



Received / Makale Geliş Tarihi 19.11.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 31.01.2024
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 8 (38)
ss / pp 41-52

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10616876
Mail: editor@pejoss.com

Halil Doğan

<https://orcid.org/0009-0003-4184-439X>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Ayşe Tuğ

<https://orcid.org/0009-0007-4340-2666>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Ali Körlük

<https://orcid.org/0009-0004-4630-0997>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Fatma Derya Göçmen

<https://orcid.org/0009-0002-4546-8208>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Hasan Kayır

<https://orcid.org/0009-0005-2193-9951>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Yönetimsel Süreçlere Yönelik Fenomenolojik Bir Değerlendirme

A Phenomenological Evaluation of Administrative Processes

ÖZET

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine yönelik sahip oldukları görüşler belirlenmek istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda özel ve devlet okullarında görev yapan 25 okul yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninde yürütülen çalışmanın verileri içerik analizi ile analiz edilmiştir. Çalışmada okul yöneticilerinin yönetim süreçleri olan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerine yönelik görüşleri alınmış ve bu görüşler temalar ve kodlara ayrılarak bulgular oluşturulmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri karar verme süreci kuramsal kararlar, örgütsel kararlar, kişisel kararlar, estetik kararlar, ekonomik kararlar ve bürokratik kararlar olarak algılamaktadır. Benzer şekilde planlama süreci de yine kanuna uygun hareket etme ve merkez teşkilatın beklentilerini karşılama olarak algılanmaktadır. Yönetim süreçlerinden örgütlenme süreci ise okul yöneticileri tarafından okul içi gruplara destek sağlama, okul içinde etkili ve açık bir iletişim kurma, gruplara ve öğretmenlere liderlik ederek sorumluluk alma olarak ifade edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu iletişim sürecine yöneliktir. Buna göre okul yöneticileri iletişim sürecini kişisel iletişim, mesleki iletişim ve etkili iletişim olarak gruplandırmışlardır. Etkileme süreci hakkında ise okul yöneticilerinin bu süreci motivasyon sağlama olarak algıladıkları söylenebilir. Yönetim süreçlerinden koordinasyon süreci de çalışmanın çözüme kavuşturulması, okul içi etkinlikler için ilgili grupların kurulması ve bu gruplar arasındaki iletişim odaklı uyumun sağlanması olarak görülmektedir. Bulgulara göre okul yöneticileri değerlendirmeyi teftişten daha çok rehberlik etme olarak görmektedir ve bunu sağlayabilmek için bazı yeterlilikle ile değerlendirme modellerine ihtiyaç duymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim süreçleri, okul yöneticisi, fenomenoloji.

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine the opinions of school administrators about management processes. For this purpose, interviews were conducted with 25 school administrators working in private and public schools. The data of the study, which was conducted in phenomenology design, one of the qualitative research methods, were analysed by content analysis. In the study, school administrators' views on the management processes of decision-making, planning, organising, communication, influencing, coordinating and evaluating were taken and these views were divided into themes and codes and findings were formed. According to the findings, school administrators perceive the decision-making process as theoretical decisions, organisational decisions, personal decisions, aesthetic decisions, economic decisions and bureaucratic decisions. Similarly, the planning process is perceived as acting in accordance with the law and meeting the expectations of the central organisation. The organising process, which is one of the management processes, is perceived by school administrators as providing support to in-school groups, establishing effective and open communication within the school, and taking responsibility by leading groups and teachers. Another finding obtained in the study is related to the communication process. Accordingly, school administrators categorised the communication process as personal communication, professional communication and effective communication. Regarding the influence process, it can be said that school administrators perceive this process as providing motivation. The coordination process, which is one of the management processes, is seen as resolving conflict, establishing relevant groups for in-school activities and ensuring communication-oriented harmony between these groups. According to the findings, school administrators perceive evaluation as guidance rather than inspection and need some competencies and evaluation models to provide this.

Keywords: Management processes, school administrator, phenomenology.

1. GİRİŞ

Yönetim, insanların bir arada yaşamaya başlaması ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. Toplumun en küçük birimlerinden başlayarak devlet düzeyine kadar her alanda karşımıza çıkmaktadır. Yönetim ekonomi, psikoloji, sosyoloji, hukuk gibi birçok dalıyla etkileşim halinde olmuş ve bu alanlardaki gelişmelerden etkilenerek şekillenmiştir.

Yönetimin en temel anlamı, insan ve madde kaynaklarını kullanarak örgütü amacına ulaştırmaktır. Genel anlamda yönetim, başkaları aracılığıyla bir amaca ulaşmak için girişilen faaliyetler veya çalışanların iş birliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Sucu, 2018).

Tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan gelişmeler neticesinde örgüt yapıları değişime uğramıştır. İnsanlar belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek örgütsel yapıları oluşturmuşlar ve örgütleri de bu amaçlara ulaşabilmek amacıyla yönetmişlerdir. Örgüt yapılarına uyum sağlayabilmek ve örgütsel amaçlara daha kolay şekilde ulaşabilmek amacıyla farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yönetim tarihsel süreç içerisinde farklı aşamalardan geçmiş ve yönetim bilimi yazarları tarafından bazı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırmalar genel olarak klasik, neo-klasik, modern ve post-modern biçiminde yapılmaktadır.

Yönetim kuramlarının ilki klasik yönetim kuramıdır. Sanayi devrimiyle birlikte örgütsel devrim yaşanmış, sayıları, faaliyetleri, üretim miktarları ve büyüklükleri artan örgütlere dair yöneticilik ve örgütlenme bilgisi aynı hızda bir dönüşüm yaşamamıştır. Örgütsel yapılar modernleşip dönüşürken örgütlenme ve yönetim bilgisi geleneksel dönemlerin özelliklerini büyük ölçüde sürdürmeye devam ederek eskide kalmıştır (Öztaş, 2015). Böylece örgütlerin yönetimiyle ilgili boşluğu dolduracak çalışmalar 20. yüzyılın başlarında Taylor, Fayol ve Weber tarafından yapılarak ortaya çıkmıştır.

Klasik yönetim kuramlarının temel amacı örgütsel verimliliğin artırılmasıdır. Bu amaçla F.W. Taylor örgütlerde işlerin nasıl görüleceği; H. J. Fayol örgütün nasıl yönetileceği; M. Weber ise örgütün yapı ve tasarımın nasıl olması gerektiği üzerinde daha çok durmuştur (Öztaş, 2015). Klasik yönetim kuramcılarında Fayol, bir örgütün başında bulunan yöneticinin yapması gereken faaliyetlerle ilgili ilkeleri açıklayarak yönetim faaliyetlerini planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 2014).

Yönetimin yeniden yapılanması eğitime örgütlerine de yansımıştır (Güngör, 2014). Eğitim tarih boyunca insanların en temel değerlerinden birisi olmuştur. Ortaya çıkan bilimsel ve teknolojik gelişmeler bütün örgütler gibi eğitim örgütlerini de etkilemiştir. Eğitim örgütleri bu gelişmelere uyum sağlayabilmek ve çağın gereklerine uygun bireyler yetiştirmek amacıyla değişme ve gelişme çabasına girmiştir. Bunu sağlayabilmek amacıyla eğitim örgütlerinin nasıl yönetileceği konusu alandaki yazarlar tarafından tartışılmıştır.

Eğitim yönetimi, yirminci yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversitelerde açılan bölümler aracılığı ile ilk kez akademik anlamda çalışılmaya başlanmış ve zamanla tüm dünyada kuram ve uygulama açısından gelişme kaydederek uzmanlaşma sürecine girmiştir (Papa, 2009, Akt. Örucü ve Şimşek, 2011). Eğitim yönetimi alanında yürütülen araştırmalarda, eğitim yönetimine yön veren disiplinlerden birisi olan yönetim biliminin bulgularından da yararlanılır (Küçükler, 2015). Yönetim bilimindeki gelişmelerin eğitim yönetimi üzerindeki yansıması 20. yüzyılın ortalarından itibaren hissedilmeye başlanmıştır (Gedikoğlu, 1997).

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olarak yönetim biliminin geliştirdiği kavram, ilke, teknik, yöntem, model ve kuramların bilinçli bir biçimde kullanılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Sucu, 2018). Bu bağlamda okul yöneticileri de örgütlerini belirlenen amaçlara ulaştırabilmek amacıyla farklı yönetim biçimleri, teknikleri ve ilkeleri kullanmaktadırlar. Okul yöneticilerinin okullarını yönetirken ilham aldığı kuramlardan birisi de Fayol'un yönetim süreçleri kuramıdır.

Yöneticiler, yönettikleri örgütün kısa ve uzun vadeli amaçlarını, işleyişini, denetimini, örgütün kendi içinde ve çevresiyle olan iletişimini ve uyumunu büyük oranda belirleyen kişilerdir. Bu bağlamda eğitim örgütü yöneticilerinin örgütlerini yönetirken yönetim süreçlerini nasıl kullandıkları yönetimin etkililiği açısından büyük önem arz etmektedir.

Yönetimin amacı, örgütü amaçlarına ulaştıracak doğru faaliyetlerin doğru bir biçimde yapılmasını sağlamaktır. Yönetim bilimi içerisinde klasik yönetim kuramlarından biri olarak kabul edilen ve

yöneticinin ana işlevleri olarak nitelen yönetim süreçleri Fayol tarafından planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak sınıflandırılmıştır (Gül, 2017).

Yönetim, insana özgü olan, örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen kişilerin işbirliği içinde çaba gösterdikleri, en az kaynak kullanarak en fazla verim elde etmeyi amaçlaması nedeniyle akılcı yönü olan ve yönetsel bilginin ustalıklı kullanılması gerektiren bir sanat niteliği taşımaktadır (Sucu, 2018). Bu bağlamda insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan örgütlerin hedefine ulaşabilmesi etkin bir yönetim sayesinde gerçekleştirilir.

Yöneticiler, örgütsel hedefler doğrultusundan kararlar alınmasını ve uygulanmasını sağlamakla yükümlü kişidir. Yöneticilerin bunu gerçekleştirebilmesi yönetim süreçlerini işe koşmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda yönetim süreçlerinin etkin şekilde yürütülmesinde en büyük pay yöneticilere düşmektedir.

Temel eğitim ile çocuklara topluma uyum sağlamaları ve yaşamlarını daha iyi şekilde sürdürmeleri için gerekli olan okuma-yazma, temel matematiksel işlemler, ana dilini doğru ve etkili kullanma gibi temel bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır. Bu bilgi ve beceriler sonraki öğrenmeler için ön koşul niteliği taşımaktadır (Saribaş ve Babadağ, 2015). Bu bağlamda temel eğitim, Türk eğitim sisteminde okul öncesi ve ilköğretimi kapsayan, ortaöğretime ve yükseköğretime hazırlık niteliği taşıyan ve kişiyi hayata hazırlayan oldukça önemli eğitim basamaklarını içine almaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında; eğitim kurumlarının beklenen amaçları gerçekleştirmesinde bu kurumların yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanmaları büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan literatür taramasında devlet ve özel temel eğitim kurumlarını kapsayacak şekilde yönetim süreçlerini ortaya koyan nitel bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın temel eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda yöneticilerin görüşleri hakkında bilgi sahibi olunması açısından alana önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, eğitim kurumu yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

Eğitim kurumu yöneticilerine göre;

1. Karar verme süreci nasıl algılanmaktadır?
2. Planlama süreci nasıl algılanmaktadır?
3. Örgütlenme süreci nasıl algılanmaktadır?
4. İletişim süreci nasıl algılanmaktadır?
5. Etkileme süreci nasıl algılanmaktadır?
6. Eşgüdüm (Koordinasyon) süreci nasıl algılanmaktadır?
7. Değerlendirme süreci nasıl algılanmaktadır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Temel eğitim kurumları yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim süreçlerini değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada nite araştırma yöntemlerinden fenomenolojik (olgubilim) araştırma deseni kullanılacaktır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 41). Nitel araştırmalar verilerin yorumlanmasında sayısallaştırmayı değil sözcükleri vurgulayan ve katılımcıların bakış açılarını ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Özden ve Saban, 2017).

Fenomenolojik araştırma, kişilerin kendi bakış açılarından algı ve deneyimlerini açığa çıkarmayı amaçlayan bir araştırma desendir (Lester, 1999, Akt. Ersoy, 2017). Fenomenoloji, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olay, deneyim, algı ve yönelimler üzerine odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Fenomenolojik araştırmalarda katılımcının araştırma konusu ile ilgili olay ya da olayları algılama, kavramlaştırma ve değerlendirme biçimini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Özdemir, 2010). Bu çalışmada ele alınan fenomen yönetim süreçleri olarak belirlenmiş, bu fenomene ait algı ve deneyimlerin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Meram, Selçuklu) bulunan devlet okulları ve özel okullarda görev yapan temel eğitim kurumu yöneticileri oluşturmaktadır. Patton (2002), nitel araştırmada örneklem sayısına ilişkin bir kural olmadığını ve örneklem sayısının belirlenmesinde araştırmanın amacı, zaman, kaynaklar ve olanaklar gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir (Akt. Yavuz ve Gülmez, 2016). Olgubilim çalışmalarında konu edilen olgunun özünü tanımlamak amaçlanır ve bu nedenle olgubilim çalışmalarında çalışma grubunda bulunan kişiler, araştırılan olguyla ilgili deneyimleri bulunduğu için seçilir (Kocabıyık, 2016). Bu çalışmada 15 devlet okulu ve 10 özel okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Çalışma grubuna ait betimsel ifadeler Tablo 1’de verilmiştir. Çalışma grubuna dahil edilen okul yöneticileri okul türlerine ve kıdemlerine göre ayrılmıştır. Katılımcı gizliliğinin sağlanabilmesi için, çalışmaya dahil edilen okul yöneticileri devlet okullarında çalışanlar için Dİ1, DO2, özel okullarda çalışanlar için Öİ1, ÖL2 gibi kodlamalara tabi tutulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubu

Okul türü	Kod	Kıdem
İlkokul	Dİ1	14
İlkokul	Dİ2	15
İlkokul	Dİ3	21
İlkokul	Dİ4	9
İlkokul	Dİ5	8
İlkokul	Öİ1	4
İlkokul	Öİ2	3
İlkokul	Öİ3	15
Ortaokul	DO1	18
Ortaokul	DO2	10
Ortaokul	DO3	11
Ortaokul	DO4	17
Ortaokul	DO5	9
Ortaokul	ÖO1	11
Ortaokul	ÖO2	9
Ortaokul	ÖO3	8
Ortaokul	ÖO4	10
Lise	DL1	12
Lise	DL2	14
Lise	DL3	16
Lise	DL4	9
Lise	DL5	22
Lise	ÖL1	10
Lise	ÖL2	8
Lise	ÖL3	4

2.3. Verilerin Toplanması

Fenomenolojik araştırmalarda önde gelen veri toplama aracı görüşmedir. Görüşme, olgulara ilişkin deneyimleri ortaya çıkarmak için araştırmacılara etkileşim ve esneklik imkânı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Fenomonolojik (olgu bilim) araştırmalarında, araştırmanın ilgilendiği olguyu yaşayan veri kaynakları ile olguya ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmeler yapılır. Böyle bir ortamda bireylerin kendilerini rahat şekilde ortaya çıkarabilmesi için araştırmacının görüşülen birey ya da grupta güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir (Büyüköztürk vd., 2014).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılacaktır. Detaylı alanyazın taramasına dayalı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu 7 temel soru ve 18 alt araştırma sorusundan oluşmaktadır. Sorular anlam ve anlaşılabilirlik bakımından uzmanlar tarafından okunmuş ve gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerde kayıp olmaması için ses kaydı ile kayıt altına alınmış ve analiz için bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür.

2.4. Verilerin Analizi

Olgubilim, bireylerin deneyimlerinin ortak anlamlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Kocabıyık, 2016). Bu doğrultuda Yıldırım ve Şimşek (2016), nitel verilerin analizi konusunu “betimsel analiz” ve “içerik analizi” şeklinde iki grupta incelemektedir. Betimsel analize göre elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizde elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulur. Bu nedenle doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilir. İçerik analizinde ise betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel analizde fark edilemeyen temalar keşfedilebilir. İçerik analizinde temel amaç, birbirine benzeyen

verileri belirli temalar çerçevesinde bir araya getirerek okuyucunun anlayacağı şekilde düzenleyerek yorumlamaktır. Bu kapsamda araştırmada elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Karar Verme Sürecine Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinden karar verme sürecine yönelik elde edilen verilere göre, okul yöneticileri bürokratik kararları daha çok almaktadır. Ayrıca aldıkları kararları yine bürokrasi çerçevesinde inceleyen yöneticiler, kararların kanun ve yönetmeliklere uygun olmasını çok fazla önemsemektedir. Aynı zamanda okul yöneticileri aldıkları kararların yürüttükleri görevlerin bir karşılığı olarak görmektedir. Okul yöneticilerine göre bir yönetici aldığı her kararı bürokrasinin isteği ve beklentisine göre almalıdır. Özellikle kıdemi daha fazla olan okul yöneticilerin bürokratik karar almayı daha fazla önemsedikleri elde edilen bulgular arasındadır. Çalışma grubunda yer alan en kıdemli okul yöneticisi DL5 bu konu hakkında *“Okul yöneticisi kanunun okulda uygulayıcısıdır. Eğer kanun hükümlerine göre hareket etmezse hem okulun işleyişine hem de prestijine zarar verir. Bugüne kadar kanun ve yönetmeliklerin dışına çıkan hiçbir karara imza atmadım. Tecrübesiz olanlar bazen böyle davranışlar sergilemiş olsalarda bunun sonucunda soruşturma ve görev değişikliği gibi durumlarla karşılaşmışlardır”* diyerek bürokratik kararın önemini vurgulamıştır. Benzer bir biçimde Dİ3 kodlu katılımcı da *“okul yöneticisi kanun dışında karar almamalı. Böyle bir karar öğretmenin gözünde de uygun olmaz. Hem ceza hem de görevi kötüye kullanma gibi istenmeyen sonuçlar doğabilir”* ifadesinde bulunmuştur. Özel okullarda çalışan okul yöneticilerinde karar alma sürecinde kanun yönetmeliklere uygun hareket etmeyi önemsedikleri görülmektedir. Okul yöneticileri karar alma sürecinde aynı zamanda kararların ekonomik olmasına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Alınan kararların ekonomik sonuçları ve içeriklerinin olması, bütçe ile ilgili olması, tasarruf sağlayan bir niteliği sahip olması ve parasal konularda yöneticilere sorun çıkarmayacak biçimde alınması gerektiği elde edilen bulgular arasındadır. Özel okul yöneticileri ekonomi temasında karar alma davranışlarını daha çok yeni personellerin işe alımlarında ve okula ait harcamalarda okul sahiplerine hesap verme ile ilgili nitelendirirken devlet okullarında çalışanlar ise bu tür kararlarda yasal sorunla karşılaşmama ve okul bütçesini en verimli şekilde idare edebilecek kararların alınması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Devlet okulunda yöneticilik yapan Dİ4 bu temaya yönelik *“Okulumuza ödenek gelmediği için ekonomik karar almak çok önemli. Sınırlı bir paraya sahibiz ve bu sınırlı parayı en iyi şekilde, okulun tüm ihtiyacını giderecek biçimde kullanmamız gerekli”* diyerek kararların tasarrufla sonuçlanması gerektiğini belirtmiştir. Konu ile ilgili olarak DL3 kodlu yönetici de *“Okulun parasını kendi paramdan daha dikkatli harcamak zorundayım. Bunu hem vicdani sorumluluklarım gereği yaparım hem de devletin parasını amaca uygun harcamadığım takdirde hukuki sorunlarla karşılaşırım. Bu yüzden harcamaya yönelik alacağım kararlar bana sorun çıkarmamalıdır”* diyerek kararın kendisine sorun çıkarmayacak biçimde alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Okul yöneticileri bürokratik ve ekonomik odaklı kararların yanı sıra, karar alma sürecinde kişisel ve örgütsel kararları önemsemektedir. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri kararları kişisel olarak alabilmektedir. Bu tutumu kişiler arası denge, kişi çıkarlarını gözetme ve bireysel davranışlar etrafında geliştiren okul yöneticileri, kararın daha çok kişiyi ilgilendirmesi durumunda sergilemektedir. Bu temaya yönelik DO4 kodlu katılımcı *“Öğretmenler arasında bazı sorunların çıkması halinde kararları dengeli gözeterek almak durumunda kalıyorum. Yanlı karar vermek yerine kararın sonucunda kabul edilebilir bir sonuç elde edilmesi gerektiğini düşünüyorum”* diyerek kişiler arası dengeli, ÖL1 kodlu katılımcı ise *“Okul yöneticisi bizim gibi okullarda yalnız kalmış kişidir. Kararı herkesle paylaştığımızda birçok sorunla karşılaşırız ve istemeden de olsa okuldaki otoriteyi sarsmış oluruz. Bu yüzden kararı daha çok kendi başıma almayı önemseydiğim zamanlar olur”* diyerek kararı kişinin kendi başına alması gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticileri örgütsel kararlarda yine denge unsurunu gözetken, örgütün gelişimine destek olan kararları almaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel karar alma sürecinde kararın örgütün bütününe hitap eden bir nitelikte olması gerektiğini belirten Dİ4 kodlu katılımcı bu konu hakkında *“Eğer bir karar alacaksak bu karar tüm öğretmenleri, velileri, okul görevlilerini ve kendimi ilgilendirmektedir. Bu ilişki kararın hassas olmasında önemli bir paya sahiptir”* ifadesinde bulunmuştur. ÖL2 de benzer bir biçimde *“Kararlar eğer bir kişiyi değil okulun genelini ilgilendiriyorsa benim önceliğim okulun gelişimi olmak zorundadır. Okulun işleyişine uygun olmayan herhangi bir kararı almak mümkün değil”* demiştir. Okul yöneticilerin karar sürecinde en az ifade ettikleri kavramlar kuramsal kararlar ve estetik kararlardır. Bu bulgu okul yöneticilerinin okulun ekonomik ve bürokratik yönünü daha fazla önemsediklerini göstermektedir. Dİ2 kodlu katılımcı bu duruma yönelik *“Her sene başında okulda yapılacak faaliyetler ilgili yönetmeliklere göre planlanır. Bu planlamada özellikle dikkat ettiğimiz bazı durumlar olsa da yönetmeliğin dışına çıkarak asla yapmayız. Örneğin özel günler ve haftalar planlanırken yönetmelik*

kutlama tarihlerini belirtmiştir. Bu tarihlere zaten uyarız. Ancak tören içeriği biraz da okullara bırakılmıştır. Okul yöneticisi olarak ben kanuni bir sorun yaşamadan bu törenin icrasının yapılması için planlama yapmak zorundayım” diyerek yönetmeliklerin planlamadaki yerini vurgulamıştır.

Tablo 2. Karar Verme Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Kuramsal	Yönetim kuramlarını dikkate alma	4
Örgütsel	Okul iklimini geliştirici karar alma	8
	Okulun bütününe hitap eden karar alma	
Kişisel	Okuldaki dengeleri gözeten biçimde karar alma	10
	Kararları kendi başına alma	
Estetik	Karar alırken çeşitli çıkarları gözetme	1
	Karar alırken çeşitli dengelere dikkat etme	
Ekonomik	İnsan odaklı karar alma	18
	Ekonomik sonuçları içeren karar alma	
	Tasarruf sağlayan karar alma	
Bürokratik	Bütçe ile ilgili karar alma	21
	Sorun yaratmayan karar alma	
	Kanun, yönetmeliklere uygun karar alma	

3.2. Planlama Sürecine Yönelik Bulgular

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin planlama sürecine yönelik görüşleri çevreye uygun planlamalar yapma, üst yönetimin beklentilerine uygun planlamalar yapma, çevresel ve kurumsal dengeleri gözeterek planlamalar yapma ve plandan kaynaklı beklentileri karşılama temalarında toplanmıştır. Yönetici görüşleri tüm bu temalarda yoğun olarak gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu planlama sürecinde çevrenin ihtiyaçlarını ve çevrenin barındırdığı özellikleri önemsemektedir. Okul yöneticileri çevreye göre planlama sürecinde özellikle okul çevresinin eğitsel eksikliklerine ve mevcut sahip oldukları olanaklara odaklanmaktadır. Katılımcılardan DO2 kodlu yönetici bu duruma ilişkin görüşlerini “Çalıştığımız okul çevresine uygun bir plan yapmadığımızda veliler yeterli katılım göstermiyor. Bazı okul etkinliklerini bu özelliklere göre planlıyoruz. Örneğin okul kermesi yapacağımız zaman velilerin harcama potansiyellerini dikkate alarak kermes planı oluşturuyoruz. Bunu dikkate almazsak kermes hedeflenen başarıyı sergilemez. Benzer biçimde okul gezilerinde de ekonomik faktörlere odaklanmak zorundayız” diyerek ifade etmiştir. Katılımcılardan Öİ1 kodlu yönetici de bu duruma yönelik “Okulumuz özel okul olduğu için haliyle velilerin bizlerden farklı beklentileri oluyor. Yaptığımız tüm planlarda ve aldığımız kararlarda velilerin bu isteklerini de göz önüne almak zorundayız. Okul törenlerinde velilerin rahat bir şekilde gösteriyi takip edebilecekleri bir ortam yaratamazsak veliler bu töreni beğenmeyebilir. Arkadaşlarla tören planlamasında mutlaka velilerin takip edebilecekleri bir ortam oluşturmaya çalışırız” diyerek özel okullarında çevresel faktörleri dikkate alarak planlama süreci yönettiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin planlama denilince dikkate aldığı bir diğer tema da üst yönetimdir. Okul yöneticileri bu temada merkez teşkilatın kendilerinden ve okullardan beklediklerini yerine getirme ve mevcut kanun, yönetmeliklere göre planlama yapmaya dikkat ettikleri görülmektedir. Aslında bu durum tıpkı karar sürecinde olduğu gibi planlama sürecinde de okul yöneticilerinin bürokratik kişiliklerini ön plana çıkarmaktadır. Okul yöneticileri özellikle eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanmasında bu hususa fazlaca dikkat etmektedir. Farklı bir okul türünde çalışan ÖL3 kodlu katılımcı ise hem merkez teşkilatını hem de okul mütevelli heyetini faaliyet planlama sürecinde dikkate aldığını belirtmiştir. Lise ve ortaokullarda çalışan okul yöneticileri ise planlamada ilkokullara göre biraz daha esnek olduklarını, okulun sınav başarısını artırmaya yönelik sınav planlamasında merkez teşkilatın isteklerinin bazen dışına çıkabildiklerini ifade etmiştir. Bu duruma yönelik DL1 “Bakanlık bizden test ağırlıklı sınavlar yerine süreç odaklı ölçümler yapmamızı bekliyor. Ancak biz lise olarak öğrencilerimizi yükseköğretim sınavına hazırlamak zorundayız. Hem DYK kursları hem okul içi denemeler ile bu işi götürmeye çalışıyoruz. Bu yüzden sene başında hangi sınıfa kaç deneme yapacağımızı belirlememiz gerekir. Her öğrenci özel öğretim kurslarına katılmakta zorlanabiliyor. Biz okul olarak bu durumda olan bir öğrenciye ihtiyaç duyacağı desteği gerekirse risk alarak sağlamalıyız” ifadeleri kullanırken, DO5 kodlu katılımcı da benzer bir yaklaşım içinde olmuştur. DO5 kodlu katılımcı da sınav vurgusu yaparak “Ortaokullar olarak biz sınav yapmaya mecbur kalıyoruz. Liseye geçişte öğrencilerin yeri geldiğinde her hafta sınav olması hem onların başarısını hem de okulun başarısını artırıyor. Zaten böyle bir planlama yapılmadığında gerek öğrenciler gerek de veliler okulun yaptığı diğer eğitim çalışmalarını görmezden gelebiliyor” demiştir.

Okul yöneticilerin planlama sürecine ait bir diğer teması da denge olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticileri planlamalar yaparken kurum içi dengeleri göz önüne almayı önemli kabul etmektedir. Yöneticilere göre yapılan planlama faaliyeti hem tam katılımlı olmalıdır hem de katılımcılar planlama toplantısından memnun ayrılmalıdır. Yapılan plan böylelikle hedeflenen başarıya erişebilmektedir. Okul

yöneticileri katılımı artırabilmek için planlamaların sene başı, sene ortası ve sene sonu toplantıları ile eğitim öğretim yılı içerisinde gerçekleştirilen informal öğretmen toplantılarını kullandıklarını belirtmiştir. Ayrıca planlama faaliyeti sonunda gelen itirazlar değerlendirilerek gerekli düzenlemelerinde yapılabildiği, böylelikle yapılan plandan tüm katılımcıların memnun olduğu ifade edilmiştir. Bu duruma yönelik DO4 kodlu katılımcı şunları ifade etmiştir; *“İster öğretmenlerle ister velilerle olsun alınan kararlar belirli bir plan çerçevesinde alınır. Biz öğretmenlerimizle sene başında gerçekleştirdiğimiz öğretmenler kurulu toplantısında yıl içerisinde neler yapılacağını, hangi faaliyette kimin görev alacağını belirleriz. Aslında bu toplantılar okulun yıl içerisindeki yol haritasının oluşturulduğu toplantılardır. Okulda yapılacak birçok faaliyet bazen detaylı bazen de kabaca planlanır. Öğretmen arkadaşlar bu planlamalarda mutlaka görev alırlar. Bizim toplantılarımız oldukça katılımcı bir ortamda gerçekleştiği için alınan kararlara itirazlar olsa da konuşarak açıklığa kavuştururuz.”* Ayrıca planlama süreci sadece eğitim öğretim faaliyetlerine veya öğretmenlere yönelik gerçekleşmemektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul birçok paydaşı bünyesinde barındırmaktadır. Genel veli toplantıları ve okul aile birliği toplantıları da katılım sayısı fazla olduğunda oldukça verimli geçmektedir. Bu durumu katılımcılardan D11 *“Biz ilkokul olduğumuz için okul aile birliği toplantıları oldukça samimi bir ortamda gerçekleşir. Bizim için önemli olan bu toplantılarda ailelerin okulla ilgili fikirlerini istekli bir biçimde dile getirmeleridir. Çünkü veliler de bizim için çok önemlidir ve onların görüşlerini okulda yapılacak faaliyetlerde etkin bir biçimde kullanmamız gerekir. Zaten okul aile birliği bütçesinin kullanımında okul aile birliği yönetiminin de söz hakkı olduğunu düşündüğümüzde onların fikirlerinin önemli olduğu anlaşılabilir”* diyerek diğer paydaşlarında planlama sürecine dahil edildiğini ifade etmiştir. Katılımcı planlamayı göz önüne koyan bu bulguların yanı sıra okul yöneticileri planlama sürecinde kurum içinde dengelere de hassasiyet göstermektedir. Elde edilen bulgular planlama sürecinde görev dağılımının eşit bir biçimde gerçekleştirilmesinin önemsendiğini göstermektedir. ÖO4 kodlu katılımcının *“Görev dağılımı yapılırken her öğretmeninin eş değer görevler üstlenmesini sağlamazsanız fazla görev üstlenen kişi bir süre sonra şikâyet etmeye başlar. Bu şikâyetler okulun iklimini tehdit edecek kadar ilerleyebilir. Bu durum yaşanmadan planlamalarda adil bir tutum sergilemek gerekir”* görüşü de bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 3. Planlama Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Çevre	Okulun çevresine göre plan oluşturma Çevrenin ihtiyacını gözetme	18
Üst yönetim	Kanuna uygun hareket etme Merkez teşkilatın isteklerini karşılama	21
Denge	Kurum içi dengeler Yapılan plandan memnuniyet duyma Katılımcı bir planlama süreci oluşturma	20
Beklenti	Beklentileri karşılama	23

3.3. Örgütlenme sürecine yönelik bulgular

Okul yöneticilerinin örgütlenme sürecine yönelik ifadelerinden hareketle elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin örgütlenmede destek olma, ortak eylemler gerçekleştirme, sağlıklı iletişim kurabilme ve lider olma temalarını ortaya çıkarmıştır. Temaların her birine yönelik okul yöneticisi görüşleri oldukça fazladır. Başka bir deyişle okul yöneticileri örgütlenme süreci hakkında fikir birliği sergilemektedir. Destek temasına ait görüşler incelendiğinde okul yöneticileri okul içinde oluşan gruplara destek sağlama ve öğretmenler arasındaki dayanışma ortamını güçlendirmeye yönelik faaliyetler sergilemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan DO4 kodlu okul yöneticisi öğretmen dayanışmasını güçlendirmeye ilişkin *“Öğretmenler arasında iletişim ve yardımlaşma her zaman olur. Okul yöneticisi bu iletişim ve yardımlaşmayı kolaylaştırıcı bir tutum sergilemelidir. Bunun için de birçok fikire açık olmalı, gelen tavsiye ve önerileri dikkatle dinlemelidir. Ne de olsa eğitim öğretim işini asıl gerçekleştirenler öğretmenlerdir”* ifadesini kullanmıştır. Diğer bir tema olan ortak eylemlerde bulunma temasında okul yöneticilerinin tamamının benzer fikirlere sahip olduğu görülmektedir. Bu tema kapsamında okul yöneticileri eğitim zümreleri ile ortak hareket edebilmenin örgütlenmede önemli bir görev üstlendiğini düşünmektedir. Örneğin lise türü okullarda çalışan DL2 kodlu okul yöneticisi bu durumla ilgili olarak *“Benim branşım olsun olmasın tüm zümrelerin gerçekleştirdiği faaliyetlerde sorumlu olmam gerekir. Bu onlara yönelik destek sağladığımı da gösterir. Ben matematik zümresinin etkinliklerinden veya matematikten anlamasam bile zümredeki öğretmenler benim desteğimi görmek isterler. Onlar bensiz de bir arada çalışabilirler ama ben olduğum zaman motivasyonları yükselir”* demiştir. Okul yöneticileri örgütlenme sürecinde iletişiminde önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetici görüşlerine göre okul yöneticisi olumlu bir iletişim sürdürebilmelidir. Bunu sağlamak için iletişim anında karşıdaki kişilere açık olmalıdır. Formal yollar yerine informal yolları kullanarak her an ulaşılabilir bir kişi olarak bilinmelidir. İletişim temasına yönelik yönetici görüşleri

incelendiğinde Dİ5 kodlu katılımcının “Benim arkadaşlarım ne zaman isterlerse benimle iletişim kurabilirler. Hem telefonum hem odamın kapısı hep açıktır. Hatta ben çoğu zaman arkadaşlarımın yanına yani öğretmenler odasına giderim ki o anda söylenmesi gerekenler söylenebilir. Böylelikle eğitim öğretim faaliyetleri bizim açımızdan daha etkili geçmektedir” ifadesi de iletişimde ulaşılabilir olmayı ortaya koymaktadır. Örgütlenme sürecine ait bir diğer tema da liderlikle ilgilidir. Okul yöneticisi etkili bir liderlik sergileyerek öğretmenlerin çalışmalarının etkinliğini artırabilmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin öğretmenler için bir amaç ortaya koyması, öğretmenlerin bu amaca yönelik eylemlerde bulunmasını sağlamaktadır. Ayrıca okul yöneticisinin bu amacı belirlerken ve öğretmenlerin örgütlenmesini sağlarken sorumluluk alması da önemli bir yönetici tutumudur. Bu temaya yönelik ÖL2 kodlu katılımcı “Arkadaşlar çoğu zaman bir sorunu veya etkinlik planını bana sunduklarında onlar akıl vermek yerine onlarla birlikte işin bir parçası haline gelirim. Böylelikle hem bana karşı güvenleri artar hem de benim kontrol edebileceğim alan genişler” diyerek sorumluluk almanın ve liderlik yapmanın gerekliliğini ifade etmiştir. Okul türü fark etmeksizin elde edilen bulgular benzer niteliktedir. Örneğin DL1 kodlu katılımcı bu temaya ilişkin “Okulun yöneticisi bensem okuldaki her faaliyetinde yöneticisi ben olabilirim. Bu herşey benden sorulur demek değil aksine ben her işin içinde olursam öğretmenlerde bana güvenirler. Bu benim sorumluluklarımı artırsa da etkili bir eğitimde işe yarayan bir yöntemdir” ifadesini kullanarak liderliğin örgütlenmede sürecinde önemine vurgu yapmıştır.

Tablo 4. Örgütlenme Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Destek	Okul içi gruplara destek sağlama Öğretmenler arası dayanışmaya katkı sunma	21
Ortak eylem	Zümrelerle birlikte hareket etme	25
İletişim	Olumlu bir iletişim sürdürme Açık iletişim kurma Ulaşılabilir olma	24
Liderlik	Sorumluluk alma Amaç belirleme	20

3.4. İletişim Sürecine Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinden iletişim sürecine yönelik elde edilen bulgular incelendiğinde yöneticilerin iletişim sürecini kişisel iletişim, mesleki iletişim ve etkili iletişim temalarında değerlendirdikleri görülmektedir. Kişisel iletişim teması incelendiğinde okul yöneticileri iletişim sürecini ulaşılabilir olma, öğretmenlerle açık iletişim kurma, ön yargısız iletişim içinde olma ve informal iletişimi önemseme kodları ile ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin tamamı iletişim sürecini bu temada bu kodlarla ifade etmektedir. Katılımcılardan DO2 kodlu katılımcı okul yöneticisinin ulaşılabilir olması ile ilgili olarak “Ben hem öğretmen hem de öğrencilerim tarafından istedikleri anda ulaşabildikleri birisi olmalıyım ki ilgilenmem gereken konularla benim yerime başkaları ilgilenmesin. Öğretmenler veya öğrenciler benimle iletişim kuramadıklarında gider başkaları ile iletişim kurabilir. Bu da benim etkililiğimi azaltır” diyerek ulaşılabilirliğin önemini belirtmiştir. Aynı kod üzerinde benzer bir ifade de Öİ2 kodlu katılımcıya aittir. Bu katılımcı iletişim temasında ulaşılabilir olmayla ilgili olarak “kapısı kapalı müdür, iyi müdür olamaz” diyerek ulaşılabilirlik ile etkili yöneticiliğin arasında bir bağlantı olduğunu ifade etmiştir. Kişisel iletişimin bir diğer kodu da açık iletişim kurmadır. Okul yöneticisinin açık iletişim kurması hem yönetsel süreçlerin sağlıklı işlenmesi hem de iletişim engellerini ortadan kaldırılması açısından önemlidir. Katılımcıların açık iletişim temasında daha çok iletişim engellerine odaklandıkları elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili olarak DL2 kodlu katılımcı okul yöneticisinin iletişim engeline sahip olması durumunda kurumu yönetmekte zorlanacağını şu ifadeler ile dile getirmiştir; “Ben bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerle sorunsuz bir biçimde iletişim kurmalıyım. Kendime ait gizli tuttuğum durumlar olduğunda bu iletişimin önünde engel olabilir. Öğretmen benim ona ilettiklerimi anlamadığı zaman hem kordinasyonda sorunlar olur hem de kendisinin anlayamadığını düşünebilir.” ÖL2 kodlu katılımcı da iletişim engellerine odaklanarak açık iletişimin önemine dikkat çekmiştir. ÖL2 kodlu katılımcı bu durumu “Eğer bir yönetici öğretmene karşı ön yargı ile yaklaşırsa aralarında sağlıklı bir iletişim oluşamaz. Öğretmenin belirttiği şeylere katılmak veya katılmamaktan çok onun dinlenmesi, fikirlerinin tartışılması önemlidir” diyerek ifade etmiştir. Okul yöneticileri iletişim sürecinde aynı zamanda informal iletişimi önemsemektedir. Hatta yönetici görüşleri formal iletişimin çeşitli iletişim engelleri barındırabileceğini göstermektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre informal iletişim, formal iletişime göre daha etkili ve samimi olarak değerlendirilmektedir. DO2 kodlu okul yöneticisi “Ben resmi bir duyu yapmak zorunda olmadığım sürece herkesle yüz yüze görüşmeyi tercih ederim. Çünkü öğretmene söylemek istediğim bir konuyu resmi yazı ile bildirdiğim zaman öğretmenle kendi aramda anlamsız bir hiyerarşi doğuruyorum. Bu da öğretmenin bana karşı tavır almasına neden olabiliyor. Kendisini bana açık bir biçimde ifade etmekte

zorlanıyor” diyerek informal iletişimin aynı zamanda iletişim engellerini ortadan kaldırarak sağlıklı bir iletişimi doğurduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticilerin iletişim sürecine ait algıları aynı zamanda mesleki iletişim temasını oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri mesleki iletişimi mesleki yardımda bulunma, öğretmen ve öğrencilere tavsiye verme, genç öğretmenlere tecrübelerini aktararak yol gösterme olarak algılamaktadır. DL5 kodlu katılımcı bu konuyu “Ben ilk göreve başladığımda o zaman ki okul müdürüm bana çok yardımcı oldu. Hem okul dışı yaşamda hem de okul içi işlerde hem yol gösterdi. Bu o zamandan beri beni etkileyen önemli bir yönetici davranışı aslında. Ben de okul yöneticisi olduğumdan beri benzer şekilde davranmaya özen gösteriyorum. Mesleğe yeni başlayan bir arkadaşşıma mesleki tecrübelerimi aktarmayı tercih ediyorum. Meslekte yeni olmasa da okulda yeni olan bir öğretmene okulda işleyişle ilgili yardımda bulunuyorum. Bence böyle davranıldığında bir öğretmen asla yabancılık çekmez. Bana göre bütün okul yöneticileri bu şekilde davranmalıdır” diyerek ifade etmiştir. Benzer durum özel okullarda da görülmektedir. Öİ3 kodlu katılımcı “Yıllardır okul yöneticisi olarak görev yapıyorum ve bugüne kadar öğrendiklerim öğretmenlerin mesleki olarak okul yöneticilerinden destek bulmak istediklerini gösteriyor. Bizim gibi kurumlarda iş şartları bazen ağırlaşabiliyor. Bazen veliler veya öğrenciler ile sorunlar yaşanabiliyor. Öğretmenler bu gibi durumlarda mutlaka okul yöneticisinin desteğini arıyor. Bu desteği sağlayamayan yönetici öğretmenlerle iyi iletişim kurmada da zorlanıyor” diyerek doğrulamaktadır.

Okul yöneticilerin iletişim sürecinde önemsedikleri bir başka durumda etkili iletişim temasında birleşmektedir. Buna göre okul yöneticileri iletişimi öğretmenleri etkileme yani onlara rol model olma ve sorun çözme adı altında ele almaktadır. Elde edilen yönetici görüşlerine göre okul yöneticisi her konuda kendisini model olarak öne atabilmelidir. Öğretmenler ve öğrenciler okul yöneticisinin önemsemediği hiçbir konuyu önemsememektedir. Okulda yaşanan çeşitli sorunlarda da okul yöneticisi sorun çözücü olarak devreye girmelidir. Gerek öğrenciler gerek öğretmenler gerekse de veliler sorunların çözümü için okul yöneticisini dikkate almaktadır. Bu durum ÖL2 kodlu katılımcının ifadelerinden de anlaşılmaktadır. Katılımcı “Özel okullarda hiç tahmin edemeyeceğiniz sorunlar yaşanabilir. Tüm sorunlarda adres hep okul yöneticisi gösterir. Okul yöneticisi adil ve akli selim davranmadığı sürece bu sorunları çözmeye başarılı olamaz” diyerek sorun çözmeye okul yöneticisinin önemini vurgulamaktadır. Benzer bir şekilde Dİ1 kodlu katılımcı da “okulun yöneticisi bensem sorunun da çözümünde bir parçası benimdir. Çözümü sağlamak adına herkese aynı mesafede durmam gerekir” ifadesi ile sorun çözmeye yöneticinin önemini vurgulamıştır.

Tablo 5. İletişim Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Kişisel iletişim	Ulaşılabilir olma	25
	Açık iletişim kurma	
	Ön yargısız iletişim kurma	
	İnformel iletişimi önemseme	
Mesleki iletişim	Mesleki yardımda bulunma	25
	Tavsiye verme	
	Yol gösterme	
Etkili iletişim	Etkileme	21
	Sorun çözme	

3.5. Etkileme Sürecine Yönelik Bulgular

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin etkileme sürecine yönelik görüşleri motivasyon ve yaptırım temalarında birleşmektedir. Motivasyon temasına göre okul yöneticileri etkileme sürecini öğretmenleri isteklendirici bir tutum sergileme davranışı ve öğretmenlere işlemlerini kolaylaştırıcı bir tutum sergileme davranışı olarak ele almaktadır. Yaptırım temasına göre ise okul yöneticileri etkileme sürecini disiplini önemseme ve disiplinli tavırdan taviz vermeme olarak kabul etmektedir. Bu temaya göre okul yöneticileri formal yollar yerine disiplini informal yollar ile sağlamayı önemsemektedir. Bu temaya göre dikkat çekici görüşlerden birisi DO2 kodlu katılımcıya aittir. Katılımcı konu ile ilgili olarak, “Öğretmenlere veya öğrencilere resmi disiplin işlemlerini uygulamak bence bir okul yöneticisi için kolay olmalıdır. Bana kalırsa zor olan bu resmi kanallar yerine farklı yöntemler kullanarak sorunların üstesinden gelmektir. Çünkü resmi işlemleri yaptığınızda artık öğretmen veya öğrenci fark etmez, tüm ilişkiler resmi olmaya başlar. Karşı taraf size tavır alır ve bu tavır giderek yıkıcı olmaya başlar. Bu resmi yollar işe yaramaz olarak algılanmamalıdır. Aksine en son ve kesin çözüm içeren bir yoldur resmi yollar. Yönetici sorunu farklı metotlarda ele aldığı zaman karşıdaki kişide çözüm odaklı hareket etmeye çalıştığınızı bilir ve yıkıcı bir tutumdan uzaklaşır” ifadesinde bulunmuş, formal yöntemler yerine informal yöntemlerin sorunların çözümünde daha etkili olacağını ifade etmiştir.

Tablo 6. Etkileme Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Motivasyon	Öğretmenleri isteklendirici bir tutum sergileme	22
	Öğretmenlere kolaylaştırıcı bir tutum takınma	
Yaptırım (disiplin)	Disiplinden taviz vermeme	24
	İnformal yollarla gerekli işlemleri yaptırma	

3.6. Eşgüdüm (Koordinasyon) Sürecine Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinden koordinasyon sürecine yönelik elde edilen bulgular, yöneticilerin koordinasyon sürecini benzer biçimde algıladıklarını göstermektedir. Verilerin analizi sonrasında elde edilen bulgulara göre koordinasyon süreci, okul yöneticileri tarafından çatışma çözme, okul içi grupların oluşturulması ve yönetilmesi, gruplar veya kişiler arasında koordinasyon sağlama olarak algılanmaktadır. Okul yöneticileri için koordinasyon süreci öncelikli olarak çatışma çözme ile ilişkili olarak ifade edilmiştir. Buna göre okul yöneticileri açısından çatışma çözme süreci öğretmenlerin arasında çatışmayı engelleyici bir tutum sergileme, oluşan çatışmanın adil bir biçimde çözüme ulaştırılması ve yöneticinin kendisi ile öğretmen arasında meydana gelen çatışmanın çözümü olarak ifade edilmektedir. Bu temaya yönelik DO2 kodlu yöneticinin “*Öğretmenlerin bir arada çalışabilmeleri için verimli bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Verimli çalışma ortamında bana kalırsa çeşitli gerginlikler veya kişisel meselelere yer yoktur. Ben kendi okulumda gerginliklerin olduğu, kişisel hırsların ön plana çıktığı bir çalışma ortamı kurmak istemem. O yüzden tüm bu dengeleri iyi bir biçimde yönetebilmeliyim*” şeklindeki ifadesi de bu durumu göz önüne koymaktadır. Okul içi koordinasyonun yaratılmasının önündeki çatışma unsuru sadece öğretmenler arasında değil yönetici ve öğretmen arasında da gerçekleşebilmektedir. Bulgulara göre okul yöneticileri koordinasyon süreci hakkında bu tür bir çatışmanın engellenmesi düşüncesiyle hareket etmektedir. D14 kodlu katılımcının şu ifadesi bu durumu açıklamaktadır; “*Bence koordinasyon hem öğretmenler arasında hem de öğretmenle müdür arasında gerçekleşmelidir. Kişisel sorunlar öğretmenle benim aramdaki bu iletişimi olumsuz etkileyebilir. Öğretmen geliştirdiği fikirleri bana sunmaktan vazgeçebilir veya sorundan kaynaklı bana iletmek yerine başkaları ile paylaşarak gizli tutabilir. Böyle durumlarda gerekirse ben okul yöneticisi olarak önden gidebilmeli ve sorunu daha başında çözebilmeliyim.*” Koordinasyon sürecine yönelik bir diğer tema da okul içi grupların oluşturulmasıdır. Okul yöneticileri koordinasyon sürecini çeşitli amaçlarla bir araya gelen öğretmen gruplarının oluşturulması olarak ifade etmektedir. Bu süreçte grupların kurulması ve etkinliklere göre uyumlu grupların oluşturulması okul yöneticileri tarafından önem taşımaktadır. Aynı zamanda grup içi görev dağılımında okul yöneticisinin gerçekleştirdiği planlamalarda etkili bir araç olarak görülmektedir. ÖO3 kodlu katılımcının bu konu hakkında “*Okulda koordinasyon sağlanacaksa her işi ehline vermek gerekir. Mesela okul törenleri için grup oluşturduğumuzda Türkçe ve Müzik öğretmenlerinin başı çektiği bir grup olmasını isteriz. Çünkü onlar branşları gereği bu konuda daha uzman kişilerdir. Ama tüm bu etkinliğin sorumluluğunu sadece bu arkadaşlara yüklemekte sorunlara neden olacağı için dengeyi kurma görevi biraz da bana düşmektedir*” yönündeki görüşleri grupların oluşumu ve görev dağılımı açısından koordine etmenin rolünü göstermektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre koordinasyon süreci aynı zamanda okul içi iletişimin desteklenmesi ile ilgili bir durumdur. Okul içi iletişimi hem zümreler hem de öğretmenler arasında güçlü tutabilmek koordinasyon için önemli bir gereklilik olarak ifade edilmiştir. DL4 kodlu katılımcı bu konu hakkında “*Kişileri bir arada tutabilmenin en etkili bana göre yolu iletişimdir. Öğretmenler hem kendi aralarında hem benimle konuşabildikçe ortak bir amaca yönelebilirler*” diyerek iletişim ile koordinasyon arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Benzer bir görüşte farklı bir okul türünde görev yapan Öİ2 kodlu katılımcıya aittir. Bu katılımcı da koordinasyon sürecinde iletişimi “*öğretmenlerin birbirlerinden haberdar olmaları okulda yapılan çalışmaların etkili olmasını sağlar. Her öğretmen diğer arkadaşlarının hatta zümresinin neler yaptığını bilirse hem eksik yanlarını görür hem de iyi yaptığı işleri diğerlerine anlatarak model olur*” ifadesi ile açıklamaktadır.

Tablo 7. Eşgüdüm (Koordinasyon) Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Çatışma çözme	Öğretmenler arasında çatışmayı engelleyici tutum sergileme	22
	Oluşan çatışmaları adil bir biçimde çözme	
	Öğretmen yönetici arasındaki çatışmayı yönetme	
Grupları oluşturma	Okul içi öğrenme grupları kurma	18
	Etkinliklerde rol alacak grupları belirleme	
	Grupların görev dağılımlarını gerçekleştirme	
Koordinasyon sağlama	Zümreler arası iletişimi destekleme	19
	Okul içi iletişimi güçlendirme	

3.7. Değerlendirme Sürecine Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerin görüşlerine göre değerlendirme sürecine yönelik bulgular dikkate alındığında, değerlendirme sürecinin okul yöneticileri tarafından öğretmene tavsiyede bulunarak değerlendirme yapma, kriterler kullanarak değerlendirme yapma ve değerlendirme konusunda yeterli olma temalarının oluşturulduğu görülmektedir. Bu temalardan tavsiye verme temasını okul yöneticileri verilecek tavsiyeler ile öğretmen gelişimini amaçlama ve gördükleri eksikliklerin giderilmesi için olumlu bir iletişim halinde olma olarak algılamaktadır. DL4 kodlu katılımcının da bu durumu destekleyen “öğretmenler elbette işini iyi yapan kişiler. Ama bazen kişi kendini bilemeyebilir. Kendisine dışarıdan bir gözle bakmak gerekebilir. Okul müdürü olarak bu işi yaptığım zaman öğretmeni eleştirmek yerine tavsiyelerde bulunmam gerekir” biçimindeki görüşleri bu algıyı desteklemektedir. Gelişim destekleme kodu üzerine görüş bildiren birçok katılımcıdan ÖL1 kodlu katılımcı “değerlendirme yapıyorsak kaliteli işi sağlamak için yapmalıyız. Sadece eleştiri yaptığımız zaman değerlendirme değil yargılama olur” diyerek değerlendirme sürecinde gelişim odaklılığı ifade etmiştir. Değerlendirme süreci aynı zamanda belirli kriterlere göre yapılmalıdır görüşü okul yöneticileri arasında fikir birliği ile ifade edilmiştir. Katılımcıların tamamı değerlendirmenin belirli bir kriter çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiğini ancak ellerinde böyle bir kriter olmamasından dolayı sağlıklı değerlendirme imkânı oluşmadığını ifade etmektedir. Kriterlere göre değerlendirme yapılması durumunda ise değerlendirmenin teftişten çok öğretmeni geliştirmeye yönelik yapıcı eleştiriler veya geri bildirimler olarak algılanması gerektiği ifade edilmektedir. DO3 kodlu katılımcı bu konu ile ilgili olarak şunları söylemiştir; “*Öğretmenlerin değerlendirilmesinde biz yöneticilerin elinde somut kanıt sağlayan bir model ne yazık ki yok. Ben öğretmen olduğum zaman da böyle bir kriter eksikliği vardı. Basit bir form üzerinden öğretmeni değerlendirdiğimiz zaman birçok yön eksik kalıyor. Ayrıca öğretmenlerin sadece dersleri değil diğer çalışmalarını da değerlendirilmelidir. Değerlendirme belirli bir kriter ve model üzerinden gerçekleştirildiği zaman öğretmenler de bize karşı olumsuz bir tutum sergilememiş olurlar.*” Öİ1 kodlu katılımcı da benzer bir ifade ile değerlendirmenin sadece ders ile ilgili değil tüm etkinlikleri kapsaması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıya göre değerlendirme “*gelişimin ana anahtarı*” olarak görülmektedir. Katılımcıların ifade ettiği ders odaklı değil tüm etkinliklerin değerlendirilmesi durumu, değerlendirme sürecinin okul yöneticileri tarafından süreç odaklı olarak algılandığını göstermektedir. Katılımcılar aynı zamanda değerlendirme ile değerlendiricinin yeterliliğini de ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticisinin değerlendirme sürecinde yeterlilik sahibi olması halinde yapılan değerlendirme olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Tablo 8. Değerlendirme Sürecine Yönelik Bulgular

Temalar	Kodlar	f
Tavsiye verme	Görülen eksikliklerin dile getirilmesi Gelişimi amaçlayacak tavsiyeler verme	19
Kriterlere göre değerlendirme	Değerlendirme kriterleri kullanma Teftiş değil rehberlik yapma Süreçleri değerlendirme	25
Yeterlilik	Değerlendirme için branş hakkında bilgi sahibi olma Yapıcı değerlendirme yapma	14

4. SONUÇ

Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini algılama biçimini ortaya koymak için gerçekleştirilen bu çalışmada okul yöneticilerinin karar verme sürecini kuramsal kararlar, örgütsel kararlar, kişisel kararlar, estetik kararlar, ekonomik kararlar ve bürokratik kararlar çerçevesinde algıladıkları görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri daha çok bürokratik ve ekonomik kararları önemserken, estetik ve kuramsal kararları daha az algılamaktadır. Okul yöneticileri karar sürecini için özellikle kanuni yükümlülükleri yerine getirecek nitelikte kararlar ve kendileri açısından sorun yaratmayacak kararlar olarak ifade etmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin karar sonrası çeşitli sorunlarla karşılaşmaktan çekindiklerini ve görevlerini daha çok bürokratik bir görev olarak kabul ettiklerini göstermektedir. Benzer bir biçimde planlama süreci de yine kanuna uygun hareket etme ve merkez teşkilatın beklentilerini karşılama kodlarını oluşturmuştur. Bu yönetim süreci aynı zamanda çevreye uyumlu planlar oluşturma ve planlama sürecinde çeşitli dengelemleri önemseme temalarında ifade edilmiştir. Okul yöneticileri planlama sürecinde hem okul çevresinin hem de üst yönetimlerin beklentilerini karşılamanın planlama için önemli olduğunu belirtmiştir. Yönetim süreçlerinden bir diğeri olan örgütlenme süreci ise okul yöneticileri tarafından okul içi gruplara destek sağlama, okul içinde etkili ve açık bir iletişim kurma, gruplara ve öğretmenlere liderlik ederek sorumluluk alma olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bulgular okul yöneticilerinin örgütlenme sürecinde okuldaki eğitim zümleleriyle birlikte benzer eylemler içerisinde olabilmelerinin önemini ifade ettiklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinden iletişim

süreci ile ilgili algıları neredeyse birbirine yakın görülmektedir. Okul yöneticileri iletişim sürecini kişisel iletişim, mesleki iletişim ve etkili iletişim olarak gruplandırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre iletişim sürecinde okul yöneticisinin açık ve önyargısız iletişim içerisinde bulunması, iletişimi sorun çözme aracı olarak kullanabilmesi ve iletişim ile öğretmene yol gösterici olması ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticileri aynı zamanda iletişimin formal değil informal yapılması halinde daha etkili olduğunu vurgulayarak iletişim algılarının informal iletişimi ifade ettiğini belirtmişlerdir. Etkileme süreci hakkında ise okul yöneticilerinin bu süreci motivasyon sağlama olarak algıladıkları söylenebilir. Bulgular dikkate alındığında okul yöneticileri öğretmenlerin işlerini kolaylaştırıcı bir tutum sergileyerek onları etkileyebileceklerini düşünmektedir denilebilir. Yönetim süreçlerinden koordinasyon süreci de çatışmanın çözüme kavuşturulması, okul içi etkinlikler için ilgili grupların kurulması ve bu gruplar arasındaki iletişim odaklı uyumun sağlanması olarak görülmektedir. Okul yöneticileri bu süreçte özellikle çatışma çözme ve iletişim odaklı düşüncelere sahiptir denilebilir. Yönetim süreçlerinin sonuncusu ise değerlendirme sürecidir. Bulgulara göre okul yöneticileri değerlendirmeyi teftişten daha çok rehberlik etme olarak görmektedir ve bunu sağlayabilmek için bazı yeterlilikle ile değerlendirme modellerine ihtiyaç duymaktadır. Okul yöneticilerine göre değerlendirme sadece sınıf faaliyetleri ile sınırlı kalmak yerine tüm eğitim çalışmalarını kapsayan bir nitelikte olmalıdır. Bu bulgu okul yöneticilerinin değerlendirme sürecini aynı zamanda süreç odaklı olarak algıladıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin algıları da dikkate alındığında yöneticilerin eğitim faaliyetlerini geliştirme düşüncesi ile hareket ettikleri söylenebilir. Çalışmada katılımcıların çalıştıkları okul türleri ve mesleki kıdemleri fark alanları olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim düzeyi gibi farklı demografik özelliklerinin ele alınmaması bu araştırma kapsamında sınırlılık olarak kabul edilebilir. Problemin farklı fark alanları ile ele alınması elde edilen bulguları zenginleştirir.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. (10. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (16. Baskı). Pegem Akademi.
- Ersoy, A.F. (2017). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (2. Baskı) içinde (ss. 81-138). Anı Yayıncılık.
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim yönetimi dün, bugün ve 2000'li yıllara doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3, 299-308.
- Gül, İ. (2017). Yönetim süreçlerinin etkililiği ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1370-1387. doi:10.14687/jhs.v14i2.4546
- Güngör, S. (2014). Eğitim ve eğitim yönetiminde paradigmlar. *Kafkas Üniversitesi, e – Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 26-40.
- Kocabıyık, O.O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Küçükler, E. (2015). Eğitimin yönetsel temelleri. A. Tanrıoğen ve R. Sarpkaya (Ed.), *Eğitim bilimine giriş* içinde (ss. 155-181). Anı Yayıncılık.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 167-197.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özden, M. ve Saban, A. (2017). Nitel araştırmalarda paradigma ve teorik temeller. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (2. Baskı) içinde (ss. 1-30). Anı Yayıncılık.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim: Örgüt ve yönetim kuramları*. Otorite Yayınları.
- Sarıbaş S. ve Babadağ, G. (2015). Temel eğitimin temel sorunları. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 18-34.
- Sucu, Y. (2018). Yönetim Nedir? Yönetici Kimdir? <http://yuksekbilgili.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/yonetim.pdf>
- Yavuz, M., & Gülmez, D. (2016). The assessment of service quality perception in higher education. *Ted Eğitim ve Bilim*, 41, 184, 251-265.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Seçkin Yayıncılık.