. 1913 yılında çıkarılan ‘Tedrisat-ı İptidaiye Muvakkati’de (Geçici İlköğretim Yasası) her il merkezinde yatılı bir ilköğretim okulu ve gerekli görülen yerlerde de birer yatılı kız öğretmen okulu açılması öngörülmüştür (Kılıç, 2001: 19).

Ahmet Tevfik, İsmail Mahir Efendi, köy ve tarım eğitimi üzerinde duran Ethem Nejat ve daha sonra Köy Enstitülerinin kurulup gelişmesini sağlayan İsmail Hakkı Tonguç gibi eğitimciler, imparatorluğun Avrupa yakasında (Balkanlarda) ki öğretmen eğitimi deneyim ve fikirlerini, kuvvetini maariften, ülkenin yegane gelir kaynağı olan ziraat ve sanattan ve dolayısıyla ülkedeki köylerin kalkındırılmasından alan esas bir temele dayandırmışlardır (Demirtaş, 1993: 11).

Bu kişilerden 1914’de Kastamonu Milletvekili olan İsmail Mahir Efendi her il ve sancakta, köy çocuklarına özgü yatılı okullar açılmasını, bunlara her köyden bir kız bir erkek öğrenci alınmasını istemiştir. İsmail Mahir Efendinin Türk Eğitim Tarihindeki yeri ve rolü, dünya eğitim tarihindeki H.Peztalozzi’nin yeri ve rolüne benzetilebilir. Nasıl Peztalozzi, Napolyon ordularının Rusya savaşında öksüz, yetim bıraktığı çocukların bir okul açarak eğitimini sağladıysa, İsmail Mahir Efendi de Trablus ve Balkan savaşları sırasında öksüz kalan binlerce çocuğu yoksulluktan kurtarıp ülkeye kazandırmak için uğraş vermiştir. Başta dostu sadrazam Talat Paşa olmak üzere, devlet yetkilileri ile görüş birliğine vararak Darüleytam (Yetimler Yurdu)’ın açılmasını sağlamıştır (Kılıç, 2001: 20).

Milli mücadele sırasında 15. Kolordu Komutanı olarak Doğu’ya tayin edilen Kazım Karabekir, oralarda bakımsızlık ve Ermeni mezalimi sonucunda yetim kalmış Türk çocukları ile karşılaşmıştır. Zamanın şartlarında bir Kolordu Komutanı olarak kendisine verilen yetkilerle bu çocuklarla yakından ilgilenmiş ve bunlar için çeşitli

eğitim kurumları kurmuştur. Bunlar “Sanayi Mektebi, Leyli Eytam İptidai Mektebi, Sarıkamış Ana Mektebi”dir (Dikmen, 1990: 6).

Günümüzdeki anlamıyla İlköğretim Çağındaki çocukların, eğitim alma haklarını sağlama amacı güden bu kurumların temelleri Cumhuriyetin kuruluş yıllarına kadar uzanmaktadır. Atatürk 1 Mart 1923 tarihinde ki Türkiye Büyük Millet Meclisi açılış konuşmasında ilköğretim yatılı okullarına ihtiyaç olduğunu belirterek hedef göstermiş, devamında 1923–1933 yılları arasında bütçeleri elverişli illerde ve daha sonra ilçe ve bucak merkezlerinde ve 1940 yılından itibaren de merkezi durumda olan köylerde bu okullar açılmaya başlanmıştır (Dikmen, 1990: 3).

222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nun 9. maddesine göre, “nüfusun az ve dağınık olduğu yerlerde köyler gruplaşarak, merkezi durumda olan veya durumu uygun bulunan köylerde İlköğretim Bölge Okulları ve bunlara bağlı pansiyonlar, gruplaşmanın mümkün olmadığı yerlerde ise Yatılı İlköğretim Bölge Okulları veya Gezici Okullar açılır. Gezici okullarda gezici öğretmenler görevlendirilir. Şehir ve kasalarda ihtiyaca göre yatılı ve pansiyonlu okullar kurulabilir” denilmektedir (Resmi Gazete, 1961/ 10705). Bu yasa ile Yatılı İlköğretim Bölge Okulları gündeme gelmiştir.

1958 yılında 19.000 metre karelik bir alan üzerine bölge yatılı erkek okulu olarak inşa edilen, 1959 Mart ayında Afganistan’dan gelen 9 öğrenciyle yatılı okul olarak eğitime başlayan, 1963-1964 öğretim yılıyla beraber yatılı kız öğrencilerin de alınmasıyla ilk yatılı ilköğretim bölge okulları ve pansiyonlu ilköğretim okullarının temelleri Adana, Ceyhan, Mustafabeyli Kasabasında atılmıştır (İlköğretim Genel Müdürlüğü, 2007).

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası’nda Türk Milli Eğitiminin temel ilkeleri arasında yer alan fırsat ve imkân eşitliği ilkesinde; maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımların yapılacağı belirtilmiştir. Aynı yasanın 25. maddesinde “Nüfusun az ve

dağınık olduğu yerlerde Yatılı İlköğretim Bölge Okulları kurulur” ifadesi YİBO’lar için hukuki dayanak oluşturmuştur (Resmi Gazete, 1973/ 14574).

Daha sonra PİO’ların isimlerinin de YİBO olarak değiştirilmesiyle; ilköğretim düzeyinde yatılı eğitim veren okullar tek bir isim altında toplanmıştır. Bu değişikliklerle birlikte 603 YİBO eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmektedir.

2.1.2. Türkiye’de YİBO’ların Durumunun İstatistikî Verilerle Değerlendirilmesi:

Türkiye’de YİBO’ların bölgelere göre dağılımı ve öğrenci sayıları Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo-1: YİBO’ların Bölgelere Göre Dağılımı ve Öğrenci Sayıları

BÖLGE ADI	YİBO SAYISI	ÖĞRENCİ SAYISI
DOĞU ANADOLU BÖLGESİ	179	90928
KARADENİZ BÖLGESİ	167	67579
GÜNDEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ	80	40461
İÇ ANADOLU BÖLGESİ	64	24926
AKDENİZ BÖLGESİ	59	34689
EGE BÖLGESİ	29	13136
MARMARA BÖLGESİ	25	10413
TOPLAM	603	282132

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Eğitim İstatistikleri
http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf
 02.03.2007

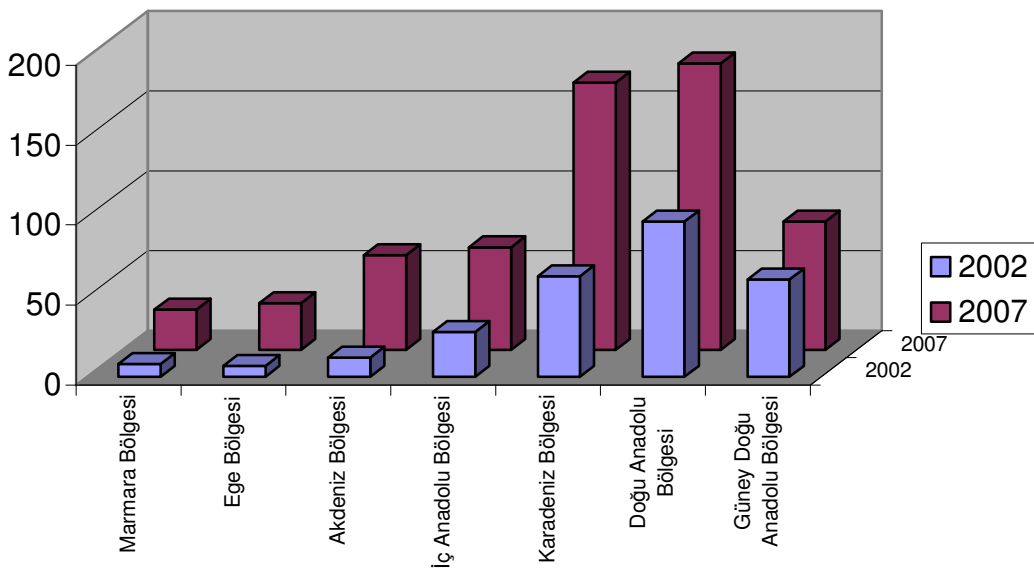
Tablo-1 incelendiğinde; Türkiye genelinde 282132 öğrenciye okuma imkanı sunan 603 YİBO’nun bölgelere göre dağılımında; 90928 öğrenci sayısı ve 179 YİBO ile Doğu Anadolu Bölgesi birinci sırada, 67579 öğrenci sayısı ve 167 YİBO ile

Karadeniz Bölgesi ikinci sırada, 40461 öğrenci sayısı ve 80 YİBO ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi üçüncü sırada yer almaktadır. Buna karşılık İç Anadolu, Akdeniz, Ege ve Marmara Bölgeleri listenin sonunda yer almaktadır.

YİBOların kırsal yerleşimin dağınık olduğu, sosyal ve ekonomik açıdan geri kalmış, taşınmalı eğitimin uygulanamadığı bölgelerde eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulduğu göz önünde bulundurulursa; Doğu Anadolu, Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde YİBO'ların sayıca fazla olmasının nedeni ortaya çıkmaktadır. Bu bölgeler gerek coğrafi yapıları gerek sosyo-ekonomik durumları nedeniyle YİBO'lara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığının 2002 ve 2007 yılları arasındaki YİBO'lara ilişkin istatistikleri karşılaştırıldığında; 5 yıl içinde YİBO'ların sayısında meydana gelen değişimler Grafik-1 de verilmiştir.

Grafik-1 2002-2007 Yılları Arasında Bölgelere Göre YİBO Sayılarındaki Değişme



Grafik_1 incelendiğinde 5 yıl içinde YİBoların sayısının 276'dan 603'e çıktığı bu süre içinde YİBoların sayısının %118 arttığı görülmektedir. Bu da Türk eğitim sistemi içerisinde YİBolaraya duyulan ihtiyacın bir göstergesidir.

Tablo-2: 2002-2007 Öğretim Yıllarında Bölgelere Göre YİBO'lardaki Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.

BÖLGELER	ÖĞRETMEN SAYILARI		ÖĞRENCİ SAYILARI	
	2002	2007	2002	2007
Doğu Anadolu Bölgesi	1928	3275	54311	90928
Karadeniz Bölgesi	1272	3697	26340	67579
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	1233	1661	34225	40461
İç Anadolu Bölgesi	505	1377	11192	24926
Akdeniz Bölgesi	268	1537	2572	34689
Ege Bölgesi	175	745	3154	13136
Marmara Bölgesi	154	545	2845	10413
TOPLAM	5556	12837	139639	282132

Kaynak: <http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/main2.htm>

Tablo-2 incelendiğinde 2002-2007 yılları arasındaki 5 yıllık dönemde YİBolarada okuyan öğrenci sayısında %106 'lık YİBolarada görev yapan öğretmen sayısında %131 lik bir artış olduğu görülmektedir. Bu dönemde görev yapan yönetici sayılarına ilişkin bir istatistik olmamakla birlikte okul, öğrenci ve öğretmen sayılarında görülen belirgin artışlar yönetici sayısında da artış olduğunu düşündürmektedir.

Tablo-3: Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde Yüz ölçüm ve YİBO sayısı ilişkisi

Bölge Adı	Yüz Ölçümü (km ²)	YİBO Sayısı	Öğrenci Sayısı (YİBO)	Yüz ölçüm ve YİBO Sayısı ilişkisi
Doğu Anadolu B	167.000	179	90.928	932 km ² 'ye 1 YİBO
Karadeniz B.	110.000	167	67.579	658 km ² 'ye 1 YİBO

Kaynak:

http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf

02.03.2007

Tablo-3 incelendiğinde Doğu Anadolu Bölgesinin ve Karadeniz Bölgesinin YİBO sayılarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Ancak bölgelerin yüzölçümleri, faaliyette bulunan YİBO sayılarına oranlandığında Doğu Anadolu Bölgesinde 932 km²'ye 1 YİBO düşerken; Karadeniz Bölgesinde 658 km²'ye 1 YİBO düşmektedir.

Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünün verilerine göre araştırmaya evren olan Kastamonu'daki okulların % 6'sını YİBOlar oluştururken, ildeki toplam öğrencilerin % 15'ini YİBO öğrencileri oluşturmaktadır.

2.1.3. Yönetim Süreçlerinin Kuramsal Temelleri

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Eğer bir yerde örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlara ulaşmak için, bir takım işleri gerçekleştirme çabası varsa orda yönetim de vardır. Yönetimin olduğu doğal ya da biçimsel her grupta, her örgütte ise yönetenler ve yönetilenler bulunur (Kaya, 1993: 31).

Tarihi çok eskilere dayanan yönetim bilimi F. Taylor'un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabı yazmasıyla meşrulaşmıştır (Erdoğan, 2004: 9). Daha sonra bu alandaki çalışmalar devam etmiştir. Taylor işçilerden en yüksek verimi almaya dayanan bilimsel işletmecilik hareketini ortaya koyarken, Fayol, yönetim

süreçlerini analiz etmiş Taylor'un işçilerden beklediğini yöneticilerden beklemiştir. Weber; İdeal Bürokrasi modeliyle, Gulick ve Urwick ise birlikte derledikleri "Yönetim Bilimi Üzerine Bildiriler" (Papers on the Science of Administration 1937) adlı kitapları ile yönetim bilimine önemli katkı sağlayan yönetim bilimcilerden olmuşlardır (Kaya, 1993: 59-61). Diğer yönetim bilimcilerin çalışmalarıyla da yönetim bilimine ussalık kazandırılmış, evrensel ilkeler oluşturulmuştur. Böylece yönetim hem parasal açıdan hem de karar ve politikadan sapma açısından sakıncalı olan sına- yanılma yönteminden kurtularak örgütlerde etkililik ve verimliliği artırmaya yönelik bir bilim olarak gelişmeye başlamıştır (Kaya, 1993: 91).

Yönetim bütün bireysel farklılıkların ve çatışmaların üzerinde, personelin etkili ve istenilen biçimde çalışmasını sağlayarak örgütü amacına götürür ve onu yaşatır. Bu nedenle yönetimin bütün alt dalları (işletme yönetimi, kamu yönetimi, ordu yönetimi, eğitim yönetimi...) arasında ortak noktalar vardır (Kaya, 1993: 91). Yönetimin uygulandığı bu alanların hepsinde; belirli amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler ve bu ürünlerin kontrol edilmesi öğeleri olduğu için yönetimin genel ilke ve teknikleri her bir alana uygulanabilir. Bu temel benzerliğe rağmen eğitim kurumlarının bazı farklılıkları vardır. Okullar ve diğer eğitim kurumları, oluşturulan ürünler, eldeki insan kaynakları ve yapılan işler açısından diğer işletmelerden farklıdır (Erdoğan, 2004: 83–84). Yönetimin bir alt dalı olan eğitim yönetimi yeni doğmuş bir meslek değil, yerleşmiş ve giderek gelişmekte olan bir meslektir (Bursalıoğlu, 2005A: 4). Özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra devletlerin pek çok alanda olduğu gibi eğitim alanında da sorumluluklarının artmasıyla eğitimde de örgüt ve yönetim sorunları önem kazanmıştır. Bu sorunların çözümü için yapılan araştırmalar eğitim yönetiminin ayrı bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkışını tetiklemiştir (Kaya, 1993: 39).

Eğitim örgütlerinde; eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçlara ulaşmak için eğitim yöneticileri kararlar alır, eldeki insan ve madde kaynaklarını eşgüdümle. Bunları yaparken de yönetim kuram, ilke, teknik, yöntemlerinden faydalanır. Bu nedenle eğitim yönetimi genel yönetimin eğitim alanına uygulamasıdır (Kaya, 1993: 44).

Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çerçevesinde sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi yönetimin eğitime uygulanması iken okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okula uygulanması durumudur (Bursalıoğlu, 2005A: 5).

Yönetim biliminin önemli bir parçası olan yönetim süreçleri alanın yazarları tarafından farklı şekillerde gruplanmış olsa da, yönetimin süreçlerden oluştuğunu hepsi kabul etmiştir.

Yönetim süreçlerini ilk defa Henri Fayol (1841- 1925) planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır. Uzun ve başarılı yöneticilik hizmetleri sonunda gözlemlerinden doğan fikirler, her alandaki yönetim yazarlarını etkilemiştir. Ancak yönetimi işletmeciliğin bir ögesi olarak kabul eden Fayol'un, örgütün verimini ön planda tutan formal yanına önem vermesi, informal yanı kuvvetli eğitim örgütlerinde, uygulamada bazı sıkıntılar yaratmıştır. Fayol'un sınıflandırmasındaki bir diğer hata karar vermenin önemini görmeyerek planlama süreci ile başlamış olmasıdır. Her yönetici gibi okul yöneticisi de neyi planlayacağına önce karar vermek zorundadır (Bursalıoğlu, 2005B: 18-19). Günümüzde yönetim süreçleri Fayol'un ortaya koyduğu şekilde kalmamış olsa bile yönetimin temel ilkelerini ortaya koyduğu kesindir.

Bu araştırmada Yönetim süreçleri; Karar Verme ve Sorun Çözme, Planlama, Örgütleme, Eşgüdümleme, İletişim, Denetleme ve Değerlendirme aşamalarında incelenmiştir.

2.1.3.1.1 Sorun Çözme ve Karar Verme Süreci

Sorun çözmede kullanılan modeller, John Dewey tarafından geliştirilen modelin azda olsa değiştirilmiş halleridir. Dewey; bu süreci sorunun araştırılması, olası çözüm yollarının geliştirilmesi, bu çözümler arasından uygun olanın seçilmesi olarak ifade eder (Erdoğan, 2000: 45).

Bir örgüt açısından sorun, amaçlara ulaşmayı engelleyen yada yavaşlatan durumdur. Yönetim açısından ise, yönetici tarafından hissedilen rahatsız edici durumdur (Taymaz, 2003: 28).

Bu sorunun çözümü süreci ise; sorun olduğunu kabul etmek ve sorunu çözmeye karar vermekle başlar. Daha sonra sorun tanımlanır ve alternatif çözüm yolları belirlenir. Alternatif çözüm yolları içinden uygulamaya karar verilen çözüm seçilir ve uygulamaya konulur. Son iki basamak karar verme sürecinin de kapsamına girmektedir. Bu nedenle yönetim süreçleri içerisinde sorun çözme ve karar verme süreçleri birbirini tamamlayan iki süreç olarak değerlendirilebilir. Süreç içerisinde sorun tanımlanırken ne, nerede, niçin, nasıl, ne zaman gibi sorularla irdelenir. Sorunu doğru tanımlamak çözümü için önemlidir. Sonuçta tanı farklı olduğunda çözüm de farklı olacaktır. Bu nedenle sorun tanımlanırken sağlam verilere dayandırılmalı verilerin geçerli ve güvenilir olmasına özen gösterilmelidir (Erdoğan, 2000: 46).

Sorun tanımlandıktan sonra yönetici aşağıdaki üç durumdan birine yönelir (Başaran, 1982).

- a. Sorun çözümler karşılaştıkları sorunu geçmişte çözülen sorunlara benzeterek aynı doğrultuda hareket etmeye yönlenebilir.
- b. Sorun çözümler bir ikilem karşısında kalarak doyurucu olmaya ama zorlayan iki çözümden birini seçmeye yönlenebilirler.
- c. Sorun çözümler kendilerini bir açmazla karşı karşıya bularak yaklaşımlarını, görüşlerini kökünden değiştirecek yeni amaçlar, süreçler, ilişkiler ve yönetim biçimleri bulmaya yönelirler. Bu ise başlı başına yenileşme girişimidir.

Sürecin alternatif çözüm yollarının belirlenmesi aşamasında sorun çözümler çözüm yollarını araştırırken uzmanlardan yararlanabilir, kurumun geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurabilir. Daha sonra en uygun çözüm yolu belirlenerek uygulamaya konulur. Eğer seçilen çözüm uygulamaya konulmazsa süreç tamamlanmamış olur ve hiçbir değeri yoktur. Çözüm uygulamaya konulduktan sonra sorunun ortadan kalkıp kalkmadığı izlenir. Sorun ortadan kalmışsa süreç başarıyla

tamamlanmıştır. Aynı sorun devam ediyorsa ya da yeni sorunlar oluşmuşsa tekrar başa dönülmelidir (Erdoğan, 2000: 48–49).

Yönetim süreçlerinin temelinde yatan karar verme süreci zihinsel bir süreç olup, yönetimin kalbi, örgütlerde insan davranışlarını etkilemenin, ussal davranışların anahtarı gibidir (Bursalıoğlu, 2005A: 80, Kaya, 1993: 94). Karar sürecinin bu kadar önemli olmasının bir nedeni de yönetimin diğer süreçlerinde hangi eyleme girişilirse girişilsin bir kararla başlama zorunluluğu olmasıdır. Bu eylemleri biçimlendiren bütün yargılar bir karardır aslında (Açıkalın, 1998: 62).

Yönetici doğru ve verimli kararlar alabildiği ölçüde örgütler yaşar ve gelişir. Bu nedenle yöneticiler karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmalıdır (Bursalıoğlu, 2005A: 80). Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir. Bu nedenle karar verme süreci sorun çözme süreci ile yakından ilişkilidir (Erdoğan, 2000: 49). Duruma göre bazen karar verirken kararı engelleyen sorunların çözülmesi ya da sorun çözülürken bazı kararlar verilmesi gerekir (Başaran, 2000: 88). Bazı yönetim bilimciler sorun çözmeyi ayrı bir süreç olarak değerlendirir ancak iki süreç genelde birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir.

Kararların verildikleri hiyerarşik düzeylere göre kapsama alanları farklıdır. Üst düzeyde alınan kararlar örgütün ilke ve politikalarını kapsarken, orta kademede alınan kararlar uygulama açıklamaları ve stratejileri kapsar. İlk düzey kararları ise işlevseldir. Eyleme dönüktür (Açıkalın, 1998: 60).

Alınan kararların etkililik düzeyini azaltan bazı etkenler vardır. Bunların başında sorunun yanlış anlaşılması gelir. Eğer sorun iyi tanımlanmamışsa çözümü için alınan karar da uygun olmayacaktır. Bir diğer sınırlılık yöneticinin sürecin işleyişine ilişkin tutumudur. Karar verme işini tek elinde bulunduran, bu yetkisini kimseyle paylaşmayıp sürece kimseyi dahil etmeyen yöneticinin aldığı kararın uygunluğu, alınacak kararı birileriyle paylaşan, karardan etkilenenleri de karara dahil eden yöneticinin aldığı kararın uygunluğundan düşük olacaktır. Hızlı karar vermek adına karar verme sürecinin işleyişinden önce gerekli araştırmanın yapılmamış,

yeterli bilgilerin toplanmamış olması karar sürecini olumsuz etkileyen bir diğer sınırlılıktır (Açıkalın, 1998: 61,62).

2.1.3.1.2 Sorun Çözme ve Karar Verme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü

Eğitim yöneticileri de işleri gereği farklı boyutlarda sorunların çözümü için uğraşmaktadır. Okulun amaçlarına planlanan düzeyde ulaşılması bu sorunların aşılmasıyla mümkündür. Eğitim yöneticisi sorunun çözümü için adım attığında sorun çözme süreci başlamış olur (Başaran, 2000: 86). Çoğu kez yöneticilikteki başarıları sorun çözmedeki başarıları ile ilişkilendirilir. Bu nedenle etkili bir eğitim yöneticisi bu sürece hakim olmak ve bu süreçteki yeterliliklerini geliştirmek durumundadır.

Okullarda her zaman sorunlar eldeki prosedürlerle çözülemeyebilir. Böyle durumlarda okul yöneticisi karizmasını ve yöneticilik yeterliliklerini ortaya koymalı; gerekirse mevcut politika ve prosedürlerin üzerine çıkarak sorunu çözmeye çalışmalıdır (Erdoğan, 2004: 93).

Okul müdürünü karar sürecinde etkileyen iç ve dış faktörler vardır. Öğretmenler, öğrenciler, eğitici olmayan personel, fiziki durum ve donanım kararları etkileyen iç faktörlerden; veliler, baskı grupları, üst düzey eğitim yöneticileri, bölgenin sosyo-ekonomik durumu, yerel yönetimler, iklim ve coğrafya özellikleri kararı etkileyen dış faktörlerdendir. Bir okul müdürünün bu gruplardan etkilenmesi yönetsel özelliklerinin zayıflığını göstermez; aksine iyi bir okul müdürü kararlarını etkileyen bu öğelere karşı duyarlı olmalı, olumlu bir iletişime hazır bir tutum sergileyerek bu grupların etkilerini karara yapıcı bir şekilde yansıtmalıdır (Açıkalın, 1998: 56,57). Çünkü seçenek ve olası sonuçların grupça tartışılması hem daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlar hem de kararların uygulanmasını kolaylaştırır. (Aydın, 2000: 130).

Karar verme süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ya da çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 1991: 82).

Dolayısıyla etkili bir okul müdürü, sorun çözme ve karar verme süreçlerini en iyi şekilde kullanabilmeli, özellikle karar verme sürecindeki yeterliliklerini diğer tüm süreçlere yansıtabilmelidir.

2.1.3.2.1 Planlama Süreci

Günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinde sağlıklı ve doğru kararlar almak ve bunları etkili bir biçimde uygulamak için tek başına sezgi gücü ve deneyim artık yetmemektedir. Bu husus günümüzde planlama olayının neden bu kadar önemli hale geldiğini açıklayan nedenlerden yalnızca bir tanesidir. Kararların alınmasında daha rasyonel ve gerçeğe dayalı yöntemlerin kullanılması suretiyle planlama yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araç olmaktadır (Şimşek, 1999: 121).

Planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlık, eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir. Eyleme anlam kazandırır çünkü amaç ve hedeflerin açık ve net olduğu bir eylemde, programların ve etkinliklerin gereği açıklık kazanır (Gregg, 1957: 281).

Bir başka tanımla planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir (Erdoğan, 2000:71). Bu anlamda planlama önceden verilmiş bir karar türü olup gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir (Kaya, 1993:100).

Planlama sürecini stratejik ve operasyonel olmak üzere iki düzeyde inceleyebiliriz. Durum saptaması, hedefler ve stratejiler planlamanın stratejik düzeyini oluştururken; uygulama ve değerlendirme aşamaları planlamanın operasyonel düzeyini oluşturur.

1. Şu anda nerdeyiz?..... 2. Nereye gitmek istiyoruz?..... 3. Nasıl (oraya) ulaşacağız?..... 4. Ne zaman (oraya) varacağız?..... 5. Kim sorumlu olacak?..... 6. İsteddiğimiz yere ulaşabildik mi?.....	1. Durum analizi 2. Hedefler 3. Stratejiler 4. Uygulama 5. Değerlendirme	Stratejik düzey Operasyonel düzey
---	--	--

(Erdoğan, 2000: 73)

Durum analizi mevcut durumun tüm yönleri ile ortaya konulmasıdır. Hedefler varılmak istenen durumu işaret eder. Stratejiler ise mevcut durum ile varılmak istenen durum arasındaki yolları belirler. Uygulama aşamasında plan hayata geçirilir. Hangi stratejilerin takip edileceği, planın ne zaman, nasıl ve kimler tarafından uygulanacağı belirlenir. Değerlendirme aşamasında ise hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı saptanır (Erdoğan, 2000: 73).

İyi Bir Planın Genel Özellikleri:

- Amacı açık ve net olmalıdır: Amaçların net olarak ortaya konulmadığı durumlarda iyi bir planlamanın yapılması düşünülemez çünkü amaçlardaki belirsizlik planlarda da değişmelere neden olmakta ve hem zaman hem de ekonomik bakımdan israfa yol açmaktadır (Sevgi, 1998: 62).
- Esnek olmalıdır: Örgütlerin değişen çevre koşullarına kendilerini hemen uydurmalarını sağlamak bakımından planların çok katı ve kesin olmaması, başka bir deyimle esnek olmaları gerekir (Şimşek, 1999: 121).
- Örgütü bir bütün olarak ele almalıdır: Örgütün hiçbir bölümü planlama dışı kalmamalıdır. Planlama örgütün bütün parçalarını birbirine uyumlu kılmalı, birleştirmelidir (Başaran, 1989: 238).

- Eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilmelidir: Planlar hazırlanırken hayalci davranılmamalı, eldeki insan ve madde kaynakları göz önünde bulundurulmalıdır. Bir başka deyişle planlar ütöpik olmak yerine rasyonel olmalıdır. Ayrıca planlama kıt kaynakların ussal kullanılmasını sağlayarak savurganlığı da önlemelidir (Başaran, 2000: 105).
- Kontrol edilmeye açık olmalıdır: Yapılan çalışmaların amaçlar doğrultusunda gidip gitmediğı kontrol edilip değerlendirmeler yapılabilmelidir. Plan ile kontrol birbirinden ayrılamaz. Çünkü plansız eylem kontrol edilemez (Bursalıoğlu, 1991: 98).
- Belli bir zaman dilimini kapsamalıdır: Planlama kapsamında yapılacak işler, kullanılacak stratejiler göz önünde bulundurularak planlar için belirli bir süre ayarlanmalıdır. Uzun vadede gerçekleştirilebilecek bir planı kısa vadede gerçekleştirmeye çalışmak planı başarısızlığa uğratacaktır. Planların belli bir süreyi kapsaması gerekirken planlama ise sürekli olmalıdır. Okul her zaman planlı yönetilmedir (Başaran, 2000: 104).

Aydın'a göre Planlama Sürecinde yanıtlanması gereken iki temel soru vardır.

1- Gerçekleştirilmesi ya da başarılması gereken nedir?

2- Nasıl gerçekleştirilecektir?

İçerisinde 'Ne zaman yapılacaktır?', 'Ne kadar sürede yapılacaktır?', 'Kim tarafından yapılacaktır?', 'Nasıl yapılacaktır?' gibi bir dizi alt soruyu barındıran bu iki soru planlamanın özünü oluşturmaktadır.

2.1.3.2.2 Planlama Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü

Okulda yönetim rasgele yapılmaz. Okulun işlerliğini devam ettirmesi ve etkili olması planlı işletilmesi ile ilişkilidir. Okul yöneticisi etkili yönetimi ancak iyi bir planla sağlayabilir (Başaran, 2000: 104). Etkili bir okul yöneticisi mevcut işlerin,

uygulamaların planlara uygun olarak yapılmasını sağladığı gibi, yeni planların yapılmasına ve hamlelerin başlatılmasına öncülük etmelidir (Erdoğan, 2004: 93).

Yöneticinin personelini geliştirme konusundaki sorumluluğu düşünüldüğünde, bireylerin kendi gelişimi açısından yararlı bulduğu, onu doyuma ulaştıran, değer verdiği ve oluşumuna katkıda bulunduğu durumlarda tüm yeteneğini kullandığı unutulmamalıdır. Bu durum tüm okul personelinin yönetici tarafından gerektiğinde planlama sürecine dahil edilmesi için önemli bir gerekçedir (Gregg, 1957: 284)

Her yönetici gibi okul yöneticilerinin de başarılı olabilmesi için yapacağı işleri iyi planlaması gerekir. Herhangi bir eyleme geçmeden planlama yapmalı, daha sonra diğer süreçleri izlemelidir. Okul yöneticisi, planların gerçekleşip gerçekleşmediğini ve plana ne derece uyulduğunu da planın hem uygulama aşamasında hem de sonrasında takip etmelidir. Planlama sürecine diğer yönetici, öğretmen ve personeline katılmasının sağlanması, bir planın etkililiğini artıracığından etkili bir okul yöneticisi bu hususa dikkat etmelidir.

2.1.3.3.1 Örgütlenme Süreci

Örgüt, sağlıklı karar vermeyi sağlayıcı, yaratıcı planlamayı özendirici, özgür ve etkili iletişimi kolaylaştırıcı, ortak amaçların tüm üyeler tarafından anlaşılıp benimsenmesini sağlayıcı, amaçlar doğrultusunda birey ve grupların davranışlarını eşgüdümleyici, üyelerinin kişilik ve mesleki gelişimlerini destekleyici, tüm bireysel ve örgütsel çabaların değerlendirilmesini garanti edici bir yapı olmalıdır. Bu yapıyı oluşturma sürecine ise örgütlenme süreci denir (Gregg, 1957: 294).

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik olarak yapılan eylemdir. Örgütlenme, örgütün amacını gerçekleştirmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasıdır (Erdoğan, 2000: 65). Bir başka deyişle özellikle eğitim iş görenlerini birleştirip bütünleştirerek eğitim için takım kurma işidir (Başaran, 2000: 107).

İyi bir örgütlenme ile görev, yetki ve sorumluluklar yeteneklere uygun olarak dağıtılır, kimin hangi görevden dolayı sorumluluğunun ne olduğu belirlenir. Örgütlenme ile yapılacak işlerin ve kimler tarafından yapılacağının sınırları çizilerek karışıklık önlenmiş olur. Diğer taraftan örgütlenme iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına yardım eder. (Sevgi, 1998: 18).

Örgütlenme sürecinin evreleri üç başlık altında toplanabilir: (Erdoğan, 2000: 65).

1. Yapılacak işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması
2. Bu işleri yapacak kişilerin belirlenip görevlendirilmesi
3. İşlerin yapılabilmesi için gerekli yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Bu eylemler yapıyı kurma, kadrolama ve donatım şeklinde de sınıflandırılabilir (Bursalıoğlu, 2005A: 109). Yapıyı kurma: bir çeşit yetkinin dağılımı ve görev bölümüdür. Her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir (Aydın, 2000: 136). Kadrolamada, yapı kurmada belirlenen işi yapacak kişilerin profili belirlenir. Bu kişiler belirlenirken söz konusu görevi yerine getirebilme yeterlilikleri göz önünde tutulmalıdır. Donatım ise gerekli araç-gereçlerin sağlanması boyutudur.

Bu şekilde örgütün formal yapısı oluşturulmuş olur. Formal yapıyı oluşturan bireyler arasındaki ilişkiler ise örgütün informal yapısını oluşturur. Örgütlerin formal yanı birbirine benzerken informal yanı her örgüt için farklı özellikler gösterir.

Luter Gulick örgütlenme yaparken yöneticinin; (1) yapılmak zorunda olan bütün işleri analiz etmesi ve (2) homojenlik ilkesini zedelemekten bu işlerin nasıl gruplanacağına karar vermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Hem kuramsal olarak hem uygulamada bu kolay bir iş değildir. Bunu yapmak için yöneticinin her konumdaki işleri aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirmesi gerekir. (Kaya, 1991: 103).

İşgörenin hizmet edeceği ana amaç nedir?

1. İşgörenin yapacağı ana işler nelerdir?
2. İşgören tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler veya eşyalar nelerdir?
3. İşgörenin hizmet sunacağı yer neresidir?

Örgütlenme, düzensizlikten düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı sayesinde değişik yararlar sağlanır. Öncelikle örgütlenme ile amaçlara ulaşmak kolaylaşır. Elde bulunan insan ve madde kaynaklarının kullanımı etkinleşir. Bu şekilde verimlilik de yükselir. Ayrıca kurumda bulunan bireylerin sorumluluklarını daha iyi bir biçimde yerine getirmeleri sağlanır. Bireylerin görevleri ve sorumlulukları daha belirginleşir ve bu da bireyler arasındaki çatışmanın azalmasını sağlar (Erdoğan, 2000: 66).

Özet olarak Aydın bir örgüt modeli oluşturulurken aşağıdaki soruların göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir (Aydın, 2000: 149).

1. Otoritenin hiyerarşik olarak farklılaşma derecesi, görevlerin niteliği, görevleri yapabilecek insanların becerilerinin varlığı ve örgütteki dağılımı ile uyumlu mu?
2. Yetki dağılımları, kişilerin deneyim ve beceri düzeyleri arasında uyum var mı?
3. Etkinliklerin ayrıntılandırılma derecesi, görevlilerin deneyim ve beceri düzeyi ile uyumlu mudur?
4. Örgüt modeli, örgütün çevresinin belirgin özellikleri ile uyumlu mudur?
5. Örgütün modeli, örgütün ölçeğine uygun mudur?

Yerlisu (1999: 62) ise örgütlemenin gerekliliğini şu şekilde açıklamıştır:

1. İşleri yapılabilecek parçalara bölerek ve aynı tür işleri bir araya toplayarak yapımını kolaylaştırır. Benzer işleri gruplandırır.
2. İşleri yapacak bireylerin becerilerine göre yetişmesini sağlar.

3. Sinerji yoluyla verimliliği ve iş kalitesini yükseltir. Bireylerin yada küçük grupların bir araya gelerek ortaya çıkaracakları iş, her birinin tek başına başaracağı işin toplamından daha büyüktür.
4. İyi bir haberleşme sağlar. İyi tasarlanmış bir örgütte bireyler ve gruplar arasındaki haberleşme da sağlıklı olur.
5. Yetki zincirini oluşturur. Yetki zincirinin oluşturulması grup içinde işlerin düzgün yapılmasını sağlar. Bireylerin görevlerinin neler olduğunu ve kimlere karşı sorumlu olduğunu belirler.

2.1.3.3.2 Örgütlenme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü

Eğitim örgütlerinde yapı kadro ve donatım koşullarının çoğu bakanlıkça hazırlandığından okul yöneticilerinin örgütlenme yetenekleri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri, yaratıcılıklarını kullanmak yerine, kalıplaşmış bir takım izleri izlemek zorundadır (Bursalıoğlu, 2005A: 109).

2.1.3.4.1 İletişim Süreci

İnsanların çevresinde olup bitenleri anlamak istemesi, kendi duygu ve düşüncelerini iletmek istemesi iletişim sürecini doğurur (Erdoğan, 2004: 55). İletişim insanın vücudunu saran deri gibidir. İnsan canlılık özelliği gösterdiği sürece eylemlerinin tümünü iletişim kavramı ile açıklamak mümkündür (Açıkalın, 1998: 38).

İletişimin beş önemli ögesi bulunmaktadır:

Kaynak (Bilgi- mesaj gönderen) → Kanal (Bilginin aktarılacağı ortam) → Mesaj (Bilgi) → Alıcı (Mesajı alacak olan) ve Dönüt (kaynaktan gelen mesaja alıcının gösterdiği tepkinin tekrar kaynağa dönmesi sürecidir. Eğer iletişim sürecinde dönüt sağlanmıyorsa iletişim tek yönlü olur buna da iletim denir (Tan- Erdoğan, 2000: 64).

Bu öğelerden birinin eksik olması durumunda iletişim gerçekleşemez. İletişim iki yönlü bir süreçtir. Bununla birlikte örgütsel iletişim de, radyo, tv gibi, bazen tek

yönlü olabilir (Dönüt süreci olmadığı için). Örneğin yöneticinin astlarına tepki beklemeden direktifler vermesi tek yönlü iletişimdir. Tek yönlü iletişim daha süratli iki yönlü iletişim daha sağlıklıdır, daha objektiftir (Kaya, 1991: 107).

İletişim sürecinin olmadığı herhangi bir örgüt düşünülemez. Örgütlerde karar verilmekte, uygulamak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan işgörenlere iletilmekte, sonuçlar değerlendirilmekte, cezalar ve ödüller verilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan örgütte yönetim bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur (Kaya, 1991: 107).

İletişimin etkili olabilmesi için dört yönlü yani, hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya hem yatay hem de çapraz olması gerekmektedir. Örgütte bilginin üst yönetim basamaklarından aşağıya doğru akmasına aşağıya doğru iletişim denir. Bu iletişim türü örgütsel etkililik için zorunludur. Üst yönetimden astlara doğru enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Örgütte iletilerin en alt birimlerden en üst birimlere doğru akmasına yukarıya doğru iletişim denir. Bu iletişim türü karar, görüş ve emirlerin benimsenme derecesinin yöneticiler tarafından anlaşılmasını sağlar, yönetimin istenmedik durumları engellemesini sağlar. Yatay iletişim ise özdeş hiyerarşik basamaktaki birimler arasındaki haberleşmedir. Bu iletişim türü ise mesleki ve sosyal açıdan bütünleşmeyi sağlar (Aydın, 2000:147-148).

Yöneticilerin sürekli olarak yüz yüze kaldıkları “insan ilişkileri”, “çatışma”, “halkla ilişkiler”, “güdüleme”, “tören”, “toplantı”, “eğitim”, “öğretim”, “donatım”, “düzenleme”, “karşılama”, “uğurlama”, “karar”, “yetki”, “denetleme” ... gibi birçok eylemi iletişim kavramı içinde algılamak mümkündür (Açıkalın, 1998: 38).

Eğitim yönetiminde emirlerin, bilgilerin, fikirlerin, sorunların, bireyler arasında ve kurum içerisinde aktarılması iletişim sürecinin doğru bir şekilde işlemesine bağlıdır. İletişimin etkili olabilmesinde ise, uygulanan iletişim biçiminin önemi büyüktür. Eğitim yönetiminde iletişim tek bir biçimde gerçekleşemez. Bu sebeple

yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim biçimlerinin karma uygulanması en uygunu olacaktır. Yönetici iletişim sürecinde etkililiği sağlayabilmek için yönetim kadrosunu iyi yetişmiş elemanlardan seçmelidir ve iletişim kanalları açık olmalıdır (Aki, 2003: 93).

İletişim her şeyden önce eğitim yöneticisinin personelini etkileme yollarından ve araçlarından biridir. Eğitim kurumlarının hammaddesi insan olduğundan etkili bir iletişim daha bir önem kazanmaktadır. İletişim bilgi ve tekniklerine sahip olan bir eğitim yöneticisi eğitim kurumunun hedeflerini gerçekleştirme yönünden personeli etkileme ve yönlendirme olanağı bulabilir (Yazıcı, 1998: 11).

Planlama, karar verme, örgütleme, denetim gibi süreçlerin başarılı olması iletişime bağlıdır. Yani bu süreçlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi iletişimin etkili olmasına bağlıdır. Bu nedenle iletişim yönetsel bir araç olarak da kabul edilir (Erdoğan, 2000: 56).

2.1.3.4.2 İletişim Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü

Öncelikle etkili iletişim davranışı göstermek isteyen yönetici, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. Böylece iletişim başlamadan evvel kendini karşı tarafın yerine koyabilir (Lane- Corwin, 1967: 91).

Okul yöneticisinin okulda çalışan öğretmen ve diğer personeli bilgilendirmesi okuldaki güven ortamını pekiştirecek dolayısıyla iletişimi olumlu etkileyecektir. Erdoğan'a göre bir okul yöneticisi öğretmenleri genel olarak aşağıdaki konularda bilgilendirmelidir:

- Kendilerinden neler beklendiği
- Okulun politikası ve yönetim felsefesi
- Okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler
- Görev, sorumluluklar ve konumlar
- Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri
- Yöneticinin, öğretmenlerin performansları ile ilgili düşünceleri

- Öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişimler (Erdoğan, 2004: 95).

Kendinden beklenenleri, okulun politikası, kural ve yönetmelikleri bilmeyen kendisini etkileyecek gelişmelerden haberdar edilmeyen personel ya da öğretmen istenilen performansı gösteremeyecek, okula uyum sağlayamayacak ve kendisi de işini sevmeyecektir. Bu durumu tümüyle tersine çevirmek yöneticinin iletişim becerileriyle ilişkilidir.

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik, yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeterlilik alanından ilk ikisinin gereklilik düzeyi yöneticinin konumuna göre değişebilir ancak hangi düzeyde olursa olsun tüm yöneticiler insan ilişkileri becerisine sahip olmalıdır. Yöneticiliğin insan mühendisliği olarak tanımlandığı hatırlanırsa iletişim becerilerinin yöneticiler için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1998: 39).

2.1.3.5.1 Eşgüdümleme Süreci

Eşgüdümleme; iş bölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgörenler tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir. Ne zaman iş bölümü zorunlu ise o zaman eşgüdümleme de zorunludur. İş bölümü yapılmamış bir örgüt düşünülemeyeceğinden eşgüdümleme önemli bir yönetim sürecidir (Kaya, 1993: 105). Bu süreç bazı yönetim bilimciler tarafından koordinasyon süreci olarak da tanımlanmaktadır.

Bir örgütte birbirine aykırı beceriler de olabilir. Eşgüdümleme ile bu aykırı görüş, düşünce ve eylemler aynı amaç için uzlaştırılabilir. Aksi halde çok başarılı olsalar bile kişi ya da grup bazında kalan başarılar amaca ulaşmayı sağlamaz. Başarı, bu çabaların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ile mümkün olur. Bu eylemlerin örgüt amaçları doğrultusunda birleştirilmesi ise yöneticinin görevidir (Sevgi, 1998: 31).

Bir okulda eşgüdümlemenin gerçekleşebilmesi için; görevsel bir yönetim yapısı ve görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması, yazılı politika ve tüzükler, etkili bir iletişim sistemi, koordinasyon birimi ve uzman personel, yazılı plan ve programlar, yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması, düzenli raporlar ve kayıtlar, problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri ve moral eğitimi gereklidir (Bursalıoğlu, 2005A: 125).

Eşgüdümleme üç evrede gerçekleşir. Birinci evrede tüm grup üyeleri ortak bir davranış planı oluşturur. İkinci evrede planın tümü ya da ilgili kısımlarının ilgili kişilerce anlaşılması sağlanır. Üçüncü evrede ise her birey plana uygun şekilde davranmaya yönlendirilir. Tüm yönetim süreçlerinin birbirini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği gibi denetim süreci de eşgüdümün sağlanması için önemli bir amaçtır. Grup toplantıları ise eşgüdümün sağlanmasında etkili bir diğer araçtır. Toplantılar, üyelerin çabalarının bütünleştirilmesine olanak sağlar (Aydın, 2000: 150-151).

2.1.3.5.2 Eşgüdümleme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü

Okul yöneticileri eldeki insan ve madde kaynaklarını okulun hizmetine sunarak okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır ancak bunu yaparken okul içi birimleri eşgüdümlediği gibi okul dışı grupların değer ve davranışlarını da okul yararına uzlaştırabilmelidir. Ayrıca Okul yöneticisi okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını eşgüdümleyebilmeli, ikisi arasında bir denge kurabilmelidir (Erdoğan, 2004: 94).

Eşgüdümün sağlanmasında okul yöneticisinin görevi bir orkestra şefinin durumuna benzetilebilir (Tortop, 1982: 141). Dolayısıyla, öğretmenler, öğrenciler, veliler, diğer personel, baskı grupları gibi okula etki eden öğelerin enerjilerini okul yararına uzlaştırmak okul yöneticisinin görevlerindendir.

2.1.3.6.1 Denetleme ve Değerlendirme Süreci

Türü amacı ne olursa olsun bütün örgütlerde denetim vardır ve evrenseldir (Başaran, 2000: 136). Denetleme örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlar bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir ve bunun sonucunu değerlendirme izler (Kaya, 1993: 126).

Denetimin üç temel basamağı vardır. Bunlardan ilki durum saptama yani var olan durumu fotoğrafını çekiyormuş gibi tüm yönleri ile ortaya koymadır. Denetimin ikinci basamağı olan değerlendirmede kontrol sonucu elde edilen ölçüm sonuçları bir ölçüt ile karşılaştırılarak değer yargısında bulunulur. Üçüncü basamağında ise değerlendirme sonucu ortaya çıkan seçeneklerden karara dönüşenler uygulanarak düzeltme ve geliştirme etkinlikleri yapılır (Erdoğan, 2000: 74).

Değerlendirme ise bir örgüt, program yada etkinliğin amacına ne ölçüde ulaştığının saptanmasına yarar. Bir yandan düzeltilmesi gereken eksiklikleri ortaya koyarken diğer yandan güçlü yönlerin belirlenip vurgulanmasını sağlar (Erdoğan, 2000: 75).

Denetleme ile değerlendirmenin birbirine karıştırılmaması gerekir. Denetleme örgütteki işlerin kurallara uygun olarak yerine getirilip getirilmediğinin yönetici tarafından gözlenmesi iken değerlendirme bu tespitin arkasından gelen bir süreçtir. Bir geri dönüt işlemi mevcut durumun değerlendirilmesidir. Denetim sonuçları ile beslenmeyen kurumların eksiklerini ve sorunlarını gidermesi tesadüfi gerçekleşen bir eylemdir (Yalçınkaya, 1992: 1-4).

Değerlendirme, örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı ne ölçüde ve ne kadar gerçekleştirdiklerin saptanmasıdır. Değerlendirme, yetersizliklerin ortadan kaldırılması ve işgörene daha iyi olması için yardım etmeyi amaçlar. Bu da kurumun geliştirilmesinin önemli bir yoludur (Erdoğan, 2000: 75).

Erdoğan (2000: 75) değerlendirme sürecini 6 basamak halinde incelemiştir.

1. Neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi
2. Performans standartlarının belirlenmesi
3. Ölçümün yapılması
4. Sonuçların belirlenen standartlarla karşılaştırılması
5. Yeniden ele alma
6. Değerlendirme ve düzeltme (çözüm)

Her iki süreç incelendiğinde Denetleme ve Değerlendirmenin birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan süreçler olduğu görülmektedir. Denetleme olmadan değerlendirme yapılamaz, sonucunda değerlendirme yapılmadığında ise denetlemenin bir anlamı olmaz.

Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşim olduğundan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu, 2005A: 125). Değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine dahil edilmesi değerlendirilen kişiyi açık olmaya yöneltir. Kendisinden, çevreden, sistemden kaynaklanan her türlü aksaklığı kendisi de ortaya koyar. Değerlendirme sonuçlarına tepkisel yaklaşmak yerine benimser ve kendini, dolayısıyla da kurumu geliştirmek yolunda adım atar.

2.1.3.6.2 Denetleme ve Değerlendirme Sürecinde Okul Yöneticisinin Rolü

Okul müdürü öğretmenlerini ve personelini iyi bir performans sergiledikleri durumlarda ödüllendirmelidir. Çünkü yapılan işlerin görülmesi, taktir edilmesi ve yöneticiler tarafından desteklenmesi öğretmenler için bir ihtiyaçtır (Erdoğan, 2004: 97). Benzer şekilde kötü performans gösterenler de uyarılmalı, bu durumun nedenleri aranmalı eğer bir sorundan kaynaklanıyorsa çözümü için uğraşılmalıdır.

Denetleme ve Değerlendirme görevi bir okul yöneticisinin asli görevleri arasındadır. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi, aksayan yönlerinin düzeltilmesi, mevcut durumun iyileştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

2.1.4 Etkili Yöneticinin Özellikleri

Okullar, amaçları bir olsa bile sadece yapısal yönden bir örnektir. İşleyişte ise okulları birbirinden ayıran özellikler yöneticisinden kaynaklanır. Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlansa bile sadece okul müdürünün değişmesiyle okuldaki pek çok durum davranış ve düşünce değişmektedir (Açıkalın, 1998: 7). Bu durumda iyi bir okul için iyi bir yönetici gerekmektedir. Yöneticinin yeterlilikleri ve sahip olduğu özellikler okula ve okulda gerçekleşen eğitim olaylarına da yansımaktadır. İyi bir okul yöneticisi görev ve sorumluluk alanına giren prosedürleri ve işleyişleri doğru bir şekilde ve zamanında yerine getirmelidir. Bunu yaparken yetki ve sorumluluklarının yanı sıra kişisel potansiyelini de kullanmalıdır.

Okul müdürleri, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün simgesi ve sahibi olarak tanımlansa bile yetkilerinin formal ve informal bazı sınırlılıkları vardır. Bu durum okul müdürünü belli bir düzeyin yöneticisi olmaktan ziyade bürokratik işleri yürüten memur sınıfına sokmaktadır. Pek çok kimse okul müdürünün yetkisinin sınırlılığını düşünmeden ondan pek çok şey yapmasını ister ve bekler (Güçlüol, 1985: 19).

Okul müdürünün yetkileri sınırlı olmakla birlikte ona güç kazandıran bazı kaynaklar da vardır. Yöneticilere güç kazandıran kaynaklar aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2004: 90).

Teknik Güç: Planlama, liderlik, örgütsel yapı, zaman planlaması gibi konularda bilgili ve becerili olmanın sağladığı güç.

İnsan İlişkileri Gücü: Okul içi ve okul dışı gruplarla kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.

Eğitimcilik Gücü: Eğitim, öğretim, okulun işleyişi konularında sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.

Sembolik Güç: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinden kaynaklanan güç.

Kültürel Güç: okulda belli bir süreç sonunda oluşan değer ve ilkelerin oluşturduğu informal yapının sağladığı güç.

Tüm bunlarla birlikte yönetici okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmeli ve bunları davranışa dönüştürebilmelidir. Bunu yapabilmesi için ise bu alanda bir akademik eğitim görmüş olması gerekir. Bir okul yöneticisinin yetki sorumluluk ve görevleri gereği çeşitli bilim ve alanlarda derinlemesine bir uzmanlık bilgisi olmasını beklemek belki insafsızlık olur ancak bu bilim alanlarına da yabancı olmamalıdır. Kendini yeteri kadar bu bilgilerle donatmış ve bildiklerini davranışlarına yansıtmayı başarmış bir yönetici artık karşısına çıkan problemleri deneme yanılma yöntemi yerine bilim yolu ile çözecek ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 2005A: 6-7).

Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkin yöneticinin sahip olması gereken zihin alışkanlıklarını sıralamıştır. Etkin yönetici, zamanını sistematik olarak kullanmalı ve nereye harcadığını bilmelidir. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcamalı kendine somut hedefler koymalıdır. Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışmalı, yapamayacağı işlere girişmemelidir. Önceliklerini belirlemeli ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korumalıdır. Etkili kararlar almalı ve bunun da bir sistem işi olduğunu bilmelidir.

Töremen ve Kolay (2003) ise “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler” isimli araştırmalarında, okul yöneticilerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken yeterlilikleri şu şekilde maddelendirmişlerdir.

- Okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özellikleri gösterip personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıyacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.
- Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kollektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütölmesini sağlamalıdır
- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

Bazı kişiler yöneticiliğin okulu olmadığını, yöneticilik yeteneğinin iş içinde kazanılabileceğini savunurlar. Yöneticilik gerçekten de iş başında pekişen, yerleşen bir özelliktir. Ancak yıllarca bu işin içinde çalışmış kişilerin yaşantıları ve deneyimleri yoluyla ortaya koyduğu ilkelerden yararlanmak günlük ve uzun süreli işlerin üstesinden gelmede kolaylık sağlayacaktır (Binbaşıoğlu, 1998: 125). Buna

bağlı olarak gerekli eğitimi almış kendini okul yöneticiliği alanında yetiştirerek göreve başlamış okul yöneticilerinin daha az hata ve zaman kaybıyla doğruyu bulabileceği söylenebilir. Okul yöneticisinin okulu amaçlarına uygun olarak yaşatabilmesi için okul yönetimi kavramını ve süreçlerini iyi bilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2005A: 6)

2.2. İlgili Araştırmalar

YİBO'lar ve Yönetim Süreçleri ile ilgili çok fazla araştırma olması sebebiyle bu başlık altında araştırmalardan ulaşılabilenler sunulmuştur.

2.2.1. Yönetim Süreçleri İle İlgili Araştırmalar

Aksu'nun (1994) "Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi" konulu araştırmasında 338 ortaokul öğretmeni müdürlerini değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucunda bazı müdürlerin yönetim süreçlerine uyma düzeyleri çok yetersiz bulunurken bazılarının ki ise yüksek çıkmıştır. Görevlerini yerine getirmede başarılı olan okul yöneticilerinin okullarında olumlu bir okul iklimi bulunurken, görevlerini yerine getirmede başarısız olan okul yöneticilerinin okullarında olumsuz bir okul iklimi bulunduğu saptanmıştır.

İlköğretim okullarındaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin ortaya konulması amacıyla yazılan "İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı tezinde Yazıcı (1998) aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır;

- Karar verme süreci ile ilgili olarak; öğretmenler genelde yöneticilerin demokratik yönetsel davranışlar göstermediklerini ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

- Planlama süreci ile ilgili olarak; öğretmenler genelde yöneticilerin okul faaliyetlerini plansız yürüttüklerini ve öğretmenlerin planlama sürecine katılamadıklarını ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.
- Örgütlenme süreci ile ilgili olarak; öğretmenler genelde yöneticilerin yapı kurma davranışlarını göstermediklerini ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.
- Etki süreci ile ilgili olarak; öğretmenler genelde yöneticilerin öğretmenleri yönlendiremediklerini ve güdüleyemediklerini ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.
- İletişim süreci ile ilişkili olarak; öğretmenler genelde yöneticilerin ilköğretim okullarında iletişim kısıtlılığı yaratmadıklarını ifade ederken, yöneticilerin çoğunluğu iletişim kısıtlılığı yarattıklarını ifade ediyorlar.
- Koordinasyon süreci ile ilgili olarak öğretmenler genelde yöneticilerin öğretmenleri planlı eylemlerden haberdar etmediklerini ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.
- Değerlendirme süreci ile ilgili olarak; öğretmenler genelde yöneticilerin gerekli düzeltmeyi ve geliştirmeyi sağlayamadıklarını ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmacı yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olmasını ilköğretim okullarının amaçlarına ulaşmasını güçleştirebileceği şeklinde yorumlamıştır. Bu nedenle okul yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınması ve yöneticilerin bilimsel yöntemlere

dayalı modellerde hizmet öncesinde hazırlanması ve iş başında geliştirilmesinin sağlanması gerektiğini savunmuştur.

Aras (1998) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri” konulu Ankara ili örneği tez çalışmasında mevcut ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliliklerini ortaya koyarak, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri arasındaki farklılıkları belirlemeyi amaçlamıştır.

Yönetimin karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin 49 anket sorusu ve bazı açık uçlu sorular soran araştırmacının araştırma sonu bulgularına göre; ilköğretim okulu yöneticileri kendilerini anılan yedi sürecin hepsinde “çok” derece yeterli bulurken; öğretmenler “orta” derecede yeterli bulmuşlardır. Araştırmacı, etkili bir yönetim sonucunda tüm guruplardan çok ve tam derecede görüş belirtmelerinin beklendiğini belirtmiştir. Açık uçlu sorulara verilen cevaplarda ise mevcut okul yöneticileri genelde hizmet içi eğitimle yetiştirilmelerini isterken, öğretmenler yöneticilerin eğitim yönetimi alanında lisans ya da yüksek lisans mezunu olmalarından yana görüş belirtmişlerdir.

Kaya (2000) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi” başlıklı tezinde öğretmen görüşleri doğrultusunda ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi formasyonuna sahip olmamaları bakımından, yönetim süreçlerinde göstermekte oldukları yönetimsel işlevlere ilişkin sahip oldukları becerileri gerçekleştirme düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki farkın belirlenmesi, böylece ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetimsel işlevlere ilişkin becerileri ile ilgili gerekli eğitim gereksinimi konularının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Betimsel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada öğretmenlerce doldurulan 312 anketin değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlere göre; eğitim yönetimi eğitimi

almış eğitim yöneticilerinin, almamış eğitim yöneticilerine göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermekte olduğu ortaya çıkmıştır.

Yoncalık (2005) Kırıkkale ili merkez ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin etkin okul yönetiminde yönetim süreçleri bakımından bilişim sistemlerine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır. Yöneticiler okul yönetiminde yönetim bilişim sistemleri kullanılmasına yönelik olumlu görüş sergilemişlerdir. Yöneticiler ilk olarak yönetim bilişim sistemlerini planlama sürecindeki işlerin yapılmasında kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır. Yönetim bilişim sistemlerinin, karar verme ve örgütlenme süreçlerindeki işlerin yapılması için kullanılması konusunda yaklaşık olarak aynı önemi göstermişlerdir. Fakat denetim sürecindeki işlerin yönetim bilişim sistemleri ile yapılmasına son sırada yer vermişlerdir.

2.2.2. YİBO'larla İlgili Araştırmalar

YİBO'larla ilgili olarak yapılan araştırmaların ilk örneklerinden olan “Türk Milli Eğitim Sisteminde Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Uygulaması, Sorunları ve Fonksiyonel Bir Yapıya Kavuşturulması” başlıklı tezinde Dikmen (1990) Türkiye ölçüsünde sekiz yıllık ilköğretim okulu uygulaması yapan YİBO'ların uygulamada karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Dikmen'in tezinde; YİBO yöneticileri, İlköğretim Müfettişleri ve Bakanlık Merkez yöneticilerinden aldığı görüşlere göre ulaştığı sonuç ve önerilerden bazıları şunlardır;

- Kız çocukların YİBO'lara devam etmemesi sorununun çözüm önerisi Kız YİBO'lar açılması ve bu konuda kamuoyunun bilgilendirilmesidir.
- Okulların mevcut yapısı değiştirilmeli, bu okullar daha fonksiyonel hale getirilerek, değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilen çok amaçlı okullara dönüştürülmelidir.

- YİBO yöneticilerine Yönetim Bilimi, Yönetim Hukuku, Yönetim Süreçleri konularında hizmet içi eğitim kursları verilmelidir.
- Valiliklerce ilde yapılan personel atamalarında YİBO'lara yönetici atarken, yatılılık hizmetinin gerektirdiği nitelikler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu okullara atanacak personelin göreve başlamadan önce hizmet içi eğitimden geçirilmesi sağlanmalıdır.

Koçak (1991) tarafından yapılan YİBO'ların denetiminde karşılaşılan güçlükleri, YİBO'ların aksayan yönlerini, amaç, yapı ve işleyiş bakımından var olan durumu belirlemek, bu okullarda mevcut sorunları gidermek ve yapılan denetimi daha etkin hale getirmek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Yapılan denetimler okulun amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurmada yeterli değildir. Denetimi okulun amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında “tam” derecede denge kurması gerekir.
- YİBO'ların denetiminde okul müdürünün kurumda çalışan personele karar sürecine orta düzeyde kattığı gözlenmiştir.
- Denetim okul-çevre ilişkilerini gözlemede yetersiz kalmaktadır.
- Denetim okulun formal ve informal iletişim yollarını kullanma durumunu iyi derecede gözleyememektedir.

Erkul (1997) tarafından yapılan “YİBO Yönetim ve Denetiminde Verimlilik” konulu araştırmada YİBO yönetim ve denetim uygulamalarının verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesi, sunulan hizmet niteliğinin, var olan durumun belirlenmesi ve olması gerekene yükseltilmesi için öneriler getirilmesi, verimliliklerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Erkul araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

Yönetim ve denetim uygulamalarının değerlendirilmesi için verimlilik ilkelerinin bilinmesi, YİBO örgüt yapısını oluşturulması ve YİBO yönetim ve denetim ölçütünün geliştirilmesi, verimlilik açısından olması gereken yönetim ve denetim anlayışının belirlenmesi, YİBO yöneticilerinin yetiştirilmesi ve verimliliklerinin artırılması gerekmektedir.

Aras (2002) tarafından yazılan “YİBO ve PİO’larla İlgili Yönetmelik Sorunları ve Çözüm Önerileri” başlıklı tezin amacı Doğu Anadolu Bölgesindeki YİBO ve PİO’larda görev yapan okul yöneticilerinin bu okulların yönetmelik sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin algı ve beklentilerini belirlemektir. Bu amaçla 112 YİBO ve PİO yöneticisine anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlardan bazıları şunlardır;

- Bakanlığın YİBO ve PİO okullarındaki denetiminin kısmen yeterli olduğu, Milli Eğitim Müdürlerinin bu okullara karşı gerekli hassasiyeti göstermediği ve sorunlarla baş başa kalan yöneticilerin önemli bir kısmının, sorunlu okullar olarak algılanan bu okullarda çalışmaktan yeterince memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır.
- YİBO ve PİO okullarında yönetici ve personel atamalarında yatılılık hizmetinin gerektirdiği genel ve özel niteliklere gerektiği kadar uyulmadığı, Milli Eğitim Müdürleri YİBO ve PİO okullarının sorunlarını yerinde çözmede yeterince etkili olmadıkları bundan dolayı birçok sorunla baş başa kalan okul yöneticilerinin, yöneticilik mesleğinde kendilerini yeterli derecede güvende hissetmedikleri tespit edilmiştir.
- YİBO ve PİO’da iş görenleri güdülemede karşılaşılan en önemli sorun olarak ceza verme yetkisinin olup ödül verme yetkisinin olmaması görülmektedir. Bu okulların yöneticileri bu soruna ilişkin öncelikli çözüm önerisi olarak ödüllendirme yetkisinin YİBO ve PİO yöneticilerine verilmesi gerektiğini düşünmektedir.

- YİBO ve PİO yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu okulları daha fonksiyonel hale getirecek, çevrenin değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek, çevre ve ülke gerçekleri ile bütünleşecek bir değişikliğe ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler. Bu değişikliğin öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkaran geliştiren mesleki- teknik ve akademik eğitim veren çok amaçlı okullara dönüştürülmesini istemektedirler.

Arı (2002) Milli Eğitim Dergisinde yayınlanan “Normal, Taşımali, Yatılı İlköğretim Okullarının Karşılaştırılması başlıklı araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır;

- Öğrencilerde aile özlemi, isteksizlik, sinirlilik gibi- ruhsal rahatsızlıkların en yüksek oranda gözleendiği okul YİBO’lar olup, yatılı öğrencilerin tamamında genellikle veya bazen bu rahatsızlıklar gözlenmiştir. En yüksek oranda rahatsızlık gözlenen ikinci okul Taşımali ve üçüncü okul da Normal İlköğretimdir.
- Çocukların öğretimleriyle en az ilgilenen veliler, YİBO öğrenci velileri olup, ikinci sırada Taşımali İlköğretim velileri gelmektedir.
- Normal İlköğretim okullarında, öğretmenlerin öğrencileri derse motive etmekte çektikleri zorluk, sabah ve öğleden sonraki derslerde eşit orandayken; Taşımali İlköğretim ve özellikle de YİBO öğrencilerinde öğleden sonra derse motive etmekte çekilen zorluk, sabah derslerinden daha yüksektir.
- Okuldayken (günün genelinde) rahatsızlık hisseden öğrencilerde en yüksek oran YİBO, ikinci Taşımali İlköğretim ve en düşük de Normal İlköğretimdedir. Okuldayken en fazla hissedilen rahatsızlık türü baş ağrısı olup, öğrencilerde en yüksek görülme oranı aynı sıralamayı izler (YİBO, Taşımali, Normal).

- Öğrencilere göre sınıftaki başarı durumları çok iyi-iyi olanlar; Normal İlköğretim öğrencilerinde en yüksek, YİBO öğrencilerinde en düşük orandadır. Ayrıca, bütün öğrencilerin yaklaşık %20'si, başarı durumları hakkında hiçbir bilgiye sahip değildir.

Bostan'ın (2005)'te yayınladığı “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasının amacı; genellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yaşayan ailelerin çocuklarına yönelik zorunlu temel eğitim düzeyindeki eğitim öğretim hizmetini sunma ve bu çocuklardan yetenekli ve istekli olanları ortaöğretim kurumlarına hazırlamak amacıyla açılmış olan Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar yapıp yapılmadığını, yapılıyor ise uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğunu belirlemektir. Bostan bu amaçla 2003-2004 eğitim öğretim yılında 162 öğretmen 40 yönetici olmak üzere toplam 202 kişiye anket uygulamış ve araştırmadan elde edilen bulgulardan şu sonuçları çıkarmıştır.

- YİBO'ların fiziksel yapısının eğitim amaçlarına uygun olmadığı konusunda yönetici ve öğretmenler benzer görüş belirttikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmenler YİBO'ların okul tesislerini çoğunlukla beğenmediklerini, okul binalarının kısmen bakımlı tutulduğunu, okuldaki fiziksel donanım ve ekipmanların çoğunlukla yeterli olmadığını, bu yerlerin sosyal faaliyetler için gerekli imkan ve şartlara sahip olmadığını belirtmişlerdir.
- YİBO'ların insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan çalışmaların eğitim hedeflerine uygun olup olmadığı konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklar vardır ve bu farklar daha çok TKY'nin insana saygı, çalışanların tam katılımı ve sürekli eğitim gibi ilkelerinde ortaya çıkmıştır. YİBO müdürleri özellikle öğretmen ve destek personel eksikliğinden rahatsız olmakta ayrıca yönetici ve öğretmenler YİBO'larda Hizmetiçi eğitim programlarının kısmen uygulandığını düşünmektedir.

- YİBO'ların eğitim niteliği ve öğretim etkinliğini geliştirmeye yönelik yapılan çalışmaların eğitim amaçlarına yeterince uygun olmadığı görülmüştür. Öğrencilerin ders planıyla ilgili isteklerinin öğretmenler tarafından yerine getirilmediği konusunda yöneticiler ve öğretmenler arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri öğrenci memnuniyetinin öğretmenler tarafından önemsenmediğini düşünmektedir. YİBO'larda kalite iyileştirme ve problem çözme ekiplerinin problem çözme tekniklerini kısmen bildikleri ve fonksiyonel bir yapıda olmadıkları düşünülmüştür. Bundan başka, yönetici ve öğretmenler tarafından YİBO'larda ödül ve teşvik mekanizmasının kısmen uygulanıldığı düşünülmektedir.

Gülbeyaz (2006) Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi amacıyla hazırladığı tezinde Kayseri ilinde bulunan yönetici ve öğretmenleri kapsayan bir alan araştırması yapmıştır. Gülbeyaz tezinin uygulamacılar için öneriler kısmında aşağıdaki önerilerde bulunmuştur,

- Yatılı ilköğretim Bölge Okulları görev yapmak için cazip hale getirilmelidir. Bunun için de ilk olarak okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, lojman, spor salonu gibi imkanların artırılması, onarımlarının yapılması gerekmektedir.
- YİBO ve PİO'larda görev yapan personelin ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmemeleri, ders ve belleticilik ücretlerinin diğer okullara göre daha cazip hale getirilmesi sağlanmalıdır.
- Yatılı okullarda görev yapacak personel titizlikle seçilmeli, bu okullarda görev yapmaya uygun olup olmadığı araştırılmalıdır.

Halıcı ve Baran (2006) “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarına Devam Eden ve Ailesi İle Birlikte Yaşayan 12- 14 Yaş Grubundaki Çocukların Saldırganlık

Eğilimlerinin İncelenmesi” başlıklı araştırmalarında; YİBO’larda okuyan çocuklarla, gündüzlü ilköğretim okullarına devam eden ve aileleriyle birlikte yaşayan 12- 14 yaş grubundaki çocukların saldırganlık eğilimlerini karşılaştırmayı ve etkili olabilecek etmenleri belirlemeyi amaçlamışlardır.

Araştırma sonunda YİBO’lara devam eden öğrencilerin yansıtılmış saldırganlık ve kendilerine dönük saldırganlık puanlarının, ailesiyle birlikte yaşayan çocukların puanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında aile ortamı; çocuğun davranışlarını şekillendirdiği, fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını giderdiği, özellikle sevgi ve güven duygusunun hissedildiği, sosyal bir kurum olarak tanımlanmıştır. Aile ortamından yoksun olan çocuk ise kendini, yalnız, şanssız, unutulmuş, güvensiz ve engellenmiş olarak hissedebileceği, bu olumsuz yöndeki duygu ve düşünceler çocukta bazı davranış problemlerinin ortaya çıkışına sebep olabileceği belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda bu olumsuz etkiyi minimuma indirmek için YİBO’larda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, çocuğun davranışlarını dikkatle gözlemlemesi ve çözümü için çocuğa rehberlik etmesi önerilmiştir. Ayrıca bu kurumlarda çalışan eğitimci ve yöneticilerin çocuklara gerekli desteği sağlayabilmeleri için çocuk gelişimi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Özkaya (2006) Çanakkale ilinde YİBO’lar ve İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmalı bir biçimde ortaya koymayı amaçladığı “Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Karşılaştırılması” başlıklı tezinde; öğretmenliğin tükenmişlik yaşama riski en yüksek olan meslek gruplarından biri olduğunu vurgulamıştır. YİBO ve İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak yaptığı karşılaştırmada YİBO’larda görev yapan öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur.

Araştırmacının tükenmişlik sendromunun olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için yönetici sunduğu önerilerden bazıları şunlardır;

- Okulun fiziki yapısı, araç gereç kullanımı konusunda hassas davranılmalı, bu bakımdan zengin bir ortamın yaratılması için çaba gösterilmelidir.
- Okulda sosyal faaliyetlere fazlaca yer verilmesi, hem öğrencilerin aidiyet duygusunun gelişmesi hem de öğretmenlerde örgütsel bağlılığın oluşması açısından yerinde olacaktır.
- YİBO'larda çalışma süresi yönetici ve öğretmenler için belirli bir süre ile sınırlandırılmalı bu süre dolduğunda, görev yerleri değiştirilmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığının 2007'de yayımlamış olduğu “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Yönetimi” başlıklı araştırmada YİBO Müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar şu şekilde maddelendirilmiştir (<http://tedp.meb.gov.tr>)

- Fiziki açıdan yetersizlik
- Sağlık, güvenlik ve beslenme sorunları,
- Kişilerarası ilişkilerin yetersizliği,
- Okulun topluma katkısının yetersiz algılanması,
- Öğrenci gelişim sorunları,
- Sosyal sorunlar
- Okul personeli ile ilgili sorunlar,

- Eğitim ve öğretim ile ilgili sorunlar,
- Parasal kaynak ile ilgili sorunlar,
- Personel yetersizliği (yokluğu),
- Kadroları YİBO'larda bulunan öğretmenlerin ve diğer personelin başka kurumlara görevlendirilmesi,
- Müdür Yardımcılarına belleticilik görevi verilmemesinden kaynaklanan problemler,
- Hizmet alımı yöntemiyle güvenlik, sağlık ve kalorifer ateşçisi gibi önemli ve stratejik konularda nitelikli personel temin edilememesi,
- YİBO'larda çalışan personelin ekonomik açıdan diğer kurumlarda çalışan personelden bir farkının olmaması,
- Öğrencilerin YİBO'dan kaçma girişimleri,
- Öğrenci sağlığını tehdit eden durumlar,
- Öğrenci güvenliğinin sağlanması ile ilgili sorunlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yaklaşımı, çalışma grubu ve araştırma süreciyle ilgili aşamalar hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırma Yaklaşımı

Araştırma analiz teknikleri yönünden bakıldığında nitel bir çalışmadır ve Görüşme Yöntemine göre yapılmıştır.

Görüşme yönteminde; görüşme, önceden belirlenmiş “soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir” (Balcı, 1997: 92).

Görüşme; konuşma ve dinleme becerilerini gerektirir. Bu beceriler ise herkesin günlük hayatının bir parçasıdır. Bu nedenle kolay bir veri toplama yöntemi olduğu zannedilen “görüşme sanılanın aksine; beceri, duyarlılık, odaklanma, öngörü, karşılıklı anlayış, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamı açısından hem sanat, hem de bilimdir” (Patton, 1987: 108).

Patton, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standart açık uçlu görüşme olmak üzere üç görüşme yaklaşımından bahsetmektedir.

Görüşme Formu: önceden hazırlanan konu ve alanlara sadık kalarak hem önceden hazırlanmış soruların sorulduğu, hem de bu sorularla ilgili ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek soruların yöneltildiği görüşme yöntemidir. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almaktadır. Görüşmeci, görüşme esnasında soruların cümle yapısını, sırasını

değiştirebilir; bazı konuların ayrıntısına girerken, cevabını bir başka soru içerisinde aldığını düşündüğü soruları yöneltmeyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 108).

Görüşme yönteminin, nicel araştırmalarda kullanılan anketlerle karşılaştırıldığında pek çok artısı vardır. Araştırmacı konuyu derinlemesine incelemek için görüşme formunda olmayan sorular sorabilir, yanlış anlaşılan bir soruyu düzelterek yeniden sorabilir, başka bir sorunun içinde cevabını aldığı soruyu atlayabilir ya da soruların sırasını değiştirebilir; kontrol görüşmecidedir. Görüşmeci görüşme ortamında bizzat bulunduğu için sorulara alınan yanıtlar hemen hemen tamdır ve anket yoluyla elde edilen verilere kıyasla verilerin geçerliliği daha yüksektir. Bu araştırmada görüşme formunun kullanılması, araştırmacıya esneklik sağlamış, gerekli görüldüğünde yeni sorular eklenerek YİBO'larda işleyiş ve yönetim konularında ayrıntılı bilgi edinilebilmiştir. Yüz yüze görüşme yapıldığı için soruyu yanlış anlamadan kaynaklanabilecek hatalar anında giderilebilmiştir. Görüşmelerin çoğunun okulları ziyaret ederek yapılmış olması görüşmeciye hem ortamı yakından tanıma fırsatı vermiş hem de görüşme bire bir olduğundan cevabın görüşmeciye ait olduğundan emin olunmasını sağlamıştır. Bu da beklenildiği gibi araştırmanın geçerliliğini arttırmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların ve sonuçların doğruluğu iç geçerliliğin, araştırma sonucunun benzer ortam ve durumlara genellenebilirliği dış geçerliliğin konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 91–92). Araştırmacının aynı YİBO'da çalışan farklı yöneticilerle yaptığı görüşmelerde benzer sonuçlara ulaşması, elde edilen bulgularla bu alanda daha önce yapılmış araştırmaların bulguları arasında benzerlik bulunması araştırmanın iç geçerliliğini arttırmaktadır. Araştırmada evren üzerinde çalışılmış olması, benzer araştırmalar yapılabilmesi için araştırmanın her bir aşamasına ilişkin gerekli açıklamaların yapılmış olması ise dış geçerliliği arttırmaktadır.

Ancak güvenirlik konusu nitel ve nicel araştırmada farklılık göstermektedir. Nitel araştırmaya temel teşkil eden ilkelerden birisi gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre değişebileceği ve araştırmanın benzer gruplarda

tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmayacağı gerçeğidir. Öte yandan aynı verileri iki farklı araştırmacı farklı şekilde algılayıp yorumlayabilir. Bu durumlar güvenilirlik konusunda bazı sıkıntıları beraberinde getirmektedir. “Bu nedenle nitel araştırmada güvenilirlik nicel araştırmada olduğu gibi test etme ve saptama amacına yönelik değil; araştırmacının, araştırmanın çeşitli aşamalarında kullandığı stratejilerin daha belirgin hale getirilmesi böylece diğer araştırmacıların bu stratejileri benzer biçimlerde kullanmasına olanak sağlanması ile ilişkilidir” (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 93-94).

Araştırma sürecinde araştırmacı, araştırma kapsamındaki YİBO yöneticilerine sorular yöneltmiştir. Okuyucuya araştırmada elde edilen sonuçları verilere göre değerlendirme fırsatı sunmak için, elde ettiği verilerden sonuç çıkarmadan önce, verileri öykülendirme metodu kullanılarak doğrudan ve yorumsuz olarak aktarmıştır. Görüşmelerin yazılı hale getirilmesi aşamasında ise araştırmacıdan kaynaklanabilecek hataları ortadan kaldırmak amacıyla görüşmeler farklı kişiler tarafından ikişer kere yazılmış ve karşılaştırılmıştır. Bu çalışmalarla birlikte, araştırmanın ham verilerinin başkaları tarafından incelenmek üzere saklanması, kuramsal çerçeve, veri toplama ve analiz yöntemlerinin açıklanması, YİBO’ların içinde bulunduğu sosyal ortamın tanımlanması da güvenilirliği artırıcı faktörler arasındadır.

Görüşme yönteminin pek çok artısı yanında bazı dezavantajları da vardır. Öncelikle maliyeti diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Görüşmecinin oldukça fazla zamanını aldığı gibi görüşülen kişinin de zamanını aldığından, görüşülen kişi zaman ayırmak istemeyebilir. Görüşmeci, görüşülen kişiyi istemeden de olsa etkileyebilir ve bu durum veri toplama sürecinde yanlılık kaynağı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 110,111,112).

Görüşmenin analizini yapmak için içerik analizi gerekmektedir. İçerik analizi ise yazılı ve sözlü materyallerin sistemli bir analizi, temelde bireylerin, söylediklerinin kodlanması sürecidir (Balcı, 1997: 230).

Bu çerçevede yapılan işlem birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek, sonrada okuyucunun anlayabileceği şekilde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 175).

Bu araştırmada görüşme formu (EK 1) hazırlanarak, YİBO yöneticilerine formda yer alan sorular yöneltilmiş ve gerektiğinde konu bazı ek sorularla açılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu ve Veri Toplanması

Bu başlık altında araştırmanın çalışma gurubunun seçilmesi ve verilerin toplanması yer almaktadır.

3.2.1 Çalışma Grubu

Kastamonu ilinde yer alan toplam 20 YİBO'da 2006- 2007 öğretim yılında görev yapan yöneticiler (okul müdür ve müdür yardımcıları) bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Gerek Kastamonu'nun coğrafik yapısı gerekse YİBO'ların kuruluş amaçları gereği şehir merkezlerinden uzak kurulması nedeniyle YİBO'ların tamamına ulaşmak mümkün olmamıştır. Ayrıca ulaşılan bazı YİBO yöneticileri görüşme yapmayı kabul etmemişlerdir. Görüşmeyi kabul eden kişiler çalışma grubunu oluşturmuş ve görüşme yöntemi kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.2.2 Verilerin Toplanması

Bu araştırmada kullanılan veriler, 2006- 2007 öğretim yılında Kastamonu İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı YİBOlarda görev yapmakta olan yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

Bu amaçla araştırmacı 30 soruluk bir görüşme formu hazırlamış ve 16 YİBO'ya görüşme talebiyle gitmiştir. 3 YİBO yöneticisi daha önce randevu alınmasına rağmen görüşmeyi kabul etmemiş; buna karşılık bazı YİBO'larda 2

yönetici ile görüşme yapma imkânı bulunmuştur. Görüşmeyi kabul eden 17 YİBO yöneticisiyle görüşme yapılmıştır.

Görüşmeye katılanların konumlarına göre dağılımı şöyledir.

Müdür	10
Müdür Yardımcısı	+ 7
Toplam yönetici	17

Görüşme yönteminin en önemli dezavantajlarından olan zaman problemi bu çalışmada da kendisini hissettirmiştir. Ulaşılan YİBO yöneticilerinden iki tanesi yoğun oldukları gerekçesiyle görüşmeyi kabul etmezken, bir tanesi de daha önce görüşmeyi kabul etmişken, mazeret belirtmeksizin görüşme yerinde bulunmamış ve bir açıklama da yapmamıştır. Görüşmelerin hepsinde önceden randevu almak üzere İl Milli Eğitim Müdürlüğünün web sitesinde yayımlanan mail adresleri ya da telefon numaraları kullanılmış ancak bazı YİBO'lara belirtilen iletişim kanallarından ulaşılammıştır.

3.2.3 Görüşmelerin Yapılması

Görüşmelerin tümünde YİBO müdürlüklerinin aranarak önceden randevu alınması ve görüşmeyi yapmak üzere her iki taraf için de uygun olan bir tatil gününün belirlenmesi, görüşmeler esnasında zaman problemi yaşanmasını engellemiştir. Aksi taktirde okulda eğitim öğretime devam edildiği günlerde görüşme yapmanın, YİBO yöneticilerinin de yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda görüşmenin veriminin düşürebileceği düşünülmüştür.

Tüm görüşmecilerden görüşme öncesinde, görüşmeyi kayda almak için izin istenmiş; görüşmecilerin de olumlu bakması üzerine görüşmeler ses kaydıyla kaydedilmiş daha sonra araştırmacı tarafından yazılı metin haline dönüştürülmüştür.

3.3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma sonrasında yönetim süreçlerinin her bir basamağına ait olarak elde edilen bilgiler toparlanmış ve çözümlemesi yapılmıştır. Görüşmecilere, görüşme öncesinde kendi isimlerinin ve okullarının isimlerinin hiçbir şekilde araştırmada kullanılmayacağına dair teminat verildiğinden hem yönetici hem de okul isimleri yerine kod isimler kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular kuramsal bilgiler ışığında yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde görüşme formu yaklaşımı ile elde edilen bulgular, öykülendirme yöntemi kullanılarak sunulmuştur.

YÖNETİM SÜREÇLERİNDE YİBO YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK ÖYKÜSÜ

4.1. YİBO'ların Problem Alanlarına İlişkin Bulgular

YİBOların; ilköğretim çağındaki çocukların eğitim öğretim etkinliklerinden faydalanabilmeleri amacıyla kurulmuş yatılı olarak hizmet veren okullar olması sebebiyle, eğitim öğretim yılı boyunca YİBOlarda öğretmenler, yöneticiler ve öğrenciler hep bir arada bulunmaktadır. Bu farklılık YİBOlarda, diğer ilköğretim okullarından daha farklı problemler yaşanmasına neden olmaktadır. Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticileri yaşanan farklı problemleri şöyle ifade etmektedir.

Okulun 24 Saat Açık Olması;

Gelincik YİBO yöneticisi olan Ziya Bey; okulda beklenmedik ani gelişen olaylarla çok sık karşılaştığını; öğrencinin aniden rahatsızlanması, düşmesi, yaralanması, teknik problemler gibi pek çok farklı problem alanı olduğunu ve bu problemlerin çoğunun okulun 24 saat açık olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Benzer şekilde Güneşli YİBO yöneticisi Sencer Bey, YİBOların 24 saat açık olmasından dolayı 24 saat aslında problemlerin hiç bitmediğini, problemin değil problem olmamasının onlar için alışılmadık durum olduğunu ifade etmiştir. Bu okulların 24 saat açık olması, onları diğer okullardan ayıran en belirgin özellik olmakla birlikte problem alanlarının çeşitlenmesine neden olmaktadır.

Velilerden Kaynaklanan Problemler;

YİBOların genelinde en sık görülen problem öğrenci velilerinin ilgisizliğidir. Fatih, Mehmet, Sencer, Ercan, Coşkun, İlker, Kenan ve Tarık isimli yöneticiler okullarında veli ile işbirliği içinde olmadıklarını, veliyi okula çekemediklerini belirtirken Harmanyeri YİBO yöneticisi Kenan Bey bu sorunu şu şekilde tanımlamıştır; “yatılı okullarda en büyük problem velinin öğrenciyi adeta okula terk etmesidir. Hafta sonu 90 öğrenci izine evlerine gitse bunun kesin 10- 15 tanesi hasta gelir ve kimse başında gelmez, durumunu sormaz”. Veli ile yaşanan bir diğer problemi Balıklı YİBO yöneticisi İlker Bey Bey şu şekilde tanımlamıştır; “okumaya yatkın kızlarımız var. Velileriyle konuşuyoruz fakat mesafe alamıyoruz. Üçte birini ancak okutuyorlar. Okuyup da ne olacak nasılsa ele karışacak düşüncesi var” Sencer Bey ise velileriyle yaşadıkları problemin başında iletişim güçlüğü olduğunu söylemiştir. Öğrencilerin anne babalarının çalışmak için şehir dışına gitmesi nedeniyle çocukların velilerinin nine ve dedeleri olduğunu dolayısıyla veli yaş ortalamasının 60 ve üzeri olduğunu, bu durumun iletişimi güçleştirdiğini, velinin bazı anlatılanları anlamadığını ya da anlamak istemediğini belirtmiştir. Ormanlı YİBO yöneticisi Tarık Bey ise kendi okulunda benzer tutumu olan velilerle iletişimi güçlendirmek için veli ziyaretleri düzenleyerek köylere gittiklerini böylece veliyi okula yaklaştırmaya çalıştıklarını açıklamıştır.

YİBO’ların öncelikle sosyal ve ekonomik açıdan geri kalmış, yerleşimin dağınık olduğu bölgelerdeki öğrencilere eğitim öğretim imkânı sunduğu göz önünde bulundurulduğunda, YİBO velilerinin profili de ana hatları ile ortaya çıkmaktadır. YİBO velileri arasında kız öğrencileri okutmak istememe, eğitim öğretime gereken önemi vermeme konusundaki yaygın ve yanlış tutum velilerin eğitilmesinin çocukların eğitiminde istenilen yerlere varmak için gerekli olduğunu düşündürmektedir.

Bazı Öğrencilerin Öz Bakım Becerilerini Kazanmamış Olması;

YİBOlarda görülen problemler içinde yaygın olan diğer konu öğrenci kaynaklı problemlerdir. Öğrenci kaynaklı problemlerin başında ise ilköğretimin ilk üç sınıfında okuyan 6–7–8 yaşında öğrencilerin de yatılı kalması ve bu yaştaki

çocukların toplu yaşanan ortamda destek almadan öz bakım becerilerini yerine getirememelerinden kaynaklanmaktadır. İlker Bey ve Akın Bey bu durumun Türkiye'nin sosyo ekonomik durumunun bir sonucu olduğunu ama o yaştaki çocuklar için yarardan çok zarar getirdiğini vurgularken, Yeşil YİBO yöneticisi Ömer Bey öz bakım ve temizlik bilgilerinin okulda kazandırılmaya çalışılsa da bazı çocuklarda kalıcı olmadığını, yerleşmediğini çünkü ailelerinden bu eğitimi almadıklarını vurgulamıştır. Tarık Bey ise bu eksiği kapatmak için rehber öğretmenin ve sınıf öğretmenlerinin büyük çaba harcadığını açıklamıştır.

Öğrencilerin Aile Özlemi Çekmesinin Yarattığı Uyum Problemleri;

Ayrıca öğrencilerin ailelerinden uzakta olması bir takım uyum problemlerini de birlikte getirmektedir. İlker, Tarık, Umut, Ümit, Orhan ve Burhan Beyler anne baba özlemi çekmenin öğrencinin okula uyumunu güçleştirdiğini vurgulamışlardır. Yayla YİBO yöneticilerinden Orhan Bey psikolojik olarak çocukların bu durumdan çok fazla etkilendiğinin belirtirken, Tarık Bey bu sorunu aşmak için rehber öğretmenin ve diğer öğretmenlerin çaba sarf ettiklerini ancak yinede sorunu tümüyle aşmanın mümkün olmadığını vurgulamıştır. Derince YİBO yöneticileri olan Umut Bey ve Ümit Bey ise okullarında aile özleminin bir sonucu olarak hafta sonu evlerine giden öğrencilerde pazartesi günü büyük bir isteksizlik gördüklerini o gün öğretmenlerin ders işlemekte çok zorlandığını belirtmişlerdir. İlker Bey yatılı okulda okumanın getirdiği dezavantajların yansımalarının çocuklarda hevesizlik, gelecekle ilgili hayal kurmama, isteksizlik olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

YİBO öğrencilerinin gelecekle ilgili hayal kurmada isteksiz, hevesiz oluşu ailelerinin eğitim öğretim konusundaki düşünceleri ile ilişkilendirilebilir. Ailesinin istediği halde kendisini, bir üst öğrenim kurumunda okutmayacağını düşünmesi ve buna inanması öğrencilerde derslere ve öğrenmeye karşı ilgisizlik yaratabilir.

YİBO'ların Yerleşim Yeri Dışında Kurulmuş Olması;

Bu güne kadar YİBOların yeri seçilirken genellikle yerleşim yeri dışında olmasına dikkat edildiği gözlenmiştir. Ancak zaman içinde bu durum hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından bir takım sorunlar oluşmasına neden

olmuştur. Bu durumu İlker Bey şöyle ifade ediyor “okullar genellikle şehir merkezinin dışında sosyal yönden içe kapanık bir durum arz ediyor. Çocukları alıp şehre götürdüğümüz zaman, toplum önüne çıktıkları zaman içlerine kapanıyorlar; sosyal uyum sorunu yaşıyorlar”. Dağlı YİBO yöneticilerinden Vural Bey ise bu durumu öğretmen açısından değerlendirerek özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin, üniversite ortamının sosyal olanaklarından sonra bir YİBO’da göreve başlamalarının öğretmenlerde hayal kırıklığı yarattığını, yaptığı işten tat alamadıklarını ve dolayısıyla verimlerinin düştüğünü ifade etmiştir.

Kendi içinde büyük bir aile olmasına karşın YİBO’ların fiziki olarak yalnız oluşunun olumsuz etkilerinin hem öğrencilerde hem de öğretmenlerde kendini hissettirdiği, yalnızlık duygusunu pekiştirdiği söylenebilir.

Kalifiye Personel Eksikliği;

YİBolar kuruluş amaçları gereği sadece eğitim öğretim veren yerler değildir. Öğrenci ve öğretmenler 24 saatini okulda geçirdiği için bir insanın yaşaması için gerekli olan her türlü imkânı sosyal ve fiziki şartı bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı YİBoları normal ilköğretim okullarında bulunmayan teknik personel, sağlık personeli, temizlik personeli, güvenlik görevlisi gibi bazı kadrolar vermiştir. Her ne kadar Milli Eğitim Bakanlığı yurt genelinde YİBoların durumunu öncelikli tutarak bu kadroların tamamlanmasına önem verse de bu konuda bazı aksama ve eksiklikler olmakta ve bu eksiklikler birer sorun olarak yöneticilere yansımaktadır. Yeşil YİBO yöneticisi Ömer Bey bu konuda okulunda yaşanan sıkıntıyı şu sözlerle ifade etmiştir; “memurumuz, teknisyenimiz zaten yok. İki kadrolu hizmetli var. Biri görevlendirmeye İlçe Milli Eğitimde çalışıyor. Hizmet alımından 5 kişi alabildik. Aşçı da, aşçı yardımcısı da, kaloriferci de, bulaşıkçı da, temizlik elemanı da onlar. Antibiyotik gibi her tarafta kullanıyoruz; 10 kişinin yapması gereken işi 4–5 kişiyle yapmaya çalışıyoruz”. Mert, Akın, İlker, Vural ve Fatih Beyler de özellikle teknik personel eksikliğinden kaynaklanan problemlerle çok sık karşılaştıklarını ve bu sorunları kendi imkânları ile çözmeye çalıştıklarını ancak ilçede bu konuda kalifiye eleman bulmanın, onları YİBO’ya getirmenin de güç olduğunu belirtmişlerdir. Dereli YİBO yöneticisi Mert Bey ayrıca

teknik eleman yanında, yönetmelikte kadrosu bulunmasına rağmen sağlık elemanı da bulunmadığından en ufak, kaza, yaralanma ya da öğrencinin hastalanması durumunda öğrencilerin merkezdeki sağlık kuruluşuna hatta bazen okulların bağlı bulunduğu ile gitmesi gerektiğini vurgulamıştır. Hatta öğrenciyi yalnız gönderemediklerinden başında bir öğretmeninde öğrenciyle birlikte gittiğini bunun dolaylı yoldan eğitim öğretimi de aksattığını belirtmiştir.

Öğretmenlerde İş Yükünün Fazla Olması ve Çalışma Şartlarının Zorluğu;

YİBO genelinde normal eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi dışında belletici öğretmenlik görevleri de bulunmaktadır. Bir öğretmen tüm gün gece nöbet tuttuktan sonra ertesi gün okula gelip görevine devam etmek durumunda kalabiliyor. Dolayısıyla YİBOLarda öğretmenlerin iş yükü ve sorumluluğu çok daha fazladır. Fatih Bey bu ağır şartların öğretmende bezginlik yarattığını belirtmiştir. Vural Bey bu olumsuz şartların üzerinden gelebilmesi için öğretmenin meslekte belli bir olgunluğa ulaşmış olması gerektiğini hatta YİBOLara öğretmen atanırken 10 yılı meslekte tamamlamış olma şartı aranması gerektiği görüşünü savunmaktadır.

Aras (2002) araştırmasında; YİBO'lara yönetici, öğretmen ve personel atamalarında yatılılık hizmetinin gerektirdiği genel ve özelliklere uyulmadığını ortaya koymuştur. Bu konuda herhangi bir düzenlemenin olmaması yanında kendini yetiştirmiş yönetici ve öğretmenlerin YİBO'ları tercih etmemesi bu durumun nedeni olabilir.

Konuyu bir başka açıdan değerlendiren İlker Bey emekliliği yaklaşmış bazı öğretmenlerin yeniliklere ve teknolojik gelişmelere direndiğini bunun da diğer ilköğretim okullarında olduğu gibi YİBOLarda da eğitim öğretime olumsuz olarak yansıdığını ifade etmiştir.

Yöneticinin Eğitim- Öğretim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi Dışındaki Görevleri;

YİBOLarda hayatın devam ettirilebilmesi için; beslenme, barınma, temizlik gibi ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar hizmet alımı ve ihaleler

yoluyla giderilmektedir. Tümüyle eğitim öğretimin alanı dışına çıkan bu konularda yöneticiler kendini yetiştirmek ve gerektiğinde büyük riskler almak durumunda kalmaktadır. Bu uğraşlar yöneticinin enerjisini eğitim öğretimden tümüyle farklı bir alana kanallandırmaya sebep olmakta ve ağır bir sorumluluk, iş yükünü beraberinde getirmektedir. İlker, Akın ve Sencer isimli yöneticiler bu konuda hissettikleri rahatsızlığı belirtirken, İlker Bey ve Sencer Bey bu konuya farklı bir çözüm getirmişlerdir. Hastanelerin yönetiminde başhekim ve hastane müdürünün farklı olması gibi YİBOlarda da okul müdürü dışında bir işletme müdürü olması gerektiğini; okul müdürü eğitim- öğretim etkinliklerini düzenlerken işletme müdürünün de mali işlere bakabileceğini belirtmiştir.

YİBO’larda Fiziki Koşulların Yetersizliği;

Pek çok YİBOda bina, donanım, eğitim araç gereci konusunda sıkıntı olmamasına karşın bazı YİBOlarda bu problemlerin hala yaşandığı gözlenmektedir. Ömer Bey kendi okulu yeşil YİBO’da öğretmen lojmanının, çocukların zamanını geçirebileceği bir kapalı spor salonunun bulunmadığını belirtirken, Fatih Bey Asya YİBOnun çok büyük bir tadilata gereksinim duyduğunu bunu sağlayacak ödeneğin sağlanamadığını ifade etmiştir.

Aras “YİBO ve PİO’larla İlgili Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri” konulu tezinde; yöneticilerin YİBO’larda çalışmaktan büyük ölçüde memnun olmadıkları sonucuna varmıştır. Bu durumun olası sebepleri arasında ise fiziki yapının yeterli olmamasını, çalışma koşullarının zorluğunu, sorumluluk gerektiren işlerin çokluğunu ve bu işleri yapmak için yöneticilerin yeteri kadar yetkisinin bulunmamasını göstermiştir. Hatta bazen kendilerine tanınmayan yetkileri kullanmak zorunda kalan YİBO yöneticilerinde bu durumun sıkıntı ve stres yarattığını belirtmiştir (Aras, 2002: 58).

MEB’ in 2007 yılında yaptığı “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Yönetimi” başlıklı araştırmada YİBO yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki gibi bulunmuştur.

1. Fiziki açıdan yetersizlik,

2. Sağlık, güvenlik ve beslenme sorunları,
3. Kişilerarası ilişkilerin yetersizliği,
4. Okulun topluma katkısının yetersiz algılanması,
5. Öğrenci gelişim sorunları,
6. Sosyal sorunlar,
7. Okul personeli ile ilgili sorunlar,
8. Eğitim ve öğretim ile ilgili sorunlar,
9. Parasal kaynak ile ilgili,
10. Personel yetersizliği (yokluğu),
11. Kadroları YİBO’larda bulunan öğretmenlerin ve diğer personelin başka kurumlara görevlendirilmesi,
12. Müdür Yardımcılarına belleticilik görevi verilmemesinden kaynaklanan problemler,
13. Hizmet alımı yöntemiyle güvenlik, sağlık ve kalorifer ateşçisi gibi önemli ve stratejik konularda nitelikli personel temin edilememesi,
14. YİBO’larda çalışan personelin ekonomik açıdan diğer kurumlarda çalışan personelden bir farkının olmaması. (MEB, 2007: 27)

Er ise “ Yatılı Okullar ” başlıklı araştırmasında Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Sorunlarını aşağıdaki gibi maddelendirmiştir:

- 1.Eğitimin niteliğine ilişkin sorunlar,
2. Sağlık, beslenme, temizlik gibi hizmetlerin yetersizliği,
3. Personel sorunları,
4. Toplumun okula bakış açısına ilişkin sorunlar,
5. Okulun ekonomik ve fiziksel koşullarına ilişkin sorunlar,
6. Öğrenci-veli sorunları (Er, 2003: 8)

YİBO konulu araştırmalarda, YİBO yöneticileri yönetim sürecinde pek çok problemle karşı karşıya kaldığı ve farklı başlıklar halinde karşımıza çıksa da aslında yaşanan problemlerin benzer olduğu söylenebilir. Tüm okullar arasında YİBO’ların

ihtiyaçlarının giderilmesine öncelik verilmesine ve somut iyileşmeler görülmesine karşın bu sorunların tümünden aşılammış olması problem alanlarının çok çeşitli olması ile ilişkili olabilir. Ayrıca girdisi insan olan sistemlerde problemler, her zaman boyut değiştirebilmekte, bir probleme getirilen çözüm başka problemlere neden olabilmektedir. YİBO'ların eğitim sistemindeki yeri ve önemi, buna karşı çalışma şartlarının zorluğu değerlendirildiğinde; YİBO yöneticilerinin mevcut problemlerle başa çıkabilmesi için yeterince donanımlı olmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

4.2. Problem Çözme Ve Karar Verme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

YİBolar genelindeki problemler ya insan kaynaklı ya da madde (bina, araç gereç, tesisat, donanım) olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler karşılaştıkları problemlerle ilgili bilgi toplarken problemin türüne göre hareket etmektedirler.

Yöneticiler, insan kaynaklı problemlerde problemi birebir yaratan ve yaşayanlardan, konu hakkında bilgisine başvurulabilecek ilgili kişilerden faydalanılırken, teknik problemler hakkında bilginin o problemten anlayanlardan alındığını belirtmişlerdir.

Akın Bey, bu sorunun cevabının problemin şekline bağlı olarak değişebileceğini eğer okulun bakım ve onarımı ile ilgili bir sorunsu öğretmene veliye aktarmaya hiç gerek olmadığını sadece ilgili kişilerden öğrenmenin yeterli olacağını ancak eğitimle ilgiliyse öğretmenden, öğrenciden, rehber öğretmenden, çözüme destek sağlayabilecek herkesten bilgi almak gerektiğini belirtmiştir.

İlker Bey de buna ek olarak bir problemin sıcığı sıcığına bekletilmeden mutlaka çözülmesi gerektiğini, problemle ilgili bilgi alınırken ise kesinlikle suçlayıcı bir üslup kullanılmaması gerektiğini ifade etmiştir.

Problemin teşhis edilmesinden sonraki adım olası çözüm yollarının belirlenmesidir.

YİBO yöneticilerinin hemen hepsi okul genelinde herhangi bir problem tespit edildiğinde, problemle ilgili gerekli bilgiler toplandıktan sonra, çözümü biran önce karşılıklı istişarelerle bulmanın en sağlıklı yöntem olduğunu belirtmişlerdir.

Bu konuda Ziya Bey'in diğer YİBO yöneticilerinin de görüşlerini yansıtan sözleri şu şekildedir “herhangi bir problemle karşılaştığımda ilgili müdür yardımcım ile görüş alışverişinde bulunur, gerektiğinde ilgili öğretmenlerimizi, gerekirse öğrencilerimizi de, personelimizi de alır, çözüm bulma yoluna giderim”.

Ancak Ümit Bey diğer tüm YİBO yöneticilerinden farklı olarak bazı zararsız problemlerin üstüne gidilmediği takdirde zaman içinde kendiliğinden çözülebileceğini ifade etmiştir.

İlker Bey problemi kurum içinde çözmenin, dışarıya yansıtmamanın daha iyi olacağını söylerken, Kenan Bey kurum içinde karşılıklı fikir alışverişleriyle çözülememiş problemleri; onların da aynı problemlerle karşılaşmış ve çözmüş olabileceği düşünülerek emsal YİBO yöneticileriyle görüşmenin de faydalı bir yöntem olabileceğini belirtmiştir. Coşkun Bey ve Vural Bey problemin altında yatan sebeplerin de iyice araştırılması gerektiğini problem çözülmekle kalmayıp aynı zamanda benzer problemlerle karşılaşmamak için gerekli önemlerin de alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Ömer Bey ise çözümün mutlaka yapıcı özellikte olması gerektiğini ifade etmiştir.

Bir okulda karar verme yetkisi her ne kadar yöneticinin tekelindeymiş gibi görünse de araştırma kapsamındaki yöneticilerin hepsinin problemlerin çözümüne ilişkin kararları öğretmenlerle ve diğer personelle paylaştıkları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Bursalıoğlu ve Aydın karara katılan öğretmenlerin uygulama sürecinde daha aktif rol aldığını ve verilen kararın daha sağlıklı olduğunu

belirtmektedir. Bu süreçte öğretmenler okulun amaç ve programlarıyla daha iyi özdeşleşebilmektedir (Bursalıoğlu 2002:82, Aydın 2000:130).

Hatta Fatih Bey çoğu kez öğrencilerle de paylaştıklarını ifade etmiştir. Ömer Bey yöneticinin de bir insan olduğunu zaman zaman hatalar yapabileceğini o nedenle ekip çalışmasıyla alınan kararların daha sağlıklı olacağını vurgulamıştır. Tarık Bey ise öğretmenin görüşlerini göz ardı ederek oluşturulacak bir çözüm girişiminin asla başarılı olamayacağını, eğer konu öğretmeni de ilgilendiriyorsa mutlaka sorunun çözümüne dâhil edilmesi gerektiğini savunmuştur.

Karar verme sürecinde son aşama olan eylemin sorumluluğunun kime ait olması gerektiği konusu alan yazarları arasında tartışmalı bir konudur. Bazı yazarlar yöneticinin sorumlu olması gerektiğini savunurken, bazı yazarlar bu sorumluluğun paylaşılması gerektiği görüşündedir (Aydın, 2000: 132). Birinci grubu monokratik ve bürokratik, ikinci grubu ise çokçu ve üniversiter olarak nitelendiren Aydın, karara katılmanın karar verme yetkisinin aktarılması anlamına gelmediğini, bu uygulamanın yönetime olumsuz etkileri olacağını belirtmiştir.

Umut, Ömer, Kenan, Ziya ve İlker Beyler kararın sorumluluğunun sadece ve tamamen okul müdürüne ait olduğunu ifade ederlerken, Akın, Mert, Fatih, Vural, Ercan, Sencer, Mehmet, Coşkun, Orhan ve Burhan isimli yöneticiler ise okul müdürü başta olmak üzere kararın alımına katılan herkesin sorumluluğu olduğunu ifade etmişlerdir. Tarık Bey ise bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir “Eğer yönetici kararı kendisi verdiyse sorumluluk kendisindir. Tüm öğretmenlerle birlikte verdiyse o karar sonunda oluşabilecek olumlu ortam tüm okula aitken, olumsuzluk yine okul müdürüne aittir”.

Aras araştırmasında karara katılma konusunda karşılaşılan sorunları; iş görenlerin karara katılıyor gibi görünmelerine, iletişim sisteminin sağlıklı işlememesine, kararın yöneticiler tarafından verildiğinin düşünülmesine bağlamıştır (Aras, 2002: 74)

YİBO yöneticileri, karar verme sürecinde kararın sorumluluğunun kime ya da kimlere ait olması gerektiği konusunda farklı görüşlere sahip olsalar da okul müdürünün karardan birinci derecede sorumlu olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu durum her ne kadar ortak karar verilmiş olsa da nihai kararı okul müdürünün vermesiyle ilişkilidir.

4.3. Planlama Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bursalıoğlu'nun da belirttiği gibi (Bursalıoğlu 2005A: 98) planlama yöneticinin pusulasıdır. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da yapılacak faaliyetlerin planlanması yöneticiye gideceği yolu gösterir. Normal, gündüzlü eğitim veren ilköğretim okullarında planlama kapsamında olan konular YİBOLarda da aynen geçerlidir. Ancak özel durumları gereği diğer okullarda yapılmayan bazı planlamalar YİBOLar için önemli ve önceliklidir.

YİBO'larda genellikle eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması ve bütçe planlaması olmak üzere planlama kapsamındaki konular iki ana başlık altında toplanmaktadır.

Sencer, Akın, Fatih, Orhan, Burhan, Ziya, Vural, İlker, Kenan isimli yöneticiler bütçe planlamasının YİBOLarda planlama kapsamındaki konular arasında önemli bir yer tuttuğunu, yöneticinin iş yükünü arttırdığını ancak zaman içinde düzene oturduğunu devletten gelen ödeneklerde zaten hangi paranın, hangi gider için kullanılacağını belirtilmiş olduğunu ve hizmet alımı sayesinde iş yüklerinin hafiflediğini belirtmişlerdir. Ömer Bey ise bütçeler, ihaleler, hizmet alımı konularında yapılan planlamalar riskli konular olduğu için öncelikle bu planlarla ilgilenmek zorunda kaldığını bir yönetici olarak eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması ile ilgilenemediğini belirtmiştir.

Fatih Bey, Asya YİBO'nun eski bir okul olduğunu, tesisatın onarımı, bahçe düzeninin yapılması, sınıfların iyileştirilmesi, alt yapının desteklenmesi gibi birçok teknik işle uğraşmak zorunda kaldıklarını bu nedenle mevcut fiziki durumun

iyileştirilmesine yönelik planlamaların, eğitim öğretim planlamalarının önüne geçtiğini belirtmiştir. Coşkun Bey ve İlker Bey de okullarında iyileştirme planları yaptıklarına değinmişlerdir.

Akın Bey, YİBOLarda, problemli öğrencilerin çok sayıda bulunduğunu, bu öğrencilerin mevcut duruma adapte olmasını sağlamak için, onlara temizlik alışkanlıkları kazandırmak ve bu alışkanlıkları yerleştirmek için, öğrenciyi sosyalleştirebilmek için düzenlenen eğitim faaliyetlerinin öğretim faaliyetlerinin önüne geçtiğini belirtmiştir.

Öğretim faaliyetlerinin diğer ilköğretim okullarındaki gibi planlandığı konusunda ise tüm yöneticiler hemfikirdir.

Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı da okullardan 7 yıllık stratejik planlar isteyerek, mali boyutu da dahil olmak üzere, o okulda ne tür faaliyetler yapılacaksa, neler yapılmak isteniyorsa planlanmasını istemiştir.

Yapılan planlarda yöneticiler farklı konulara öncelik verebilmektedir. Mehmet Bey ve Coşkun Bey, öğretmenin ve öğrencilerin beklentilerine öncelik verdiğini belirtirken; Fatih, Akın ve Umut Beyler planlar hazırlanırken amaçlar ve eldeki imkânları da göz önünde bulundurmak gerektiğini ifade etmiştir. Sencer Bey, planların ihtiyaca göre hazırlandığını, Tarık Bey ve Ercan Bey ise okulun misyonu ve vizyonunda ifadesini bulan amaçlara ulaşmak için planlamalar yapıldığını belirtmişlerdir

Ancak günümüzde okulların ihtiyaçları çok çabuk değişmekte, dolayısıyla yapılacak planların da ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Planlama canlı, kendi içinde gelişen bir süreçtir ve zaman içerisinde kendini yenileyen esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Bazı yöneticiler planlarında değişiklik yapmak zorunda kalmadıklarını belirtirken, bazı yöneticiler ise her planın değiştirilebileceğini belirtmişlerdir.

Ömer Bey, daha önce yaptığı hiçbir planı değiştirmek zorunda kalmadığını, bir planı uygulamaya koyduğu zaman aynen devam ettiğini, bunda akıl akıldan üstündür prensibiyle planları her zaman öğretmenler birlikte hazırlıyor olmalarının etkisi olabileceğini savunmuştur. Ziya Bey de benzer şekilde planların öğretmenler ve tüm idarecilerin ortak katılımıyla olabilecek en iyi şekilde hazırlanması gerektiğini, değişiklik yapmamanın en uygunu olduğunu ama tabi değişiklik yapmak durumunda da kalılabileceğini belirtmiştir.

Her planın uygulamaya konulduktan sonra değiştirilmesi gerekebileceğini Tarık Bey şu sözlerle ifade etmiştir. “her plana mükemmeldir diyemeyiz. En mükemmel olarak hazırlanan planın bile zaman içinde revize edilmesi gerekebilir. Plan uygulamaya konulduktan sonra öngörülmeleyen durumlar ortaya çıkabilir. Bir yönetici ben bu öngörülmeleyen durumları hesaba katmadan planı aynen uygulayacağım derse büyük yanılgıya düşer”.

Binbaşıoğlu’nun (1988: 32)’da belirttiği gibi bir plan kolayca uygulanabilmeli, uygulayanlara hareket özgürlüğü vermelidir. Donmuş, katılaşmış halde bırakıldığında büyük planlar bile başarısızlığa uğrayabilir.

Planlar üzerinde değişiklik yapılabileceğini savunan YİBO yöneticilerden bazıları alternatif planlar hazırladıklarını belirtirlerken, büyük çoğunluğu mevcut planı değiştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Orhan Bey bu durumlara karşı her zaman ellerinde bir B planı olduğunu ifade ederken, Ercan, Fatih, Mehmet, Akın, Coşkun, Umut, İlker, Mert isimli yöneticiler genelde bir B planı hazırlamaktan ziyade mevcut planı revize etme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Vural Bey, belki bir makine üzerinde B planı yapılabileceğini ancak insanlar söz konusu olduğunda A ve B’nin karışımı esnek bir plan yapmanın daha mantıklı olabileceğini belirtmiştir. Tarık Bey ve Kenan Bey ise, alternatif bir B planı bulundurma planlamanın konusuna bağlı olduğunu; bazı planların alternatifi

olmayacağını ancak öngörülmeven durumlar olduğunda aynı planın revize edilebileceğini belirtirken planlar hazırlanırken karşılaşılabilecek güçlükler önceden görülebiliyorsa alternatif B ve C planları hazırlanabileceğini ifade etmişlerdir.

Yapılan planlar genelde bir zaman dilimini kapsar ve planın belirlenen sürede bitmesi ya da bitmemesi planın başarıya ulaşmasını etkilemektedir

Yapılan planların belirlenen sürede bitmesi konusunda, Tarık, Umut ve Coşkun Beyler planların gerçekleştirilmesinde kendi kaynakları dışında başka kaynaklara da ihtiyaç duyuluyorsa mutlaka hata payı bırakılması gerektiğini belirtirken, Mehmet Bey, yapılan plan eğer maddi kaynaklı ise genelde belirlenen süreyi aştığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Sencer Bey, planlanan konuların çok olduğunu, içindeki değişkenlerin fazla olmasının plan için öngörülen süreyi etkilediğini belirtmiştir.

Orhan Bey ve Fatih Bey, planladıkları her çalışmayı zamanında bitirdiklerini söylerken, İlker Bey planların uygulama sürecinde görevli kişilerin gayretli olması durumunda bütün planların zamanında bitebileceğini belirtmiştir.

Kenan Bey, iyi ve detaylı planlamalar yapamadıklarını, öngörülmeven durumları iyi değerlendiremediklerini belirterek planların çoğunlukla zamanında bitmediğini ifade etmiştir.

Tüm YİBO yöneticileri planların uygulama sürecindeyken kontrol edilmediği takdirde sonuca ulaşmayacağı konusunda hemfikirdirler ve gerekli kontrolleri yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak İlker Bey takip etmeye çalışsa da sürecin her aşamasında kontrol edemediğini ifade etmiştir.

Planlaman önemi pek çok yönetim bilimci tarafından vurgulanmaktadır. Bu süreçte başarısız olunması yönetimin diğer süreçlerini de olumsuz yönde etkileyecektir. Bursalıoğlu(2005A: 97)'nın "planlama her yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan kimsenin yöneticiliği tartışmaya açıktır" sözleri planlamanın

önemini vurgulamaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki planlama sadece yöneticinin işi değildir. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların da yapmakla yükümlü oldukları planlar vardır. Bu nedenle yöneticilerden çalışanları bu konuda bilinçlendirmesi, onlara örnek olması beklenmektedir. Bu konuda araştırma kapsamındaki YİBO yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir;

Tarık Bey, “Planlama olmadan yapılan herhangi bir işin sonu hüsrana olur. Plan nereye gideceğini, hangi hedeflere ulaşacağını, bu hedeflere ulaşırken nelerden faydalanılacağını belirler. Planın olmadığı zaman yapılan işlerde başarı tesadüfe bağlıdır” sözleriyle planlamanın önemini vurgularken bu görüşlerini okuldaki diğer öğretmen ve yöneticilerle de paylaştığını, kişisel sohbetler sırasında planlamanın önemini hatırlattığını ifade etmiştir.

Vural Bey ise genelde planlamaya karşı olan öğretmen ve yöneticilere planlamanın önemini bir örnek olay ile kişisel sohbetleri sırasında şu şekilde anlattığını ifade etmiştir. “diyelim ki sabah kalktın pazara gidiyorsun, eşin bir sürü sipariş verdi; not almadın, pazarda aniden rahatsızlandın ve hastaneye gitmen gerekti, eğer siparişleri not alsaydın senin yerine bir başkası siparişleri eve götürebilirdi ama almadığın için kimseden yardım isteyemezsin. Okulda da bu böyledir. Öğretmen rahatsızlandığında, dersine giren öğretmen onun nerde olduğunu o gün çocuklara neler anlatacağını bilsin ki faydalı olsun”.

Mehmet Bey ve Sencer Bey de genelde öğretmenlerle karşılıklı sohbetlerinde planlamanın önemini vurguladıklarını belirtirlerken, Mert, Kenan, Coşkun ve Ümit Beyler sene başında yapılan toplantılarda planlamanın önemi üzerinde durduklarını ifade etmişlerdir. Akın Bey bunlara ek olarak planlamanın yapılıp yapılmadığını sık sık kontrol etmenin de planlamanın önemine doğrudan vurgu yaptığını belirtmiştir.

Ziya Bey ise bu konuda en fazla direnenlerin mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle, birleştirilmiş sınıflardan YİBO’ya gelen öğretmenler olduğunu, planlamayı yadırgadıklarını, ya da kendi bildikleri gibi yapmak istediklerini, ancak zaman içinde planlamanın önemini kavradıklarını ifade etmiştir.

Ercan Bey ve Orhan Bey planlamanın önemini kavratmada rehber öğretmenlerden faydalanırken, Fatih Bey okulunda bu konuda herhangi bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir.

Yöneticiler, planlamanın önemini genelde kabul etmekte ancak her zaman planlamaya yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu durum planlama bilgisinin eksikliği, plan yapmaktan ziyade deneyimlerin kullanılmasının yöneticilere daha kolay gelmesinden kaynaklanabilir.

4.4 Örgütlenme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Diğer ilköğretim okullarında olduğu gibi YİBOlarda da okulun amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Söz konusu insan kaynakları; yönetici, öğretmen ve yardımcı personel olarak sınıflandırılabilir. Ancak YİBOlarda yardımcı personel sınıfı diğer ilköğretim okullarına göre çeşitlilik göstermektedir. İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90 ve 91. maddelerine göre YİBOlarda bulunması gereken Personel İş Eğitim Şefi, İç Hizmetler Şefi, İdarî İşler ve Daktilo Memuru, Hesap İşleri Memuru, Ambar Memuru, Ayniyat ve Depo Memuru, Kitaplık Memuru, Sağlık Personeli, Teknisyenler, Aşçı, Aşçı Yardımcıları, Şoför, Kaloriferci, Bahçıvan, Gece Bekçisi, Diğer Yardımcı Personel'dir.

Bunun dışında YİBO'larda da diğer ilköğretim okullarında olduğu gibi ilgili alan öğretmenlerine ve idari kadroya ihtiyaç vardır. Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticileri kendi okullarını insan kaynakları bakımından şu şekilde değerlendirmişlerdir;

Ümit Bey ve Umut Bey bazı branş öğretmenleri dışında büyük eksik olmadığını ancak yöneticilerin hepsi bulundukları makama vekaleten baktıklarını belirtirlerken Mehmet Bey ve Akın Bey ise bazı branş öğretmenlerinde eksiklik

olduğunu sözleşmeli ve ücretli öğretmen alımı ile eksikliğin kapatılmaya çalışıldıklarını ifade etmişlerdir.

Sencer Bey, norm kadro esaslarına göre 200 kapasiteli bir okulda 21 tane yardımcı personel olması gerektiğini ancak şuan 21 personelin yapacağı işi 4 yardımcı personelle yapmak zorunda kalmalarından yakınmaktadır. Ayrıca okulda idari kadronun da tam olmadığını 200 kişilik bir okula bir tek kendisinin baktığını, kendisinin de müdürlük görevini vekaleten yürüttüğünü ifade etmiştir.

Coşkun, Mert, Ercan ve Kenan isimli yöneticiler, teknisyen, sağlık personeli, aşçı, kaloriferci, bekçi ve hizmetlinin yetersiz olduğunu, bu eksiği kapatmak için gerektiğinde öğretmen ve idarecilerin de çalıştığını, gerektiğinde ise bu eksiğin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hizmetliyi bekçi, aşçıyı temizlik elemanı yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Tarık Bey ise öğretmen dışındaki personel açığını kapatmak için kendi bütçelerini kullandıklarını, hizmet alımı yoluna gittiklerini belirtmiştir.

Fatih Bey bu konuda okulunun özel bir durumu olduğunu şu sözlerle belirtmiştir “hem eksiğimiz hem fazlamız var. Çünkü kadrolu olarak yetiştirme yurdundan gönderilen kişileri çalıştırmak zorundayım. Benim 6 kadrolu personelimin altısı da yetiştirme yurdundan çıkmış. Çete gibiler; doğru düzgün çalışmıyorlar, birine bir şey söylendiğinde hepsi birden suratını asıyor, sorunlarını iş ortamına çok yansıtıyorlar. Sırf bu yüzden kendi elemanım varken, kaloriferi yakmak üzere özel şirket personeli görevlendirdim”.

Orhan, Ziya ve İlker Beyler ise insan kaynakları konusunda herhangi bir eksikleri olmadığını ifade etmişlerdir.

YİBO yöneticileri araç gereç temini konusunda genelde çok fazla problemle karşılaşmadıklarını şu sözlerle belirtmişlerdir;

Orhan, Burhan, Tarık, Akın, Kenan, Mert, Sencer, Mehmet, Ümit, Fatih, Ziya, İlker, Umut ve Ömer isimli yöneticiler teknolojik araç gereçler de dahil olmak üzere, araç gereç temininde herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bunda devletin YİBOlara öncelik vermesinin ve kendilerine ait bir bütçeleri olmasının da payı olduğunu düşünen YİBO yöneticileri son senelerde bütçelerinin de arttığını dahası özel okul imkanlarına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Coşkun Bey, devletin YİBOya gerekli araç gereci gönderdiğini, ancak biraz geç gönderdiğini örneğin bilgisayar sınıfı için gerekli ödenek gönderilmeden önce kendilerinin dostlukları devreye sokarak bu sorunları hallettiklerini belirtmiştir.

Vural Bey, devletin gerek araç gereç gönderme konusunda, gerek ödenekler konusunda fazlasıyla yardım ettiğini, ancak ders araçları yapım merkezi kapandıktan sonra laboratuvar malzemelerini temin etmede zorlandıklarını ifade etmiştir.

Ercan Bey ise ders araçları temini konusunda herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını ancak okulun aracının 1990 model olduğunu, teknik birçok problem ile karşılaştıklarını, yeni bir aracı ise devletin karşılamadığını belirtmiştir.

Araç ve gereçlerin nitelik ve nicelik yönünden yeterli olmasının yanı sıra mevcut araç gereçlerden en üst düzeyde faydalanılması da önemlidir. YİBO yöneticilerinin bu konudaki algıları şu doğrultudadır;

Ziya, İlker, Umut, Ercan, Ümit, Fatih ve Orhan Beyler en üst düzeyde faydalanabildiklerini belirtirlerken, Mert Bey ve Coşkun Bey, büyük oranda, biraz eksiklikleri olsa da faydalandıklarını belirtmişlerdir. Vural, Tarık, Akın ve Ömer isimli yöneticiler kendi görevlerinin araçları temin etmek olduğunu, bundan sonrasında sorumluluğun öğretmende olduğunu ifade ederken, Sencer Bey ve Kenan Bey okullarında mevcut araç gereçten en üst düzeyde faydalanılmadığını düşünmektedir.

4.5. İletişim Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

İletişimin olmadığı herhangi bir örgüt düşünülemez. Örgütlerde karar verilmekte, uygulamak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan işgörenlere iletilmekte, sonuçlar değerlendirilmekte, cezalar ve ödüller verilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta yada mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Tüm bu etkinlikler göz önünde bulundurulduğunda yönetim; örgütlerde iletişim kaynağıdır (Kaya, 1991: 107) okullar hem yazılı hem sözlü iletişimin yoğun olduğu örgütlerdir ve iletişimin türü karşılıklı olarak hem yöneticiyi hem de öğretmenler ve diğer personeli etkilemektedir. İletişim tüm örgüt türlerinde olduğu gibi okullarda da kaçınılmazdır ancak bazı okullarda yazılı iletişim ön plandayken bazı okullarda sözlü iletişim ön plandadır.

Sencer, Fatih, Ümit, Coşkun, Mert, Akın, Orhan, Ercan, Vural, Ömer, Umut, İlker ve Ziya isimli yöneticiler, bazı görevlendirmeler esnasında ve zaruret halinde yazılı iletişim kullanılsa da öncelikle ve genellikle okullarında sözlü iletişimin kullanıldığını belirtirken Tarık Bey bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: “bizde sözlü iletişim ön plandadır. Okul içerisinde ilişkiler çok canlı ve sıcaktır. En alt kademedен en üst kademeye kadar herkes birbirini sever, çekişmeler bile tatlı bir rekabet havası içinde olur. Okulumuz bu atmosferi yakalamış nadir okullardan birisidir”.

Kenan Bey sözlü iletişim olmadan olmayacağını ama kendi okulunda yazılı iletişimin ön planda olduğunu ifade ederken, Mehmet Bey ise bu görüşün aksine hangi okulda idareciler ile öğretmenler arasında yazı iletişim varsa o okulda sorun olduğuna inandığını, yazılı iletişimin güvensizlik ortamı yarattığını, ancak kendisinin de yazılı iletişimi zorunlu kılan durumlarla karşılaştığını ve kullanmak zorunda kaldığını belirtmiştir.

Kişiler arası iletişimi geliştirmek, daha olumlu bir iletişim ortamı yaratmak için YİBOlarda ev ziyaretleri, sportif etkinlikler, dışarıda topluca yemek yeme ya da veda yemekleri düzenleme, piknik ve geziler, seminer ve toplantılar başta olmak

üzere pek çok etkinlik düzenlenmekte olduğu YİBO yöneticileri tarafından belirtilmiştir.

Verilen cevaplar doğrultusunda genelde bu amaçla YİBOlarda en çok düzenlenen etkinliğin ev ziyaretleri, sportif etkinlikler, dışarıda topluca yemek yeme ya da veda yemekleri düzenleme, seminer ve toplantılar şeklinde olduğu görülmektedir. Bunların dışında İlker Bey, öğretmenlerin beklentilerine cevap vermenin, kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve olumlu bir iletişim ortamı yaratmak için yapılabilecek en iyi şey olduğunu savunurken, Mert Bey çay saatlerinin iletişim ortamını pekiştirmek için bire bir olduğunu ifade etmiştir. Tarık Bey ise kendi okullarında evlenen, çocuğu olan ya da taşınanlara küçük hediyeler almak şeklinde bir kurum kültürü geliştirdiklerini bunun da daha samimi ve içten bir ortam yarattığını vurgulamaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da çatışmalar yaşanmaktadır ancak okulun amaçlarına ulaşması her şeyden önce çalışanlar arasındaki uyuma bağlıdır. Çatışmaların çözümünde yöneticilerinde sorunları bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki yöneticiler kendi okullarında yönetici öğretmen ve öğretmen öğretmen grupları arasındaki çatışmaların çözümünde izledikleri yolları şu şekilde ifade etmişlerdir;

Tarık Bey “ yöneticilik biliminde bir kurumda grupların olması kadar doğal bir hadise yok. Zaten olmazsa orda bir anormallik var demektir. İnsanlar üçerli, beşerli gruplar halinde olur. Yönetim bir sanattır, grupları yönetme sanatıdır. Bu sadece öğretmen grupları değil öğrenci grupları içinde geçerlidir. Bu grupları dengede tutmak ve bu dengeyi asla birinin lehine ya da aleyhine bozmamak gerekir” sözleriyle çatışmaların okul hayatındaki yerini ve yöneticinin çatışmaları yönetmedeki rolünü vurgularken Ercan Bey de çatışma olmayan yerde sükûnet olmaz sözleriyle bu görüşe destek vermektedir.

Yönetici- öğretmen, öğretmen- öğretmen grupları arasındaki çatışmalar nasıl çözülüyor sorusuna yöneticilerin hemen hemen tamamı çatışmanın yaşandığı gruplar

ya da kişilerle birebir görüşmeler yaparak karşılıklı bir sohbet havasında, çatışmanın daha da büyümesine müsaade etmeden çözüm getirdiklerini belirtmişlerdir. Umut Bey ise farklı olarak çok büyük olmayan ve rahatsızlık vermeyen bir durumsa görmezden gelip zamana bırakacağını ve zaman içinde çatışmanın kendiliğinden hallolabileceğini savunmuştur. İlker Bey ise ayrıca çatışmaların sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında daha fazla yaşandığını dikkat çekmiştir.

Güdüleme, bir örgüt üyesini çalışmaya başlatan, çalışmasına devam ettiren bu sırada davranışlarına yön veren güçler topluluğudur (Bursalıoğlu, 2002A: 140). Okul örgütünde insan kaynaklarının üç temel ögesi olan yönetici, öğretmen ve öğrenci, davranışları ile birbirini güdüler. Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticileri öğretmen ve öğrencileri güdülemede kullandıkları teknikleri şu şekilde ifade etmişlerdir;

Yöneticiler genelde ihtiyaçlarını dikkate almak, isteklerine imkânlar ölçüsünde cevap vermekle öğretmenleri de öğrencileri de güdüledikleri, güdüleme konusunda en iyi yöntemin bu olduğu, ayrıca öğrencileri güdülemede öğretmenlerden büyük destek aldıkları konusunda birleşmektedir.

Ercan Bey, öğrencileri güdülemek için aylık eğlenceler, geziler düzenlediklerini, başarılı öğrencileri bu gezilerden ücretsiz yararlandıklarını belirtirken, İlker Bey öğrencilerle birebir ilgilendiklerini gerekirse ailelerini ziyaret ettiklerini, yaşadıkları problemlerde yalnız olmadıklarını hissettirerek onları kazandıklarını ve derslerine, hayata karşı motive ettiklerini belirtmiştir.

Ziya Bey, Kenan Bey ve Mehmet Bey öğretmenleri güdülemede ödül yönetmeliğinden de en üst düzeyde faydalanmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir ancak Mehmet Bey bu konuda okul müdürünün verdiği teşekkür belgesinin hiçbir hükmü olmamasının, bir kağıt parçası olmaktan ileri gidememesinin üzüntü verici bir durum olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin ceza verme yetkisine sahipken, ödül verme yetkisine sahip olmaması güdülemenin yeterince yapılabilmesinin önüne geçmektedir. Yöneticilerin öğretmenler ve diğer çalışanlarla sürekli aynı ortamda lduğu göz önünde bulundurulursa

Yeni gelişmeler karşısında personelin ve öğretmenlerin yeterince ve zamanında bilgilendirilmesi de onları güdüleyecektir, bilgilendirilmemesi ise bir problem kaynağı olarak yöneticinin karşısına çıkabilir. Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticilerinin bu durum karşısındaki tutumları şu şekildedir;

Mehmet Bey, kendileri bilgi sahibi olduklarında öğretmenleri de bilgilendirdiklerini ifade etmiştir. İlçenin il merkezine, YİBO'nun da ilçe merkezine uzak olması nedeniyle yazışmalar yoluyla yapılan bilgilendirmelerin kendilerine oldukça geç ulaştığını bu nedenle öğretmenleri de bazen zamanında bilgilendiremediklerini ancak internet bağlantısının sağlanmasıyla bu sorunu büyük ölçüde aştıklarını gelişmelerden zamanında haberdar olmaya başladıklarını belirtmiştir.

Benzer şekilde Mert Bey, Ömer Bey, Tarık Bey de internet kullanımının da yaygınlaşmasıyla yeni gelişmelerden hem en kısa sürede haberdar olduklarını hem de diğer personeli haberdar ettiklerini belirtmişlerdir.

Vural Bey, gelişmeye bağlı olarak değışse de anında yeni gelişmeleri paylaşmaya çalıştıklarını, mevzuatla ilgili değışmeleri hemen paylaştıklarını ancak teknolojik araçlarla ilgili bir yeniliğı anlatmak için o konuda bilgi sahibi olmak gerektiğini bu konuda da ellerinden geleni yaptıklarını ifade etmiştir.

İlker Bey bilgilendirmezse ilgili değışiklikleri yapamadığını bu değışikliklere karşı direndiklerini belirtmiştir. Bu nedenle değışiklikler karşısında derhal personelin bilgilendirildiğini söylemiştir.

Akın, Ziya, Umut, Sencer, Fatih ve Umut Beyler elden geleni yaptıklarını aksi taktirde gelişmelerin gerisinde kalındığını ifade etmişlerdir.

Eğitim örgütlerinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için yönetici, okulda olup bitenlerden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlamalı, onlara görüşlerini belirtmeleri için fırsat ve olanak sağlamalıdır (Aydın, 2000:152)

4.6. Eşgüdümleme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Belli bir amacın gerçekleşmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi (Aydın, 2000:152) süreci olarak tanımlanan eşgüdümleme sürecine yönetimin esası olarak bakılabilir çünkü yönetsel işlevlerin her biri bir eşgüdüm uygulamasıdır.

Eşgüdümlemenin gerçekleşebilmesi için öncelikle yetkilere uygun bir görev dağılımı olması gerekir.

Tüm YİBO yöneticileri kendi okullarında yetkilere uygun bir görev dağılımı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Tarık Bey görevlendirmelerin net olmadığı yerde yetki ve kavram kargaşası ortaya çıkabileceğini vurgularken, Ercan Bey kendi okulunda görevlendirmelerin gönüllülük esasına dayalı olduğunu belirtmiştir. Mert Bey ise görev ile yetki arasındaki ilişkiyi “görev kimde ise yetki ondadır” sözleri ile açıklamıştır.

Aras araştırmasında yöneticilerin görev dağılımı yaparken; mevcut iş görenlerin niteliksiz olması, hizmet içi eğitimden geçirilmemesi, hizmet içi eğitimlerin yetersizliği gibi sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymuştur (Aras, 2002:70). Bu sorunların aşılabilmesi için yöneticinin yanında çalışanların ilgi, beceri ve yeteneklerinin farkında olması ve en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

YİBOLarda yöneticilerin iş yükünün ağır olması, okulun etkili bir şekilde yönetilmesi için yetki ve sorumlulukların paylaşılmasını gerektirmektedir. Aydın(2000: 158) yetkiyi bir örgütü bütünleştiren çimentoya, yetki aktarılmasını da çimentonun biçimlendirilmesine benzeterek yetkinin yönetimdeki önemini vurgulamış ve artık tek adam yönetimi anlayışının geçersiz olduğunu, yetkinin aktarılmasının yönetsel bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin hemen hemen tamamı yetki ve sorumluluklarını diğer yönetici, öğretmen ve personelle paylaştığını belirtmiştir. Ümit Bey, diğer yönetici ve öğretmenlerin yapılan işi görmelerinin, o işin önemini kavramalarının, yapılan işe ve yöneticiye saygıyı arttıracaklarını belirtirken, Umut Bey, YİBOLarda bu paylaşımın en üst düzeyde olmak zorunda olduğunu, özellikle akşam nöbetlerinde nöbetçi öğretmenin, idarenin tüm yetkilerine sahip olduğunu vurgulamıştır. Fatih Bey, tüm yetkiyi ve sorumluluğu öğretmenlerin gayri resmi olarak üzerine alabileceğini ancak resmîyette tüm yetkinin sorumluluğun kendisine ait olduğunu ifade etmiş, Mert Bey ise öğretmeni ve personeli ilgilendirmeyen işlerde yetkiyi de sorumluluğu da paylaşmadığını bunun dışında öğretmen ve personeli ilgilendiren konularda yetki devri yaptığını belirtmiştir.

İşgörenlerin gelişmesi için gerçekleştirilen bir dizi etkinliği kapsayan sürece hizmet içi eğitim denilmektedir. Diğer pek çok alanda olduğu gibi okullarda da hizmet içi eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmekte ve bu çalışmalar öğretmenlerin güncel kalmasını kendisini yenilemesini sağlamaktadır. Amacına uygun olarak yürütülen hizmet içi eğitim etkinlikleri okulda da yenileşme, etkinleşme, canlanmayı sağlamaktadır (Erdoğan, 2004: 115). Hizmet içi eğitim etkinlikleri konusunda yöneticilerin geneli olumlu tutum sergilemekte ve bu etkinliklerin faydalı olduğunu düşünmektedir.

Ümit Bey bizzat kendisinin de katılarak diğer öğretmen ve idarecileri örnek olduğunu ifade etmiştir. Akın Bey ise, öğretmenlere katılım kolaylığı sağlamak için mahalli olarak açılan birkaç hizmet içi eğitim etkinliğinin kendi okullarında düzenlenmesi için uğraş verdiğini ve bunu da başardığını belirtmiştir.

Tarık Bey, gerek mahalli olsun, gerek merkezi olsun düzenlenen tüm hizmet içi eğitim etkinliklerine öğretmenleri yönlendirdiklerini bunun yanında ihtiyaç hissedilen konularda başta okul rehber öğretmeni olmak üzere o konuda uzman olan öğretmenlerin seminer türü bilgilendirme toplantıları düzenlemesini sağladıklarını, bu faaliyetlerin de birer hizmet içi eğitim etkinliği sayılabileceğini belirtmiştir.

Bazı yöneticiler ise hizmet içi eğitim etkinliklerinin aksayan yönlerini şu sözlerle ifade etmişlerdir;

Ömer Bey, hafta içi yapılan ve eğitim öğretimi aksatan hizmet içi eğitim etkinliklerinin amacının dışına çıktığını, öğretmen seminerdeyken derslerin boş geçtiğini, bu nedenle hizmet içi eğitim etkinliklerinin hafta sonlarında ya da tatillerde düzenlenmesi gerektiğini savunmuştur.

Mehmet Bey, genel olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin faydalı olduğunun bilindiğini, düzenlenmesini herkesin istediğini ancak düzenlendikten sonra pek çok yönetici ve öğretmenin kursun biran önce bitmesini istediği belirtmiştir. Bu durumu “önce hizmet içi eğitim etkinliği düzenlenmesini isteriz, sonra da 20 saatlik kursu 4–5 saatte bitirmeye çalışırız” sözleri ile eleştirmiş, kendisinin de bu yanlışı yaptığını ifade etmiştir.

Kenan, Fatih ve Coşkun Beyler ise genelde öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmayı istediklerini, ancak bazı seminerlerin çok sıkıcı geçmesi, konunun ehli olmayan kişilerce verilmesi ya da konunun dağıtılması nedeniyle verimsizleştiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine bakışını olumsuz yönde etkilediğini ve bir süre sonra hizmet içi eğitim etkinliklerine katılma konusunda isteksizlik yarattığını vurgulamışlardır. Bu durum Mehmet Bey’in bahsettiği katılımcıların seminerin bir an önce bitmesi isteklerinin altında yatan neden olabilir.

Aydın ise(2000:160) kitabında okul yöneticilerinin öğretim kadrosunu hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelterek, bireyleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

İlköğretimde her ne kadar sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin çalışma şekilleri, ilgilendikleri öğrenci grupları farklı olsa da eğitim bir bütündür ve sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki işbirliği olumlu yönde öğrencilere ve okulun atmosferine yansıyacaktır.

Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticileri, kendi okullarında sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki işbirliğini şu şekilde değerlendirmektedir:

Mert, Akın, Orhan, Vural Beyler bu işbirliğinin sağlanması için rutin olarak düzenlenen, zümre öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu, sene başı ve sene sonu toplantıları olduğunu bu toplantılarda görüş alışverişinde bulunulduğunu, öğrencilerle ilgili konularda işbirliği sağlandığını belirtmişlerdir. Tarık Bey ise kendi okulunda da toplantılar düzenlendiğini, o toplantılarla ilgili tutanakların tutulduğunu, kâğıt üzerinde her şeyin yapıldığını ancak uygulamada çok verimli olunamadığını belirtmiştir. Sencer Bey ise “genelleme yapmak zor. Öğretmenden öğretmene değişiyor. Gerekli gördüğümde bende uyarılarda bulunuyorum.” sözleri ile durumun göreceliliğini ortaya koymuştur.

Fatih Bey, “mesela 6. sınıf öğrencilerinin rehber öğretmeninin, o öğrencileri 5. sınıfta okutan öğretmenle diyalogu olur. Karşılıklı görüş alış verişinde bulunurlar” şeklinde görüşünü ifade ederken, Mehmet Bey, bu konu ile ilgili kendi yaşadığı bir olayı şu şekilde örneklendirmiştir “ben sınıf öğretmeni olarak görev yaparken 5. sınıfta okuttuğum bir öğrenci vardı. Fen bilgisi dersinde kesinlikle yazı yazma alışkanlığı yoktu ancak mucit gibi çok güzel fikirleri vardı. Problemleri zihinden çözerdi ancak yazılı olarak değerlendirildiğinde 1 alıyordu. 6. sınıfta yazılılardan hep 1 almış, derse küsmüş, öğretmen yanımda yazılısını okudu çok başarısız bir öğrenci

dedi. Bende benim gözümde tam tersi dedim ve durumu izah ettim. Öğretmen öğrenciyi farklı değerlendirmeye başladığında birlik öğrenci 4–5 almaya başladı.”

İlker Bey ve Ercan Bey, genel olarak işbirliği sağlandığını ancak arada ufak tefek uyuşmazlıklar olabildiğini bu uyuşmazlıkların iletişimi engellediğini belirtmişlerdir. Genel olarak sınıf öğretmenlerinin çoğunun yaşlı, branş öğretmenlerinin ise genç olmasından ve farklı şekillerde yetişmelerinden kaynaklanan bu kopukluğun, sınıf ve branş öğretmenlerinin olaylara farklı pencerelerden bakmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Çevrede belirli bir potansiyeli olduğu halde eğitim öğretime nasıl katkıda bulunacağını bilmeyen kişiler olabilir bu nedenle iyi bir okul yöneticisi okul ile çevre arasında köprü kurmalı, eğitime yapacakları katkılar konusunda bu kişi ve kurumları bilgilendirmeli ve eğitim öğretimin yararına yönlendirmelidir (Aydın, 2000: 155). Okul dışı grupların değer ve davranışlarının okul yararına uzlaştırılması hem okulu bir adım ileriye taşıyacak hem de çevre ile okulu bütünleştirecektir. YİBO müdürleri çevre ile ilişkilerini şu şekilde değerlendirmektedir;

Ümit Bey, Mert Bey ve Umut Bey, öğrenci velilerinin maddi durumlarının iyi olmadığını bu nedenle özellikle kitap kırtasiye malzemesi olarak yardımlar aldıklarını fakat bu yardımların yeterli gelmediğini, pek çok yardımı öğretmenin kendi cebinden yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. İlker Bey ve Coşkun Bey ise benzer şekilde çevreden destek alamadıklarını ancak kaymakamlık, özel idare, ilçe milli eğitim müdürlüğü ile aralarının çok iyi olduğunu, bu devlet kuruluşlarından yardım aldıklarını belirtmişlerdir.

Vural Bey, Fatih Bey ve Ömer Bey de ilçede yardım yapabilecek konumda olan çok fazla esnaf olmadığını belirtmişler ayrıca pek çok yerde, “yatılı okullar devlet destekli, yeterince para geliyor” düşüncesinin hakim olduğunu yardım etmek yerine, yardım beklendiği ifade etmişlerdir.

Orhan, Mehmet, Tarık, Kenan, Ziya ve Sencer isimli yöneticiler, okula bakışın genel anlamda iyi olduğunu, bazı hayırseverlerin okula gelip yardımda bulunmak istediklerini belirttiklerini, bu kişi veya kuruluşların yardımlarını aldıklarını, bazı durumlarda ise yardım edebileceğini düşündükleri kişilere durumu anlattıklarında gerekli desteği aldıklarını ifade etmişlerdir.

Akın Bey, okulun kütüphanesinin, laboratuvarının, 10 bilgisayarlık bir bilgi işlem sınıfının hayırseverler tarafından yaptırıldığını ayrıca okulun pek çok sportif malzemesinin, folklor ve izci kıyafetlerinin yine hayırseverler tarafından karşılandığını ve bu işler için devletin tek kuruşunu harcamadıklarını ifade etmiştir. Çevreyle ve sivil toplum örgütleri ile aralarının çok iyi olduğunu ve her YİBO için böyle olması gerektiğini vurgulamıştır.

Ercan Bey ise olaya farklı bir boyut kazandırarak zaten öğrenci yararına pek çok yardım aldıklarını ve bu yardımları en iyi şekilde değerlendirdiklerini ancak buna ek olarak çevreninde yararına olabilecek etkinlikler düzenlenmesinde de ön ayak olduklarını ifade etmiştir. Örneğin bir hastanenin cerrahi bölümünün ilçe halkına diyabet ve göğüs kanseri konularında konferans vermesini ve ücretsiz muayene yapmasını sağladıklarını belirtmiştir.

Bir yöneticinin aynı zamanda öğretmenlerin ve personelin işlerini tam olarak yapmalarından da sorumlu olduğu düşünüldüğünde, bu durumu sağlamak için bir takım yöntemler kullanmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler genelde öğretmenlere işlerini tam olarak yaptırmak için öncelikle iyi niyet, saygı ve manevi destek ile varsa problemlerin çözümü yoluna gidildiğini, öğretmene yanında olduğunu hissettirmek gerektiğini, yaklaşım tarzının çok önemli olduğunu eğer bir düzelme görülüyorsa gerekli uyarının yapıldığını ifade etmişlerdir.

Mert Bey ve Kenan Bey ise öğretmeni motive etmenin, işini en iyi şekilde yapmasını sağlamanın yolunun, öğretmene olabildiğince iyi imkânlar sağlamaktan ve

sıkıntıları, öğretimi engelleyici koşulları elden geldiğince ortadan kaldırmaktan geçtiğini savunmuştur.

Ziya Bey, genelde öğretmenlerin görevlerini yaptıklarını ama en çok sıkıntı yaratan konunun derse giriş çıkışlar olduğunu, mümkün olduğu kadar sözle uyardığını ancak gerekirse uyarı yazısı da yazabildiğini belirtmiştir.

Ercan Bey, öğretmenlerin işlerini tam olarak yapmasını sağlamak için kendisinin de işini tam olarak yaptığını hatta teneffüslerde öğretmenlere yardım ettiğini, öğretmenlerin verimini ve potansiyelini arttırmak için yöneticinin örnek olması, iyi bir lider olması gerektiğini vurgulamıştır.

Ömer Bey, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak için bir teşekkür belgesi düzenlediğini matbaadan bastırttığını, resmîyette bir değeri olmasa da öğretmenin çalışmaları karşısında bu belgeyi almasının, öğretmende başarılarının takip edildiği ve taktir edildiğini hissini uyandırdığını ve performansını yükselttiğini ifade etmiştir.

İlker Bey, bu konuda değişik bir taktik kullandığını şu sözlerle ifade etmiştir: “İlçe milli eğitim müdürü olsun, kaymakam olsun bu kişilerin okula sık sık gelmesini sağlayarak sürekli denetme açık olduğumu belirtiyorum. Bu okulda olayların ivmesini artırıyor. Bunun dışında başka okulları nazara veriyorum, kurum kültürünü harekete geçirerek öğretmenleri etkileme yoluna gidiyorum. Değişimden yana olduğumu belirtiyor, bekleyim projelerim sırada diyerek onları bir beklentiye sokuyor ve gevşemelerini engelliyorum.”

Ödül ve ceza, öğretmen ve personelin işlerini tam olarak yapmasını sağlamak için yöneticinin kullandığı yöntemlerdendir. Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticileri öncelikle ödül sistemini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

İlker Bey, tümüyle ödülde yana olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: “ Ben ceza vermem. Bir kağıt parçasıyla savuna alma falan benim yöneticiliğimde yok. Onları tasvip etmiyorum. Bir kere insanı çizersen, ömür boyu gider. Bir kere kırma

insanın kalbini yapacak ustası yok demişler. Ufak bir kâğıtla kendini tatmin etmek kendine güvensizliktir. Alırsın karşına diyalog, sempati, empati her şeyi çözer. Ben ödülünden yanayım”

Vural, Orhan, Tarık, Kenan, Ziya isimli yöneticiler, ceza ile bir yere varılamayacağını, öğretmenin performansını düşürmekten başka bir işe yaramadığını vurgulamışlardır. Ancak, ödülün öğretmenin çalışma şevkini arttırdığını, iki üç kat olarak geri döndüğünü belirtmişlerdir. Mehmet Bey ve Sencer Bey ise aynı görüşleri ifade etmiş ve müdürlerin öğretmenlere vereceği ödüllerin de bir hükmü olması gerektiğini savunmuşlardır.

Ümit, Akın, Mert, Ercan ve Coşkun Beyler, genelde ödül sisteminin yaygın olduğunu ancak zaruret halinde ceza da verilebileceğini ifade etmişlerdir.

Fatih Bey kendi okulunda ödül sisteminin de ceza sisteminin de kullanıldığını ifade etmiştir.

YİBOların kuruluş amaçları gereği öğrencinin 24 saat barındığı yatılı okullar olması ve öğretmenlerin belleticilik görevleri gereği dersten sonrada okulda kalmalarının gerekmesi, dahası okulda kalmasalar bile pek çok YİBOda okula bitişik olarak inşa edilen lojmanlarda kalmaları, öğretmeni, yöneticiyi ve öğrenciyi sürekli iç içe kılmaktadır.

Bu durumu bazı YİBO yöneticileri avantaj olarak görürken bazıları dezavantaj olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Fatih Bey, YİBOLarda öğretmenlerin ve yöneticilerin sürekli beraber olmak durumunda olduğunu, nöbet günleri de sayıldığında vakitlerinin büyük bir bölümünü birlikte geçirdiklerini bu durumun genelde çok samimi ve içten bir ortam oluşturduğunu belirtmiştir.

İlker Bey ise oluşan bu fazla samimiyette yeri geldiğinde mesafe koymak gerektiğini aksi taktirde idarecinin yaptırım gücünün zayıfladığını ifade etmiştir.

Tarık Bey, sürekli aynı yüzleri görmenin, komşularının ve mesai arkadaşlarının aynı olmasının kişileri ataletle sürükleyebileceğini ve bezginlik yaratabileceğini belirtmiştir. Mehmet Bey ise bu duruma ek olarak sürekli iç içe olduğundan herkesin her şeyi bilmesinden, gizli, saklı, özel kalmamasından yakınmış ancak oluşan sıcak aile ortamının getirdiği iyi yanların bu olumsuzlukları fazlasıyla geride bıraktığını, zor zamanlarda kenetlenip birbirlerine destek olduklarını da eklemiştir.

Genel olarak tüm YİBO yöneticileri, okulların bulundukları yerler, yörenin şartları göz önünde bulundurulduğunda sürekli bir arada çalışmanın bazı dezavantajları olsa da okul genelinde kişiler ve birimler arası uyumu sağlamaya yönelik faydalarının daha çok olduğu konusunda birleşmişlerdir.

4.7. Denetim Ve Değerlendirme Sürecinde YİBO Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

YİBOlarda müdür tüm işleyişten sorumluyken müdür yardımcıları genelde belirli alanlarla ilgilenmektedir. Örneğin bir müdür yardımcısı öğrenci işleri ile ilgilenirken, diğeri pansiyonla ilgilenir ve kendi alanları kapsamına giren işlerden ve bu işlerin denetiminden öncelikli olarak sorumlu olurlar.

Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticileri denetim ve değerlendirmeleri esnasında üzerinde durdukları konuları şu şekilde belirtmişlerdir.

Tarık Bey, Fatih Bey ve Mert Bey, herkesin yerine getirmesi gereken görevler olduğunu, bu görevlerin yerine getirilip, getirilmediğine, öğretmenin öğrencilere ne ölçüde faydalı olabildiğine baktıklarını ifade etmişlerdir.

Mehmet Bey, öğrenciyle ve çevreyle olan ilişkilerine baktığını belirtirken, İlker Bey ve Vural Bey, kendileri için öğrencinin esas olduğunu, bir öğretmen öğrenciye ne kadar faydalı ise öğretmenin o derece iyi olduğunu belirtmiştir. Ömer

Bey de benzer şekilde eğitimin önce geldiğini ifade etmiş, öğrencisinde istenen davranış değişikliklerini gerçekleştirebilen bir öğretmenin onun gözünde daha değerli olduğunu, zümre, ders planı hazırlamak gibi prosedürlerin daha sonra geldiğini vurgulamıştır.

Coşkun Bey ve Akın Bey, bir öğretmeni ya da personeli değerlendirirken öncelikle niyetine baktıklarını, bazen insanların iyi bir şey yapmak isterken, bir uygulama hatası ile kötü bir şey yapabileceğini, böyle durumları değerlendirirken de iyi niyetli olunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kenan Bey, denetim ve değerlendirmelerindeki öncelikli kriterinin heves, heyecan olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: “öğretmen arkadaşları değerlendirmede iş hevesi, yaptığı işi sevmesine bakarım. Sabahları okula seyerek gelen öğretmen bence en iyi öğretmendir. O öğretmen çocuğu da sever, kapasitesini yüzde yüz kullanır ama çok yetenekli bir öğretmen işini sevmiyorsa, kapasitesinin yüzde ellisini bile kullanmaz. O yüzden benim kriterlerimin başında heves ve heyecan gelir.”

Ziya Bey ve Ercan Bey, öğretmeni değerlendirirken, performansından kişisel davranışlarına kadar pek çok şeye baktıklarını ama her şeyden önce karşılıklı saygı geldiğini, bir öğretmende önce bunu aradıklarını belirtmişlerdir.

Ümit Bey ise öğretmenin alan başarısını değerlendirirken Milli Eğitim Bakanlığının düzenlediği başarı değerlendirme sınavlarının sonuçlarına baktığını, öğrencilerin o sınavlarda elde ettikleri başarıların, öğretmenin öğretme başarısı ile orantılı olduğunu düşündüğünü belirtmiştir.

Yöneticiler yöneticilik görevlerinin önemli bir parçası olan denetlemeyi farklı sıklıklarla yapmaktadır.

Sencer Bey, müdürün görevlerinden birinin öğretmenleri denetlemek olduğunu, bir müdürün senede 2 kez öğretmenlerin dersine girmesi gerektiğini, bu esnada ders denetim defterlerini doldurmaları gerektiğini belirtmiştir. (Ders denetim defterlerinde öğretmeni değerlendirmede kullanılan bazı kriterler bulunmaktadır.

Müdür bu kriterlerle yani olması gerekenle olanı karşılaştırarak öğretmene bir not verir) Sencer Bey bu rutini biraz aksattığını, yoğunluk sebebiyle öğretmenlerin derslerine senede 1 defa ancak girebildiğini ifade etmiştir.

Mert Bey, Ömer Bey ve Akın Bey de denetimlerin yönetmelikte hangi şekillerde ve ne sıklıkla yapılması gerektiğinin belirtildiğini, kendilerini de bu kurallara uyduklarını belirtmişlerdir.

Kenan Bey ise bu uygulamanın yanlış olduğunu şu sözlerle savunmuştur: “Belki bu siteme karşı olacak ama ben müdürün, öğretmenin dersine girmesi taraftarı değilim. Kendi adıma sayısalım iyidir ama hayatımda hiç doğru resim çizemedim, İngilizceyi bilmem. Ben Resim dersine, İngilizce dersine girsem o öğretmenleri nasıl denetlerim. Hâlbuki bir müdür, öğretmen arkadaşı öğretmenler odasında da değerlendirebilir, okulu sevip sevmediğini anlar, önemli olan da budur. Teftiş sisteminin en büyük sorunlarında biri de bu. Yılda bir kere gelip, öğretmenin dersine girerler, belki o öğretmen o yıl hiç çalışmamıştır ama o gün güzel bir sunu yapar ya da tam tersi olur. O nedenle gününbirlik değerlendirmelerden ziyade genele bakmak gerekir.”

Vural Bey ise bazen okulun koridorlarında dolaştığını, dersliklerden gelen seslerden öğretmenin mi, öğrencinin mi, aktif olduğunu duyduğunu ve öğretmeni ona göre de değerlendirdiğini ifade etmiş ve başına gelen bir olayı şu şekilde anlatmıştır; “bir gün koridorda dolaşıyorum, öğretmen sınıfta öğrencilerin harçlıklarını dağıtıyor. Öğrencileri sıra ile çağırıyor, paralarını veriyor. Dayanamadım derse girdim. Öğretmen bozuldu tabi. Öğretmeni sınıfın önünde bozmak ta olmaz. Çocuklara yüklendim. Öğretmeniniz akşam çıkışta da verebilirdi size bu parayı ama hepiniz öğretmeninizin başına üşüşmüşsünüz, öğretmeninizi zor durumda bırakmışsınız dedim. Öğretmeniniz size dersinde faydalı olsaydı daha karlıydınız; hem paranız olacaktı, hem bilginiz dedim. Daha sonrada öğretmene, öğrenciler ne derlerse desin siz işinizi yapın, sizin işiniz o saatte o dersi kavratmaktır diyerek, onu da uyardım.”

Ziya Bey, denetimi her zaman yaptığını, her gün kendi belirlediği saatlerde okulun tüm bölümlerini dolaştığını, tüm çalışanlara da denetimin sürekli yapılmakta olduğunu hissettirdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Coşkun Bey, Orhan Bey, Fatih Bey ve Tarık Bey da YİBOlarda iplerin her zaman yöneticinin elinde olması gerektiğini; denetimin, sabah, akşam, gece her zaman olduğunu vurgulamıştır.

İlker Bey ve Mehmet Bey ise denetimlerin aslında bir periyodu olması gerektiğini ancak kendi iş yoğunlukları nedeniyle pek zaman bulmadıklarını bu nedenle herhangi bir aksama görüldüğünde denetim yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticilerinin tamamı denetim sonrası değerlendirme sonuçlarını yöneticilerle paylaştıklarını belirtmişlerdir.

Orhan Bey, aksayan yönler varsa mutlaka paylaştığını belirtirken, Mehmet Bey ve Coşkun Bey toplu olarak değerlendirmeyi tercih ettiklerini, hedef göstermenin pek hoş olmadığını ifade etmişler, İlker Bey ise bu paylaşımın karşıdaki kişiyi kırmadan yapılması gerektiği hususunu vurgulamıştır.

Akın Bey, Kenan Bey ve Mert Bey ise genelde değerlendirdikleri personeli odalarına çağırdıklarını, çay içerken karşılıklı durum değerlendirmesi yaptıklarını vurgulamışlardır.

Tarık Bey ve Ömer Bey ise değerlendirme sonuçları paylaşılmadığı takdirde değerlendirilen kişinin neyi iyi neyi kötü yaptığını bilemeyeceğini ve bu durumda da değerlendirmenin hiçbir anlamı kalmadığını belirterek, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen kişilerle paylaşılmasının önemini vurgulamışlardır.

4.8. YİBO Yöneticilerinin Gözüyle Etkili YİBO Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Etkili yöneticilerin özellikleri pek çok kaynakta belirtilmiştir. Şüphesiz YİBO yöneticilerinin de bu özellikleri taşıyor olması gerekir. Ancak çalıştıkları kurumun

YİBO olması YİBO yöneticilerine daha fazla sorumluluk yüklemekte, etkili bir yönetici olabilmeleri için daha çok uğraş vermelerini gerektirmektedir. YİBO yöneticilerinin gözünde etkili bir YİBO yöneticisinin sahip olması gereken özellikler en çok belirtilenden en aza doğru maddelenmiştir;

- İyi iletişim becerileri geliştirmiş olmalıdır.
- Fedakâr olmalıdır.
- Mevzuatı ve YİBO ile ilgili yönetmelik ve kanunları çok iyi bilmelidir.
- Yapıcı ve hoşgörülü olmalıdır.
- İçinde çocuk sevgisi olmalıdır.
- Önyargılarından kurtulup herkese eşit davranmalı; tarafsız olmalıdır.
- Liderlik özelliklerini taşımaktadır.
- İleri görüşlü bir planlamacı olmalı, geleceği görebilmelidir.
- Sürekli hizmet içi eğitimlerle kendi yenilemeli, yenilikleri takip etmelidir.
- Mesleğini çok sevmelidir.
- Sosyal ilişkileri iyi olmalı, sivil toplum örgütleri ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır.
- Risk almayı bilmelidir.
- İnsan psikolojisinden anlamalıdır.
- Üst kurumların amirleri ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır.
- Çok çalışmaktan kaçınmamalıdır.
- Giyim kuşamı ve davranışlarıyla öğrencilere model oluşturmaktadır.
- YİBOyu benimsemeli, kendini oraya adanmalıdır.
- Çevre aile okulun bir arada olmasını sağlayabilmelidir.
- Dürüst olmalıdır.
- Genç ve dinamik olmalıdır.
- Kendisi de yatılı okulda okumuş olmalıdır.
- Evli ve çocuklu olmalıdır.

Araştırmada YİBO yöneticilerinin, yöneticisi oldukları okulları nasıl yönettikleri kendi beyanları doğrultusunda belirtilmiş; benzer ve farklı yönleri ortaya konulmuş, yönetimin sorun çözme ve karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme,

denetim ve değerlendirme süreçleri açısından değerlendirilmiştir. Yöneticiler bu süreçlerde kendi okullarında yaşadıkları sorunları ve mevcut durumu anlatmış, kendi deneyimleri doğrultusunda sorunlara çözüm nerileri getirmişlerdir. Pek ok YİBO’da benzer sorunların yaşandığı ancak bazı YİBO’ların özel durumları olduğu grlmştir. Diğer ilköğretim okullarına karşı bir takım dezavantajları olan bu okulların durumunun giderek iyileşiyor olması ve bazı dezavantajların avantaja dönüştürüldüğünün görülmesi sevindirici bir gelişmedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın bulgularına balı olarak elde edilen sonuçlar, YİBO'ların Problem Alanlarına ilişkin, Yönetim Süreçlerine ilişkin, Etkili YİBO Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin sonuçlar olmak üzere üç başlık altında verilmiştir.

5.1.1 YİBO'larda Problem Alanlarına İlişkin Sonuçlar

YİBO'ların Problem Alanları:

1. Öğrencinin 24 saat okulda olması.
2. Velinin bilinçsiz ve çocuklarını okutmaya isteksiz olması.
3. Velilerin yaş ortalamasının yüksek olması.
4. İlköğretimin ilk üç sınıfında okuyan öğrencilerin kendi öz bakımlarını gerçekleştirecek yeterlilikte olmaması.
5. Yatılı okuyan öğrencilerin aile özlemi çekmelerinden dolayı okula uyumlarının güçleşmesi.
6. Öğrencilerde hevesizlik, gelecek ile ilgili hayal kurmada isteksiz olması.
7. YİBO'ların yerleşim yerlerinin dışında kurulmasının ulaşım ve sosyal uyuma olumsuz etkisi.
8. Teknik ihtiyaçları giderecek kalifiye eleman eksikliği.
9. Sağlık personeli eksikliği.
10. Öğretmenin belleticilik görevi olmasının ve iş yüklerinin ağır olmasının ders performansına olumsuz etkisi.
11. Hizmet alımı ve ihalelerin yöneticilerin zamanının büyük bir bölümünü alması.
12. Bazı öğretmenlerin özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin YİBO şartlarına uyum sağlamada güçlük çekmesi.

13. Bazı YİBO'larda lojman, spor salonu gibi binaların olmayışı, araç-gereç ve donanım eksikliği.

5.1.2 Problem Çözme ve Karar Verme Sürecine İlişkin Sonuçlar

14. YİBO yöneticileri problemle ilgili veri toplarken problemde etkilenen kişilerden, öğretmenlerden gerekli durumlarda veli ve öğrencilerden bilgi almaktadır.

15. YİBO yöneticileri problemi teşhis ettikten sonra olası çözüm yollarını öğretmen ve diğer yöneticilerle karşılıklı görüş alışverişinde bulunarak bulmaktadır.

16. YİBO yöneticileri uygulamaya karar verdikleri çözümleri diğer yönetici, öğretmen ve personelle paylaşmaktadır.

17. YİBO'larda alınan kararlarda sorumluluk öncelikle yöneticiye daha sonra karara katılan herkese aittir.

5.1.3 Plânlama sürecine İlişkin Sonuçlar

18. YİBO'larda eğitim-öğretim planları ve bütçe planları olmak üzere iki temel planlama konusu vardır.

19. YİBO'larda yapılan planın kapsamında öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, amaçlar, eldeki insan ve madde kaynakları vardır.

20. YİBO yöneticileri çoğunluğun katılımıyla yapılan planlamalarda genelde değişiklik yapmak zorunda kalınmadığını ancak gerekli durumlarda planlarda değişikliğe gitmektedir.

21. YİBO yöneticileri planlarda yapılacak değişikliklere karşı alternatif plan hazırlamamaktadır.

22. YİBO'larda yapılan planlar genelde belirlenen sürede biterken, maddi boyutu olan planlar bitmemektedir.

23. YİBO'larda yapılan planlar uygulama sürecinde iken kontrol edilmektedir.

24. YİBO yöneticilerinin büyük bir kısmı planlamanın önemini çalışanlar kavratmak için herhangi bir çalışma yapmamaktadır.

5.1.4 Örgütlenme Sürecine İlişkin Sonuçlar

25. YİBO'larda okulun amaçlarını gerçekleştirmek yeterli personel bulunmamaktadır.

26. YİBO'larda araç-gereç temini konusunda herhangi bir problemle karşılaşmamaktadır.

27. YİBO'larda mevcut araç-gereçten en üst düzeyde faydalanma, faydalanacak kişinin inisiyatifindedir.

5.1.5 İletişim Sürecine İlişkin Sonuçlar

28. YİBO'larda sözlü iletişim ön plandadır.

29. YİBO'larda kişiler arası iletişimi geliştirmek ve olumlu bir iletişim ortamı yaratmak için ev ziyaretleri, sportif etkinlikler yapılmakta ve çeşitli sosyal faaliyetler yapılmaktadır.

30. YİBO'larda yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen grupları arasındaki çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar karşılıklı konuşularak çözülmektedir.

31. YİBO yöneticileri okulda verimi artırmak için güdüleme ve motivasyon tekniklerinden faydalanmaktadır.

32. YİBO'larda yeni gelişmeler karşısında personel yeterince ve zamanında bilgilendirilmektedir.

5.1.6 Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Sonuçlar

33. YİBO'larda yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında yetkilere uygun bir görev dağılımı vardır.

34. YİBO yöneticileri yetki ve sorumluluklarını diğer yönetici ve öğretmenlerle paylaşmaktadır.

35. YİBO'larda yöneticiler öğretmenleri ve diğer personeli hizmet içi eğitim faaliyetler konusunda bilgilendirmektedir ancak katılım üst düzeyde değildir.

36. YİBO'larda derslerin birbirine uyumlu olarak okutulabilmesi için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliği sağlanmaktadır.

37. YİBO'larda okul dışı grupların değer ve davranışlarının okul yararına uzlaştırılabilmesi bölgenin sosyo-ekonomik durumuyla ilişkilidir.

38. YİBO yöneticileri öğretmenlerin işlerini tam olarak yapmasını sağlamak için gerekli desteği vermektedir.

39. YİBO yöneticileri ödül sistemini ceza sisteminden daha çok kullanmaktadır.

40. YİBO'larda öğretmenlerin diğer ilköğretim okulu öğretmenlerine göre birbirleri ile daha sık görüşmek zorunda kalmalarının bir takım dezavantajları olmakla birlikte okul genelinde uyumu sağlamaya yönelik faydaları da vardır.

5.1.7 Denetim ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Sonuçlar

41. YİBO yöneticileri öğretmenleri değerlendirirken performanslarına ve davranışlarına baktıklarını belirtmişlerdir.

42. YİBO yöneticileri denetimlerini yönetmeliklerde belirtilen şekilde yapmaktadır.

43. YİBO yöneticileri denetim sonrası değerlendirme sonuçlarını denetledikleri personelle paylaşmaktadır.

5.1.8 YİBO Yöneticilerinin Gözüyle Etkili YİBO Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Etkili bir YİBO yöneticisi;

44. İyi iletişim becerileri geliştirmiş olmalıdır.

45. Fedakâr olmalıdır.

46. Mevzuatı ve YİBO ile ilgili yönetmelik ve kanunları çok iyi bilmelidir.

47. Yapıcı ve hoşgörülü olmalıdır.

48. İçinde çocuk sevgisi olmalıdır.

49. Önyargılarından kurtulup herkese eşit davranmalı; tarafsız olmalıdır.

50. Liderlik özelliklerini taşımaktadır.

51. İleri görüşlü bir planlamacı olmalı, geleceği görebilmelidir.

52. Sürekli hizmet içi eğitimlerle kendi yenilemeli, yenilikleri takip etmelidir.

53. Mesleğini çok sevmelidir.

54. Sosyal ilişkileri iyi olmalı, sivil toplum örgütleri ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır.

55. Risk almayı bilmelidir.

56. İnsan psikolojisinden anlamalıdır.

57. Üst kurumların amirleri ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır.

58. Çok çalışmaktan kaçınmamalıdır.

59. Giyim kuşamı ve davranışlarıyla öğrencilere model oluşturmalıdır.

60. YİBOyu benimsemeli, kendini oraya adanmalıdır.

61. Çevre aile okulun bir arada olmasını sağlayabilmelidir.

62. Dürüst olmalıdır.

63. Genç ve dinamik olmalıdır.

64. Kendisi de yatılı okulda okumuş olmalıdır.

65. Evli ve çocuklu olmalıdır.

5.2 Öneriler

Aşağıda uygulamaya dönük öneriler ve bazı araştırma önerileri yer almaktadır.

5.2.1 Uygulamaya Dönük Öneriler

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre

1. İlköğretimin ilk üç sınıfında okuyan öğrencilerin ailesinden uzak ve yatılı olarak okumasının getirdiği güçlükler ve öğrencide yarattığı psikolojik sarsılmalar göz önünde bulundurularak, öğrencilerle okul dışındaki zamanlarda ilgilenecek pedagojik formasyona sahip, gerekli eğitimleri almış kişiler YİBO'larda kadrolu olarak çalıştırılmalıdır. Birçok araştırmada YİBO'larda okuyan öğrencilerin kendilerini yalnız, terkedilmiş hissetmesi üzerinde durulmuştur. Bir nevi gönüllü annelik görevini üstlenecek bu kişilerin görev tanımları iyi yapılmalı, öğrencilerde görülebilecek bu tarz olumsuz duyguları mümkün olduğu kadar gidermeleri sağlamalıdır.

2. YİBO'ların yirmi dört saat hayatın devam ettiği okullar olması, YİBO'larda eğitim öğretim dışında barınma ve beslenme gibi pek çok hayatsal faaliyetin devam etmesi YİBO yöneticilerinin iş yükünü arttırmaktadır. YİBO yöneticisi eğitim öğretim faaliyetleri dışında ihaleler, hizmet alımları gibi pek çok mali konuyla da ilgilenmek durumunda kalmaktadır. YİBO yöneticilerinin hemen hemen tamamı öğretmenlik mesleği içinden geldiğinden ihaleler ve hizmet alımı konularında yeterli bilgi donanımına sahip değildir. Büyük bir sorumluluk ve stres kaynağı olan bu konular eğitim yöneticiliğinden ayrı bir uzmanlık dalıdır. YİBO yöneticileri bu açığın olumsuz etkilerini giderebilmek için hizmet içi eğitim faaliyetlerinden geçirilmelidir. Ayrıca bazı ihale ve hizmet alımı işlerinin il ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki ilgili birimler tarafından yapılması bu alandaki iş yüklerini azaltacaktır.
3. Araştırma kapsamında ziyaret edilen YİBO'ların tamamına yakın bölümü yerleşim alanları dışında kurulmuş, bina olarak da yalnız okullardır. Bu durum öğrencilerin yaşadığı yalnızlık duygusunu pekiştirmekte ve içe kapanık bir kişilik geliştirmelerine neden olmaktadır. İlerde sosyalleşme sorunu yaşamamaları için kuruluş aşamasındaki YİBO'ların yerleri seçilirken dikkat edilmeli, mevcut YİBO'larda ise yöneticiler tarafından öğrencilerin sosyalleşmesini sağlayacak etkinlikler düzenlenmelidir.
4. YİBO'larda tıbbi müdahale gerektirecek olaylar yaşama ihtimali diğer ilköğretim okullarına göre çok daha fazla olduğundan YİBO'larda sağlık personeli bulundurulmalıdır. Araştırma kapsamındaki YİBO yöneticilerinin beyanlarına göre bir dönem her YİBO'ya bir hemşire atanması gündeme gelmiş ve bazı YİBO'larda uygulamaya geçilmiştir ancak daha sonraki dönemlerde bu uygulama devam ettirilmemiştir. Bu sorunun çözümü için YİBO'lara sağlık personeli atamasına dönülmeli ya da YİBO'ların sağlık kuruluşlarına yakın olmasına dikkat edilmelidir.

5. YİBO'larda göreve başlayacak öğretmenler, görevleri öncesi bir hizmet içi eğitim seminerinden geçirilerek YİBO'nun şartları ve olası problemler karşısında nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmelidir.
6. YİBO'larda öğrenci ve öğretmenlerin ders dışındaki zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirebilmesi için; spor salonu, kütüphane, bilgisayar sınıfı, atölye ve işlikler, okuma salonları, içerisinde satranç, kelime oyunları, bulmaca gibi eğitici oyunların bulunduğu oyun odaları bulunmalıdır. Böylece öğretmenler de öğrenciler de yalnızlık duygusunu aşmış ve kendilerini geliştirme imkânı bulmuş olurlar.
7. Pek çok YİBO'nun Rehberlik Araştırma Servisinin Verileri doğrultusunda YİBO öğrencilerinin velilerin profili çıkarılmış ve büyük ölçüde benzediği görülmüştür. Velilerin eğitim düzeyinin düşük olması, kendi çocuklarını okutma konusunda isteksiz davranmaları öğrencileri de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle eğitimin okulda ve evde bütünlük arz etmesi, çelişmemesi açısından okul, velilerle sürekli ilişki içerisinde olmalı, onları bilgilendirmeli, gerekirse ev ziyaretleri düzenlemeli yani aileyi de eğitmelidir.
8. Yapılan araştırmada kendi beyanları doğrultusunda, YİBO yöneticilerinin yönetim süreçlerinde başarılı oldukları gözlenmiştir. Ancak kendileri ile ilgili beyanda bulunurken yanlış davranabilecekleri göz önünde bulundurularak eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim almamış olan mevcut YİBO yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitimden geçirilmesi ve hizmetleri süresince bu eğitimlerin belirli aralıklarla devam ettirilmesi önerilebilir.

5.2.2 Araştırma Önerileri

1. YİBO yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri konusunda öğretmenlerce değerlendirilmesi bakımından yeni bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç. **“Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği”** dördüncü baskı Pegem Özel Eğitim Hizmetleri Ankara, 1998.
- AÇIKALIN, Aytaç. **“Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”** Ankara personel eğitim merkezi yayın no:7, 1996.
- AKİ, Asiye. **“Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Yönetimindeki İletişim Sorunları”** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Van, 2003.
- AKSU, Ali. **“Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi”** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1994.
- ARAS, Hasan. **“YİBO ve PİO’larla İlgili Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2002.
- ARI, Asım. **“Normal, Taşınabilir ve Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Karşılaştırılması İlköğretim Uygulamalarının Değerlendirilmesi”** Milli Eğitim Dergisi Sayı 153-154 Kış-Bahar, 2002.
- AYDIN, Mustafa. **“Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler”** 6. baskı Hatiboğlu Yayın evi Ankara, 2000.
- BALCI, Ali. **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler”** TDFO Bilgisayar- Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti Ankara, 1997.
- BAŞARAN, İ. Ethem. **“Örgütsel Değişme”** Ankara ünv. Eğitim fakültesi yayınları, 1982.
- BAŞARAN, İ. Ethem. **“Yönetim”** Gül Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, 1989.

- BAŞARAN, İ. Ethem. **“Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul”** Feryal Matbaası, Dördüncü Yeniden Yazım, Ankara, 2000
- BOSTAN, Fikret. **“Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi,”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgisayar ve Eğitim Teknolojileri Eğitimi Ana Bilim Dalı, Adana, 2005.
- BURSALIOĞLU, Ziya (A). **“Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”** Onüçüncü Basım Pegem A Yayınları Ankara, 2005.
- BURSALIOĞLU, Ziya (B). **“Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama”** sekizinci Baskı Pegem A Yayınları Ankara, 2005.
- CÜCELOĞLU, Doğan. **“İnsan İnsana”** İstanbul Altın Kitaplar Yayın evi. İstanbul, 1987.
- DİKMEN, Selahattin. **“Türk Milli Eğitim Sisteminde Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Uygulaması, Sorunları ve Fonksiyonel Bir Yapıya Kavuşturulması”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: TODAİE, 1990.
- DRUCKER, P. F. **“Etkin Yöneticilik”** 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları, 1994.
- ER, İbrahim. **“Yatılı Okullar”**
<http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eky/ibrahimer.doc>
- ERDOĞAN, İrfan. **“Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği”** Sistem Yayıncılık İstanbul, 2004
- EREN, Erol. **“Yönetim Psikolojisi”** İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayınlarını:2 İstanbul, 1984.

ERKUL, Hüseyin. **“YİBO Yönetim ve Denetiminde Verimlilik”** (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997

GREGG, Russel T. **“Administrative Behavior in Education”** Harper & Row Publishers, New York, 1957.

GÜÇLÜOL, Kemal. **“Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar”** Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1985.

GÜLBAYAZ, Osman. **“Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006.

İlköğretim Genel Müdürlüğü **“Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Tarihçesi”**
<http://iogm.meb.gov.tr/pages.php?page=sube&id=14>

KAYA, Ahmet. **“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2000.

KAYA, Yahya Kemal. **“Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye deki Uygulama”** Bilim Kitap Kırtasiye Limited Şirketi, 1993.

KATZ, Daniel and Rober L. Kohn. **“The Social Psychology of Organization”** (Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi) Çev: Halil Can- Yavuz Bayar Ankara: TODAİE Yayınları: 165, 1987.

KILIÇ, Durmuş. **“Yatılı İlköğretim Bölge Okulları İle Diğer İlköğretim Okullarının Toplumsal Fonksiyonlarını Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması”** (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2001.

KOÇAK, Kemal. **“Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Denetim”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: TODAİE, 1991.

LANE W. R., CORWIN R. G., **“Foundations of Educational Administration”** Mac Millan, New York, 1967.

MEB, 2007 **“Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Yönetimi”**
<http://tedp.meb.gov.tr>

ÖZKAYA, Hakan. **“Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Karşılaştırılması”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Çanakkale, 2006.

PATTON, Michael Quinn. **“How To Use Qualitative Methods In Evaluation”** Newbury Park, CA: Sage.

SEVGİ, Halil. **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara,

ŞİMŞEK, M. Arif. **“Yönetim ve Organizasyon”** Nobel Yayın evi Ankara, 1999.

TAN, Şeref ve ERDOĞAN, Alaattin. **“Öğretimde Planlama ve Değerlendirme”** Celal Bayar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Manisa, 2000.

TAYMAZ, Haydar. “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi" Yedinci Baskı Pegem A Yayınları Ankara, 2003.

TORTOP, Nuri. “**Yönetim Bilimi**” Ankara İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, No: 180, Ankara, 1982.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası <http://www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm>, 1982.

T.C. Resmi Gazete, “**İlköğretim ve Eğitim Kanunu**” 1961/ 10705.
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24.html>

T.C. Resmi Gazete, “**Milli Eğitim Temel Kanunu**” 1973/ 14574
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>

T.C. Resmi Gazete, “**4306 Sayılı Kanun**” 1997/ 23084.
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/126.html>

T.C. Resmi Gazete, “**İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**” 2003/ 25212.
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html

TÖREMEN, Fatih ve KOLAY, Yakup. “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler**” Milli Eğitim Dergisi Sayı 160 Güz 2003

TURGUT, Bekir. “**Eğitimin Önemi Artarak Sürecektir**”
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/145/baskan.htm>, 2000

YALÇINKAYA, Mustafa. “**Orta Öğretimde Ders Denetimi**” (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi. Ankara, 1992.

YAZICI, Ahmet Şakir. “**İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998.

YERLİSU, Tennur. “**Gençlik ve Spor Genle Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**” (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Gazi Üniversitesi, 1999.

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan. “**Nitel Araştırma Yöntemleri**” Dördüncü baskı Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. Ankara, 2004.

YILDIRIM, İbrahim. “**Öğretmen Gözüyle Okul Müdürleri**” Eğitim ve Bilim Dergisi Ankara: 74, 1989.

YONCALIK TAŞBİLEK, Melike. “**Etkin Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri Bakımından Yöneticilerin Bilişim Sistemlerine Yönelik Görüşleri**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Kırıkkale. 2005.

GÖRÜŞME FORMU

(PROBLEM ÇÖZME)

1. Okulunuzda sıklıkla karşılaştığınız problemler nelerdir?
2. Problemlerle ilgili veriler toplanırken kimlerden bilgi alırsınız?

(KARAR VERME)

3. Herhangi bir problemi teşhis ettikten sonra olası çözüm yolları nasıl belirlenir?
4. Uygulanmaya karar verilen çözüm öğretmenler ve diğer personelle paylaşıyor mu?
5. Uygulanacak kararın sorumluluğu kime/kimlere ait oluyor?

(PLANLAMA)

6. Bir YİBO yöneticisi olarak okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ne tür planlar yapıyor sunuz?
7. Bu planlar hazırlanırken neler göz önünde tutuluyor?
8. Planlar uygulamaya konulduktan sonra değişiklik yapmak zorunda kalınıyor mu? (Hangi durumlarda)
9. Bu durumlarla karşılaşma ihtimali göz önünde bulundurularak alternatif planlar önceden belirlenir mi? (değişikliklere o anda mı karar verilir?)
10. Planlanan çalışmalar belirlenen sürede bitiyor mu? (Bitmiyorsa sebebi ne olabilir?)
11. Planlar uygulama sürecindeyken kontrol ediliyor mu?
12. Planlamanın öneminin çalışanlara kavratılması için herhangi bir çalışma yapılıyor mu?

(ÖRGÜTLEME)

13. Okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları yeterli mi? (Yeterli değilse bu açığın olumsuz etkilerini kapatmak için neler yapıyorsunuz?)
14. Araç-gereç temininde problemlerle karşılaşılıyor mu? (Karşılaşıyorsa sorun nasıl çözülüyor?)
15. Mevcut araç-gereçten en üst düzeyde yararlanılabiliyor mu?

(İLETİŞİM)

16. Okulunuzda yazılı iletişim mi sözlü iletişim mi ön plandadır?
17. Kişiler arası iletişimi geliştirmek olumlu bir iletişim ortamı yaratmak için herhangi bir çalışma yapılıyor mu?
18. Yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen guruplarında bireyler arası çatışmalar nasıl çözülüyor?
19. Okulda verimi arttırmak için güdüleme ve motivasyon teknikleri kullanılıyor mu? Nasıl?
20. Yeni gelişmeler karşısında personel yeterince ve zamanında bilgilendiriliyor mu?

(EŞ GÜDÜMLEME)

21. Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arsında yetkilere uygun bir görev dağılımı var mı?
22. Yetki ve sorumluluklarınızı diğer yönetici ve öğretmenlerle paylaşıyor mısınız?
23. Personeli hizmet içi eğitim etkinliklerine yönlendirerek mevcut duruma uyum sağlamasına yardımcı oluyor musunuz?
24. Derslerin birbirine uyumlu olarak okutulabilmesi için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliği sağlanıyor mu?

25. Okul dışı grupların değer ve davranışlarını okul yararına uzlaştırabiliyor musunuz?
26. Öğretmenlerin işini tam olarak yapmasını sağlamak için hangi yöntemleri kullanılıyorsunuz?
27. Okulda çalışanlara karşı ödül ve ceza sistemlerinin hangisinin kullanılması daha yaygın?
28. Okul genelinde kişiler ve birimler arası uyumun sağlanmasına yönelik YİBO'larda görülen aksaklıklar var mı?

(DENETLEME ve DEĞERLENDİRME)

29. Denetim ve değerlendirmelerinizde hangi konular üzerine yoğunlaşıyorsunuz?
30. Denetim ve değerlendirmeyi hangi sıklıkla yapıyor musunuz?
31. Denetim sonrası değerlendirme sonuçlarını personelle paylaşıyor musunuz?

- ✓ Etkili bir YİBO yöneticisinin diğer ilköğretim okulları yöneticisinden farklı olarak sahip olması gereken kişisel özellikler nelerdir?

EK 2: Görüşme Yapılan Yöneticiler ve Çalıştıkları YİBO'lara İlişkin Genel Bilgiler

Görüşülen Kişi	Görev Yaptığı Okul	Mezun Olduğu Bölüm	YİBO'daki Yöneticilik Süresi	Yöneticilik Üzerine Aldığı Eğitim	Okulda Çalışan Personel Sayısı	Okulun Öğrenci Sayısı	Okulun Yatılılık Kontenjanı
Mert	Dereli YİBO	Eğitim Yüksek Okulu	8	Yok	35	357	350
Akın	Dereli YİBO	Eğitim Yüksek Okulu	9	Müdürlük Kursu	35	357	350
Kenan	Harmanyeri YİBO	Jeoloji Mühendisliği	2	Hizmetiçi Eğitim Seminerleri	36	122	157
Ömer	Yeşil YİBO	Fransızca Öğretmenliği	6	Hizmetiçi Eğitim Seminerleri	21		
Orhan	Yayla YİBO	Sınıf Öğretmenliği	1	Pansiyon Yönetimi	28	280	320
Burhan	Yayla YİBO	Sınıf Öğretmenliği	3	Hizmetiçi Eğitim Seminerleri	28	280	320
Ercan	Denizköy YİBO	Fransızca Öğretmenliği	14	Hizmetiçi Eğitim Seminerleri	32	316	120
Sencer	Güneşli YİBO	Sınıf Öğretmenliği	6	Yönetim Semineri	25	218	200
Ziya	Gelincik YİBO	Sınıf Öğretmenliği	17	Hizmetiçi Eğitim Seminerleri	36	326	320
Vural	Dağlı YİBO	Öğretmen Okulu	7	Hizmetiçi Eğitim Seminerleri	32	310	292
Mehmet	Dağlı YİBO	Sınıf Öğretmenliği	6	Hizmetiçi Eğitim Semineri	32	310	292
Fatih	Asya YİBO	Sınıf Öğretmenliği	1	Yok	24	220	330
İlker	Balıklı YİBO	Din Kül. Ve Ahlâk Bil. Öğr.	3,5	Yöneticilik Eğitimi	31	211	288
Tarık	Ormanlı YİBO	Ankara Eğitim Enstitüsü	6	Yöneticilik Kursu	27	420	520
Coşkun	Serince YİBO	Eğitim Fak. Ön Lisans	1	Yok	23	330	520
Umut	Derince YİBO	Eğitim Yüksek Okulu	14	Yok	29	220	190
Ümit	Derince YİBO	Beden Eğitimi Bölümü	4	Yok	29	220	190

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Pelin ÖZDEMİR KARDEŞ

Sürekli Adres : Osmaniye Mahallesi, Yalın Sokak, Sarıkaya Apartmanı
No: 3, Kat: 1/2 Akçakoca, Düzce.

Tel : 0 (505) 5752270

e-posta : pelin_ozd@hotmail.com

Doğum Yeri ve Yılı : Kdz. Ereğli–1981

Yabancı Dili : İngilizce

Orta Öğrenimi : Akçakoca Lisesi–1999

Lisans : Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği–2003

Yüksek Lisans : Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Çalışma Hayatı : 2004 yılında Kastamonu’da Fen Bilgisi Öğretmeni olarak
çalışma hayatına başladı. 2007 yılından itibaren Düzce
Akçakoca’da görevine devam etmektedir