

72374

T.C.
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü
(Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı

ÖZEL OKULLARDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİ
(Kayseri İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. İlayet PEHLİVAN

İsmail AYDOĞAN

Ankara-1998

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T.C.
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü
(Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı

ÖZEL OKULLARDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİ
(Kayseri İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İnayet PEHLİVAN

Jüri Üyeleri

- 1- Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN
- 2- Prof. Dr. Ali BALCI
- 3- Doç. Dr. İnayet PEHLİVAN

İmza

.....
al. Balci
.....
.....

Fatma İrem'e.....



ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye’de gittikçe artan özel okulların yönetim biçimini, bu okullarda yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya koymak amaçlanmıştır. Veriler, yönetici ve öğretmenler için çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Kayseri Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde bulunan özel okullar oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri alanyazın taraması ve anket tekniğı kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, t-testi ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, Kayseri Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde etkinlik gösteren özel okullarda uygulanan yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evreni Kayseri Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde bulunan özel okullarda görev yapan 34 yönetici ve 222 öğretmenden oluşmaktadır. Deneklere gönderilen 256 anketten öğretmenlerden 217, yöneticilerden 34 olmak üzere toplam 251 anket geçerli ve kabul edilebilir bulunarak, çözümlmeler bunlar üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket araştırmacı tarafından deneklere ulaştırılmış ve geri dönüşü sağlanmıştır.

Toplanan anketlere verilen yanıtlar bilgisayara işlenmiş, SPSS programı ile t-testi ve varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu bulgular tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır.

Sonuç olarak, özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişı (değerlendirme süreci hariç) konusunda öğretmenler ile okul yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Değerlendirme sürecinin işleyişı konusunda ise anlamlı bir farkın olmamasının, değerlendirme işlemlerinin daha çok müfettişler tarafından yapılmasından kaynaklanmış olabileceğı düşünölmüştür. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin işleyişı konusunda öğretmenlere göre daha iyimser oldukları görölmüş, bunun okul yönetiminde bulundukları konumlarından kaynaklanabileceğı düşünölmüştür.

Araştırma sonuçları, özel okullarda yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanması yönelik, yönetici ve öğretmenlerin çeşitli kurs/seminerlerle eğitilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarının özel okullarda yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanmasına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

ABSTRACT

In this study, the researcher aimed to investigate administrative processes at private schools. Data were analyzed for administrators and teachers in different variables. The population of this study was teachers and administrators who work at private schools in the limits of Kayseri Municipality. The information was gathered through the literature review and survey. The following statistical techniques were used to interpret the data.

The aim of this research is to find out the working system of administrative processes applied in the private schools within the limits of Kayseri Municipality.

The survey method has been used for the research. The research population consists of 34 administrators and 222 teachers who are working in the private schools within the limits of Kayseri Municipality. Out of 256 questionnaires which were sent to the subjects, 251 questionnaires have been found valid and acceptable, 217 of them being from the teachers and 34 of them from the administrators. These 251 questionnaires have been analyzed.

As a way of collecting information, the questionnaire has been used for the research. It has been delivered by the researcher to the subjects and has been handed in.

The answers to the questionnaires have been entered in the computer. T-test and variance of analysis have been performed by the SPSS programme. Then these data have been organized in tables and have been interpreted.

The researcher founded that there was a significant difference between administrators and teachers in terms of administrative processes at private schools (except for the evaluation processes). The researcher couldn't find any significant differences at the evaluation process. The reason might be that evaluation at the private schools is executed by the inspectors who work for the ministry of education. In this study, the researcher found that administrators were more optimistic than teachers regarding administrative processes, and this may be taken as a result of their position in school administration.

In sum, this research investigated both administrators and teachers at private schools should be educated on administrative processes through courses and seminars. The results of this study could help both administrators and teachers regarding implementation of administrative processes.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, Kayseri Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde etkinlik gösteren özel okullarda uygulanan yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada önce literatür taraması yapılmış daha sonra geliştirilen anket aracılığıyla yönetici ve öğretmenlerden bilgi toplanmıştır. Elde edilen bulgulardan özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişi (değerlendirme süreci hariç) konusunda öğretmenler ile okul yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda öğretmenlere göre daha iyimser oldukları görülmüş, bunun okul yönetiminde bulundukları konumlarından kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Araştırmanı sonuçlar ve öneriler kısmında, araştırma ile ulaşılan sonuçlar ve bunlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır

Gerek lisans gerekse lisansüstü öğrenimim boyunca, bana destek ve ilgisini sürdüren, bu araştırmaya beni teşvik eden, araştırma süresince akademik ve psikolojik desteklerini esirgemeyen sayın hocam Doç.Dr. İlayet PEHLİVAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma boyunca akademik ve teknik yardımlarda bulunan Doç.Dr.Ersoy Taşdemirci'ye, Yrd.Doç.Dr.Niyazi Can'a, Okt. Adem Turanlı'ya, Okt. Mustafa Durmuşçelebi'ye, Arş.gör Şener Büyüköztürk'e, Arş.Gör.Gaye Çalikoğlu'na ve hertürlü yardımlarını esirgemeyen A.Faruk Yaylacı'ya teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
Problemi	4
İlgili Araştırmalar	5
Araştırmanın Amacı.....	7
Araştırmanın Önemi	7
Araştırmanın Sınırlılıkları	8
Tanımlar.....	8

BÖLÜM II

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ ÖZEL OKULLAR	10
Özel Okulların Tarihi Gelişimi	10
Kalkınma Planlarında Özel Okullar.....	15
Milli Eğitim Şuralarında Özel Okullar	18
Hükümet Programlarında Özel Okullar.....	20
Türkiye’de Özel Öğretim Kurumları	21
Özel Okulların Kuruluşu ve Çalışması	22
Özel Okulların Örgüt ve Yönetim Yapısı	27

BÖLÜM III

YÖNETİM SÜREÇLERİ	44
Karar Verme.....	44
Planlama	46
Örgütlenme	48
İletişim.....	50
Etki.....	51
Koordinasyon	52
Değerlendirme	54

BÖLÜM IV

YÖNTEM.....	56
Araştırmanın Modeli	56
Araştırmanın Evreni.....	56
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	61
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	62

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR	64
Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular	64
Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular	65
Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular	69
Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular	77
İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular.....	83
Etki Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular.....	88
Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular	93
Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular	98

BÖLÜM VI

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	
Sonuçlar.....	106
Öneriler	112
KAYNAKÇA.....	114
EKLER	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

Sayfa No

1-Özel Okulların Örgüt ve Yönetim Yapısı.....31



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No:

Sayfa No:

1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Sayıları ve Yüzdeleri	56
2. Deneklerin Görevlere Göre Dağılımı	57
3. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı	57
4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	58
5. Deneklerin Alanlara Göre Dağılımı	59
6. Deneklerin Mezun Oldukları Kurumlara Göre Dağılımı	59
7. Deneklerin Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Dağılımı	60
8. Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	60
9. Gönderilen ve Dönen Anketlerin Sayıları ve Oranları	62
10. Karar Sürecine İlişkin Öğretmen ve Yöneticiler Ait Bulgular	66
11. Planlama Sürecine İlişkin Öğretmen ve Yöneticilere Ait Bulgular	71
12. Örgütlenme Sürecine İlişkin Öğretmen ve Yöneticilere Ait Bulgular	80
13. İletişim Sürecine İlişkin Öğretmen ve Yöneticilere Ait Bulgular	85
14. Etki Sürecine İlişkin Öğretmen ve Yöneticilere Ait Bulgular	90
15. Koordinasyon Sürecine İlişkin Öğretmen ve Yöneticilere Ait Bulgular	95
16. Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmenlere Ait Bulgular	99

BÖLÜM I

GİRİŞ

Gelişmiş toplumlarda üyelerin toplumdan, toplumun da üyelerden beklentileri, istekleri, ilkel toplumlara bakarak daha çoktur. Bu toplum-birey arası karşılıklı beklenti ve isteklerin davranışa dönüştürülüp gerçekleştirilmesi için, üyeler amaçlarına uygun olarak eğitilmek isterler. İstekler arttığında toplumun ve üyelerin ortak amaçlarını gerçekleştirecek planlı bir eğitim örgütlenmeye başlar (Başaran, 1996, s.11). Eğitim sürecinden geçmemiş bir kimse kendi kendine yetişme olanağını bulamaz, bulsa bile, tam olarak yeteneklerini geliştirmesi olanaksızdır. Bu yüzden bir insanın, kendisini ve ailesini geçindirecek bir iş sahibi olması, başkaları ile iyi ilişkiler kurması, ailesinin ve toplumun kendinden beklediklerini yerine getirebilmesi için en azından temel eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Günümüzde eğitime karşı giderek artan bir ilgi gözlenmektedir. İnsanlar kendilerini gerçekleştirmek, anlatım ve iletişim yeterliğine sahip olmak, birlikte yaşama gereksinimini gidermek, üretim ve tutumluluk yeterliği kazanmak, sağlıklı yaşamak ve öğrenme gereksinimini gidermek istemektedirler (Başaran, 1994, s.21-22). İnsanın bu ve buna benzer gereksinimlerini gidermesi, planlı bir eğitimle mümkündür.

Uygar toplumlarda insanın eğitim ihtiyacı okullarda karşılanır. Çünkü okul, bireylerin gizil yeteneklerini ortaya çıkarır. Bu durum okullarda yapılan ya da yapılması gereken etkili öğretimle mümkün olmaktadır. Bu açıdan öğrenmenin gerçekleşmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Varış, 1991, s.14):

1-Öğretirken öğrencinin kavrama gücü

2-Uyarılan bireyin uyarılmayana göre daha kolay öğreneceği gerçeği

3-Uyarının ölçülü olması

4-Ödüllendirme ile kontrol edilen öğrenmenin, genellikle ceza ile kontrol edilen öğrenmeye oranla daha etkin olacağı gerçeğidir. Okulda öğretim yapan öğretmenin sağlıklı bir öğretim yapması yukarıda belirtilenlerin dışında tam donanımlı okul ile mümkündür. Bu açıdan ulusların dünya kültürünü bünyesinde barındıran, geleceğe ışık tutan okulları gerçekleştirmesi zorunludur.

Okul, eğitim sisteminin, eğitimi üreten temel birimidir (Başaran, 1996, s.11). Okulun en önemli özelliklerinden biri çevresine bağımlılığıdır. Okul çevresinden girdi alır, bunu belli amaçlara göre işleyerek topluma çıktı olarak verir. Okul öğrencileri yasa ve tüzüklerde belirlenen hedefler doğrultusunda yetiştirir.

Okulda yapılan etkinliğe öğretim denir. Öğretim öğretmenler tarafından yapılır. Okulda yapılan öğretim sadece öğretmenlerle olmaz. Çünkü belli amaçlara ulaşmak için belli bilgilerin kazandırılması araç-gereçlerle mümkündür. Bu açıdan okulun eğitim sunması için donanımlı olması gerekir. Okulun fiziki donanımından, öğretmenlerden sorumlu yetkili, okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilere öğretim ortamı hazırlamakla sorumludur. Devlet, vatandaşların her türlü eğitimden geçerek yeteneklerini geliştirmesi için tüm imkanı sunar. Bireyler de devletin kendilerine sunduğu eğitim hizmetinden yararlanır. Çünkü herkesin eğitim görme hakkı vardır. Ayrıca Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirtildiği gibi, bireyler eğitimleri süresince, ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yetiştirilmektedir. Yine aynı kanunun Fırsat ve İmkan eşitliği bahsinde, eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkan eşitliği sağlandığı belirtilmektedir. Maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak için (parasız yatılılık, burs v.b) gerekli imkanlar sunulmaktadır. Bunun gibi yasalara uygun olarak kurulan özel okullarda da isteyen öğrencilerin öğrenim görme hakkı vardır.

Türkiye'nin de aralarında bulunduğu bazı batı ülkeleri kalkınmanın gerçekleştirilmesi için hemen hemen tüm alanlarda devlet kaynaklarını kullanmışlardır. Bunun başlıca nedenleri arasında sermaye yetersizliği gelmiştir. Yine belirtilen ülkelerde eğitim alanında da gerek sermaye yetersizliği gerek özel girişimci eksikliği nedeniyle devlet öncülük etmiştir (Alkın, 1996, s.7). Türkiye'de özelleştirme 1923'den 1990'lara kadar çok sınırlı gelişme göstermiştir. Eğitim sektörü de bu sınırlı özelleştirmede en az payı alan kesim olmuştur. Bu nedenlerden dolayı Cumhuriyet döneminden 1990'lara kadar özel okullara fazla bir ilgi gösterilmemiştir. Eğitim ve öğretimin devlet eliyle yürütülmesine önem verilmiştir (Taşdemirci, 1990, s.7).

Ülke kalkınmasında eğitimli insan faktörü önemli bir yere sahiptir. 1985-1989 yıllarını kapsayan Beş Yıllık Kalkınma Planında, insan kaynaklarımızın en değerli milli varlığımız ve ülkenin kalkınması için en önemli itici güç olduğu belirtilerek, bu potansiyelin eğitim yoluyla en geniş şekilde işlenmesi ve kalkınmayı gerçekleştirmesi

için kullanılmasının öngörülmesi eğitim-kalkınma arasındaki ilişkiyi göstermektedir (M.E.B, 1996, s.17).

1980'lere gelindiğinde eğitimde nicelik ve nitelik yönünden problemleri çözmek için birçok yönden hazırlıklar yapılmıştır. Devletçilik anlayışında meydana gelen değişme ve gelişmelere paralel olarak eğitimde özel sektörden yararlanılmaya çalışılmıştır .Çünkü anayasa, yasa ve tüzüklerde belirtilen ilkelere uyulmasından sonra eğitimin, devlet tarafından veya özel sektör tarafından verilmesi fazla önem arz etmemektedir. Önemli olan kaliteli eğitimin insanlara sunulmasıdır. Bunun için devlet, vatandaşları arasında ayırım yapmamak koşuluyla eşit imkanlar sağlamakla sorumludur. Aksi takdirde ülkede iki ayrı eğitim düzeni mevcut olur. Birinde kaliteli eğitimin, öğretmenin, tam donanımlı okulun eğitiminden geçmiş insan yetişirken; diğerinde bu olanakların çoğundan mahrum olarak eğitim görmüş insan yetişir (M.E.B, 1996, s.22). Bu durum, kişilerin sosyal, kültürel ve psikolojik yapılarında olumsuz izler bırakabilir. Ancak burada bu konu üzerinde durulmayacaktır. Fakat şu kadarı söylenebilir ki ülke düzeyindeki tüm okulların eşit donanımlara sahip bulunması gerekmektedir.

Pehlivan (1997,s.83), Ballantine(1985,s.4)'in görüşüne katılarak, bir ülkede okulun dört işlevi olduğunu söylemektedir. Bunlardan birincisi toplumun her yeni kuşağına görevlerini ve haklarını öğretmek toplumsallaştırma işlevidir. İkincisi, bireylere gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak ekonomideki yerlerini almaya hazırlama işlevidir. Üçüncüsü, bilginin üretilmesi ve yayılması yoluyla toplumsal değişme ve gelişmeyi gerçekleştirme işlevidir. Sonuncu da çocuk ve gençlere aile dışında kalan dünyanın beklenti ve sorumluluklarını öğretmeyi amaçlayan toplumsal ve kişisel gelişmeyi sağlamaktır. Bu dört işlevi ülkede öğretim yapan tüm okulların yerine getirmesi gerekir. Aksi halde eğitimde fırsat ve imkan eşitliği sağlanmış olmayacaktır. Yirmi birinci yüzyıla girerken okulların toplum için taşıdığı anlam ve gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçlar daha da karmaşıklaşmıştır. Toplumun okullardan beklentilerinin giderek artmasına rağmen okulların bu beklentileri gerçekleştirmede yetersiz kaldığını kavrayan pek çok ülkede okulun etkililiğini artırmaya yönelik girişimler yoğunlaşmıştır (Pehlivan,1997, s.83).

Dünyada ve Türkiye'de hızla yaygınlaşan özel okullar tüm bu işlevleri yerine getirmeye ve etkililiği gerçekleştirmeye ve artırmaya çalışmaktadır. Bir okulun toplumdaki işlevlerini etkili olarak yerine getirebilmesi, öncelikle okulun etkili olmasına

bağlıdır. Pehlivan (1997,s.83), Sergiovanni (1995, s.152-154)'in görüşüne katılarak etkili okulların; a)Öğrenci merkezli olduğunu b)Öğrencilere zengin akademik programlar sunduğunu c)Öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme olanakları sunduğunu d)Olumlu bir iklime sahip olduğunu e)Mesleki etkileşimi beslediğini f)Paylaşımçı liderlik gerektirdiğini g)Yaratıcı sorun çözmeyi beslediğini h)Aile ve toplum katılımını sağladığını belirtmiştir.

Özetle etkili okulun özelliklerini de sıralayabiliriz: a)Öğrencilere bireysel özen b) Öğretmenlerin becerileri kullanımı c) öğrencilerin okul işlerinden sorumlu olması d) Okul örgütünün bir yan ürünü olarak disiplin e) engelleyici öğretimin giderilmesi (Balci, 1993, s.17-18)

Etkili okulda öğretmenler yeterlik duygusuna sahiptir ve deneyimli öğretmenlerle informal ilişkiler kurarak sosyalleşirler. Öğretmenler kendileriyle ya da okul ile ilgili konularda veya sorunlarda ve onların çözümünde söz sahibidirler. Öğretmenler, bireylerin farklı olduğu inancıyla ailelerin desteği doğrultusunda öğretim etkinliklerini sürdürürler.

Etkili okula kavuşabilmenin en önemli koşulu tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle de etkili okulda kritik etkenlerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellik ve yeterliklerini kazanması bu konudaki ilk adım olmalıdır (Balci, 1993, s.29)

Araştırmanın Problemi

Eğitim, hem birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmemizin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, hem de ileri ülkeler arasında yer almanın başlıca yoludur. Eğitim aynı zamanda ülkede demokratik, siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin de temel bir yoludur (Ozankaya, 1977, s.64). Çünkü insanın eğitimden geçmeden toplumda uygarca ve refah içinde yaşamaya yetecek eğitimi aile içinde ya da kendi kendine alması imkansızdır. İnsan eğitim gereksinimini kendini eğitecek insanlarla ilişki kurarak, bunlardan eğitimini satın alarak karşılamaya çalışır (Başaran, 1994, s.112).

İnsan, örgün eğitimini okullarda almaktadır. Devletin yurttaşlarına sunduğu eğitimin üç amacı vardır. Bunlardan birincisi eğitsel amaçlardır. Bu amaç, eğitim sisteminden geçerek yetiştirilen bir kişinin hangi davranışları kazanmış olması

gerektiğini gösterir. İkincisi örgütsel amaçlar, bir sistem olarak okulun var olması ve yaşamasını sürdürmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlardır. Sonuncusu, yönetsel amaçlar, okulun etkili olmasını sağlamaya yöneliktir (Başaran, 1994, s.113). Ayrıca eğitimin özel amaçları da vardır. Bunlar: a) İletişim yeterliği b) İşbirliği yeterliği c) Öğrenme-araştırma yeterliği d) Sağlıklı yaşama yeterliği e) Üretim ve tutumluluk yeterliği kazandırmaktır (Başaran, 1991, s.27).

Bireylerin bu sayılan nitelikleri kazanabilmesi eğitim hizmetinden yararlanması ile mümkündür. Demokratik toplumlarda eğitim hizmeti devlet tarafından verildiği gibi özel kurum ve kuruluşlarca da verilebilmektedir. Türkiye Cumhuriyetinin devletçilik anlayışında meydana gelen gelişme ve değişimlere paralel olarak eğitimde özel sektörün azami ölçüde yer alması hususu gündeme gelmiştir. Çünkü eğitim hizmetinin, kimin sunduğundan çok hangi nitelikte sunulduğu önemlidir. Türkiye’de özel öğretim, eğitim sisteminin bir parçasıdır. Her şeyin özelleştiği bir dünyada okulların özelleşmesi hem kaçınılmazdır hem de bir gerekliliktir.

Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve denetler (Gürsel, 1997, s.43). Eğitim Yönetimi, eğitim kuramlarını saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 1989, s.13). Okul yöneticileri, kurumlarını yönetim süreçleri ile yönetirler. Yönetim süreçleri değişik biçimlerde sıralanmıştır. Bunlardan en yaygın olanı karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme’dir. Bütün yöneticiler bilerek veya bilmeyerek bu süreçlerden yararlanırlar. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı yönetim süreçlerinin uygulanışı aksayabilmektedir.

Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yönetim süreçlerinin uygulanışına ilişkin görüşlerini alarak, aralarında farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak, bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Ayrıca Araştırmanın temelini oluşturmak amacıyla özel okulların tarihsel ve sayısal gelişimi ile özel okulların örgüt ve yönetim yapısı hakkında bilgi verilmiştir.

İlgili Araştırmalar

Vahapoğlu (1987) Özel Öğretim Kurumlarının Türk Eğitim Sistemi içindeki yerini incelediği araştırmada, Osmanlı devletinin eğitime sahip çıkmadığını, eğitim kurumlarının uzun süre yaygın şekilde vakıfların yönetimine bırakıldığını belirterek,

daha sonraki yıllarda yabancıların ve azınlıkların öğretim kurumları açtıklarını belirtmiştir(Vahapoğlu, 1987,s.309-320).

Demir (1996) Ankara merkez ilçelerindeki özel lise yöneticilerinin karar sürecinde bilgiyi kullanma durumunu incelediği araştırmasında, yöneticilerin kişisel sorunlarını çözerken kendi deneyimlerine başvurduklarını, okula destek hizmetlerine ilişkin sorunları çözerken uzman-amire başvurduklarını, okulun eğitim-öğretim işleriyle ilgili sorunları çözerken sırasıyla kendi deneyimlerine, uzmana, bilimsel araştırmaya, örnek izleme yollarına başvurduklarını, öğrenci işleriyle ilgili sorunlarını çözerken kendi deneyimlerine başvurduklarını, okul personeli ile ilgili sorunlarını çözerken sırasıyla kendi deneyimlerine, uzman-amire başvurduklarını ve okul yönetiminde karar verirken kendilerinin araştırma yaptıklarını belirtmektedir (Demir,1996, s.87-90).

Aşanok (1994) özel okul işletmelerinin yönetim ve organizasyonuna yönelik bir model önerisi incelemesinde, günümüzde değişen dinamik koşulları dikkate almadan yönetim fonksiyonunu icra etmenin verimsiz olacağını, işletme yöneticilerinin yönetimin fonksiyonlarının icra etmelerinin bu kurumları verimli hale getireceğini, bütün bunların özel okul yöneticileri için de önemli olduğunu belirtmektedir (Aşanok, 1994,s.115-119).

Susar(1993)'ın özel okul yöneticilerinin sosyo-kültürel özelliklerini ve eğitim-işletme yönetimi konusundaki yeterliklerini belirlemeye yönelik araştırmasında, özel okul yöneticilerinin çoğunluğunun devlet sektöründen emekli olduktan sonra bu okullarda çalışmaya başladıklarını, özel okul yöneticilerinin yönetim süreçleri konusunda fazla bilgiye sahip olmadıklarını belirtmektedir (Susar, 1993, s.88-93).

Açıkalın (1983) özel devlet liselerinden veli beklentilerinin örgütsel ve yönetsel boyutları araştırmasında, yöneticide aranan özelliklerden en önemlilerinden birinin öğretmen, öğrenci ve velilerle iyi ilişkiler kurmak olduğunu belirtmiştir. Velilerin okul üzerindeki etkisi bakımından, genel liselerde bu durumun zayıf olduğunu, ancak özel liselerde velilerin etkili olduğunu belirtmektedir. Velilerin parasal destek dışında okul-aile birliklerine katılmak istemedikleri ve okulun beklentileri karşılama düzeyinin veli ve öğretmenlere göre orta düzeyde olduğunu da belirtmektedir(Açıkalın,1989, s.85-89).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kayseri Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde etkinlik gösteren özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre;

1. Özel okullarda karar süreci nasıl işlemektedir?
2. Özel okullarda planlama nasıl yapılmaktadır?
3. Özel okullarda örgütlenmenin niteliği nasıldır?
4. Özel okullarda koordinasyon nasıl sağlanmaktadır?
5. Özel okullarda iletişim nasıl işlemektedir?
6. Özel okullarda denetim işlevi nasıl yerine getirilmektedir?

Araştırmanın Önemi

Özel okullar, Türkiye’de ve dünyada eğitimin kalitesini artırmada veya eğitimin halka sunulmasında başvurulan yollardan biridir.

Özel okullar Türkiye’de 1980’li yıllara kadar yerini tam anlamıyla bulamamıştır. Bunda Türkiye’nin sosyal ve ekonomik durumu önemli bir etken olmuştur. Belki de eğitim ve öğretimin devlet tarafından parasız olarak sunulan bir kamu hizmeti olarak görülmesi, özel okulların sınırlı gelişmesine neden olmuştur (Taşdemirci, 1996, s.17).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu yıllarda çeşitli dönemlerden geçmiştir. Harf devrimi, sosyal ve ekonomik devrimler devletin eğitimde birinci derecede aktif olmasını zorunlu kılmıştır. Planlı kalkınmanın başladığı 1960’lı yıllardan sonra özel okul, resmi anlamda önem kazanarak devletin desteğinden payını almaya başlamıştır. 1980’lerden sonra ise özel okulların hızla yaygınlaştığı görülmektedir. Bugün (1997) Türkiye’de 1330 özel Türk okulu bulunmaktadır. Bu okullarda 200.000’e varan öğrenci ve 13.000’e ulaşan öğretmen mevcuttur. Bu sayının gittikçe artması da beklenmektedir (M.E.B., 1997, s.34).

Ülkemizde gittikçe ağırlığını hissettiren özel okulların, yönetim biçimini, yönetim süreçlerinin işleyişini, içinde bulundukları durumu inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır.

Bu araştırma, Türkiye'de özel okulların tarihsel ve sayısal gelişimini, yönetsel yapılarını ve karşılaşılan sorunları ortaya koyması bakımından önemlidir ve bu alanda bir boşluğu doldurması umulmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma aşağıdaki sınırlar çerçevesinde yapılmıştır.

- 1) Araştırma Kayseri ilinde bulunan özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
- 2) Öğretmenlerin yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin görüşleri öğretmenlerin belirttikleriyle sınırlıdır.
- 3) Yöneticilerin yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin görüşleri yöneticilerin belirttikleriyle sınırlıdır.
- 4) Araştırma verileri 1996-1997 öğretim yılında toplanan verilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu çalışmada yer alan kavramlar aşağıdaki anlamda kullanılmışlardır.

Özel öğretim kurumları: Yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulmuş olan ve milli eğitim bakanlığının denetimi ve gözetimi altında faaliyet gösteren öğretim kurumlarının hepsine birden özel öğretim kurumları denmektedir (M.E.B., 1996, s.7).

Karar: Örgütte her türlü değişikliği yapmak amacıyla başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir (Bursalıoğlu, 1991, s.83).

Planlama: Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran, 1994, s.234).

Örgütlenme: Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir (Bursalioğlu, 1991, s.112).

Koordinasyon: Örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemlerdir (Bursalioğlu, 1991, s.124).

İletişim: Bireylerin birbirini anlayabilmek için aralarında oluşturdukları bir bilgi ve haber alış-veriştir (Can,1994, s.5).

Denetim: Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 1993, s.1).

Yönetim Süreçleri: Örgüt yapısının amaca ulaşması için, belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümüdür (Binbaşioğlu, 1978, s.33).



BÖLÜM II

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE ÖZEL OKULLAR

Bu bölümde Türkiye’de etkinlik gösteren özel okullar hakkında genel bilgi verilmiştir. Önce özel okulların tarihsel gelişim süreci incelenmiş, Kalkınma Planlarında, Milli Eğitim Şuralarında ve Hükümet Programlarında özel okullar ile ilgili bölümler incelenmiştir. Ardından Türkiye’de etkinlik gösteren özel öğretim kurumları sıralanmıştır. Daha sonra özel okulların kuruluş ve çalışması ile örgüt ve yönetim yapıları hakkında bilgi verilmiştir.

A) ÖZEL OKULLARIN TARİHİ GELİŞİMİ

İlkel toplumlarda eğitim ve öğretim örgün değil yaygındır. Hayatta gerekli olan bilgi ve beceriler, yetişkinler tarafından yetişmekte olanlara öğretilir ve bu toplumlarda aile tam bir eğitim kurumudur. Burada insanlar birbirinden ve kendiliğinden öğrenirler. İlkel toplumlarda kimlerin öğretici olacağı çok az belirli iken bugünkü anlamda öğreticiler, öğretim kurumları kentsel toplumlarda ortaya çıkmıştır. Ancak bu toplumlarda resmi öğretim yoktur. Halkın eğitimi önemli değildir. Önemli olan yöneticilerin eğitimidir. Halkın öğrenme isteğine özel okullar cevap vermekteydi. Bu durumda özel öğretimin tarihi genel öğretimin tarihinden daha eskidir denilebilir (Taşdemirci, 1991, s.65).

Yunan sitelerinden Atina’da okullar özel bir nitelikteydi. Isparta’da ise eğitim devlet tarafından yürütülmekteydi. Ortaçağa gelindiğinde eğitim dini kuruluşların elinde ve özel niteliğini korumaktaydı. Yeniçağda yapılan coğrafi keşifler, reform hareketleri, Rönesans gibi hareketler ardından gelen Fransız İhtilalı ve bu ihtilalin getirdiği hürriyet, eşitlik, laiklik gibi ilkelerle devlet eğitim alanına el atmaya başlamıştır. Eski Türklerde eğitim henüz bir kamu hizmeti seviyesine erişmiş değildir. İslam’ın ilk zamanlarında kurulan “küttap” ve “mektepler” birer özel öğretim kurumlarıydı. Emevi ve Abbasiler döneminde öğretim özeldi. Devlet bütçesinden para ayrılmamıştır. Devlet teşkilatı içerisinde de eğitim işleriyle ilgili bir daire mevcut değildir (Taşdemirci, 1991, s.43).

Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde açılan medreselerin giderleri vakıflar tarafından karşılanmaktadır. Devletin de yardım yaptığı görülmektedir. Esasen 1856 yılına kadar Türklerin eğitim ve öğretim faaliyeti ciddi manada devlet tarafından yapılmamıştır. Medreselerin bazıları ve mekteplerin birçoğu halk tarafından yapılmıştır. Osmanlılarda ilköğretim kurumları dediğimiz mektepler devlet adamları ya da varlıklı

kişiler tarafından kurulur ve giderleri vakıf gelirleriyle karşılanırdı. Okullar köylerde, mahallelerde halkın elbirliği ile de yapılırdı. Bu durumda öğretmenin ücreti veliler tarafından verilirdi (Akyüz, 1991, s.72). İdari ve mali yönden vakıflara bağlı medreseler bu bakımdan özel, hiç değilse yarı özel durumdaydılar. Tamamıyla vakıflara bağlı bulunan veya kişiler tarafından açılıp ücretle öğretim yapan mahalle ve sıbyan okulları tamamen özel nitelikteydi. Bunlara rağmen Türk Eğitim Tarihi incelendiğinde uzun yıllardan beri (1856 Islahat fermanına kadar) özel okulculuğun resmi belgelerde yer almadığı görülmektedir (M.E.B., 1977, s.297).

Tanzimat döneminde Türklerin yaptığı özel öğretim hakkında bilgi çok azdır. Ergin ve Akyüz, bu dönemde özel okul alanında girişimlerin çok az olduğunu bildirmektedirler. Ergin (1977, s.508) bunu, Türk-İslam unsurunun herşeyi hükümetten beklediğine bağlarken, Akyüz (1996, s.152) Türklerin para kazanmak için okul açma düşüncesini yadırgamalarına bağlamaktadır.

Resmi anlamda özel öğretim 1856 Islahat Fermanında yer almaktadır. 1856 Islahat Fermanında şöyle denilmektedir (M.E.B, 1991, s.20):

Osmanlı tebaasına dahil olan herkes mekteplerin yönetmeliği dışına çıkmamak suretiyle gerek yaşça ve gerek yapılan kabul imtihanı sonucunda gereken şartları haiz oldukları takdirde cümlesi birbirinden ayrılmaksızın Osmanlı Devletinde açık bulunan ve tedrisat yapan askeri ve sivil mekteplere alınmaları irade-i Padişah iktizasıdır. Bundan başka her bir cemaat, maarif ve harf ve sanayiye dair milletçe mektepler yapmaya iznolidir. Fakat bu çeşit mekatib-i umumiyye'nin ders verme şeklini ve muallimlerini seçme işi, üyeleri padişah tarafından seçilmiş Türk ve ekalliyet bilginlerinden karma bir Meclis-i Maarifin nezaret ve teftişi altında olacaktır

Bu hükümlerden, azınlıklar tarafından açılacak okullarla ilgili bazı esasların getirildiği anlaşılmaktadır.

Bilahare Maarifi Umumiyye Nezaretinin kuruluşunu müteakip eğitim sistemi içerisinde özel okulların yeri de belirginleşmeye başlamıştır. Her ne kadar 3 Mart 1861 tarihli Maarifi Umumiyye Nezaretinin vazifelerine dair genelgede özel öğretim ile ilgili bir kayıt bulunmamakla birlikte, genelgenin birinci maddesi şöyledir: "Mekteb-i Muazzamadan olan Harbiye ve Bahriye ve Tıbbiyeden maada bütün okullar Maarif Nezaretine bağlı olacaktır". Bu maddenin mantığından özel durumda bulunan okullarında Kaffe-i Mekatib kaydına girmeleri mümkündür (M.E.B, 1991, s.20). 1846'da kurulmuş olan Daimi Maarif Meclisine, Encümen-i Daniş (1851) eklenmiştir. Böylece 1857 de Maarif Nezareti kuruluncaya kadar çalışan bu müessese, Meclis-i

Maarifi Umumiyye adını almıştır. 10 Şubat 1864'de Meclisi Maarif ikiye bölünerek bir özel okullar dairesi, diğeri genel okullar dairesi olmuştur. Tanzimat döneminde çıkarılan 1869 Maarif-i Umumiyye Nizamnamesinin birinci maddesi şöyledir (Koçer, 1991, s.88):

Memalik-i Devlet-i Aliyye' de bulunan mekatib, esasen iki kısma münkasimdir. Birincisi Mekatib-i Umumiyye'dir ki nezaret ve emr-i idaresi devlete aittir. İkincisi, Mekatib-i hususiyye'dir ki yalnız nezareti devlete ve tesis ve idaresi efrat yahut cemaate aittir

Nizamnamenin birinci maddesinde görüldüğü gibi okullar iki kısma ayrılmıştır. Bunlardan birincisi "Mekatib-i Umumiyye" ikincisi ise "Mekatib-i Hususiyye" (özel okullar) olarak isimlendirilmiştir. Aynı Nizamnamenin 129. ve 130.maddeleri, Türk olsun-olmasın Osmanlı tebaasının ve yabancıların özel okul açmaları konusunu düzenlemiştir. Bu maddeler(Akyüz, 1991, s.194) ;

129-Özel okullar, toplumlar ya da Osmanlı veya yabancı devletlerin tebaası fertler tarafından ücretli veya ücretsiz olarak kurulan okullardır. Masraflarını kurucuları ya da bağlı oldukları vakıflar karşılar. Kurulmalarının şartları şunlardır.

a)-Bu okullarının öğretmenlerinin elinde maarif idaresi tarafından verilmiş şahadetname bulunması

b)-Bu okullarda terbiye ve ahlak kurallarına ve politikaya aykırı ders okutturulmaması ve ders programları ve kitaplarının Maarif Nezareti ya da mahalli maarif idaresi ve vali tarafından tasdik edilmesi,

c)-Maarif Nezareti ya da mahalli maarif idaresi ve vali tarafından resmi izin verilmesi

130-Özel okullarda çocukların uygunsuz hareketleri ve tembellikleri nedeniyle dövülmesi ve onlara yakışsız sözler söylenmesi yasaktır. Bu tür çocuklar özel talimata göre cezalandırılacaktır

Görüldüğü gibi bu maddelerle özel okul açılmasıyla ilgili esas ve usuller getirilmiştir. 1876 Kanun-i Esasi'nin 15.maddesinde yer alan "Emr-i tedris serbesttir. Muayyen olan kanuna tabiiyyat şartıyla her Osmanlı umumi ve hususi tedrise mezundur" hükmüyle özel öğretim Anayasaya dahil edilmiştir. Bu hükümle azınlık ve yabancıların tekelinde bulunan özel okul açma işinde Türklerin de aktif olarak rol almaları teşvik edilmiş olmaktadır. Çünkü azınlıkların okul açmaları ve bunların teşvik edilmesi Sultan Fatih'e kadar gitmektedir. Bu imtiyazlardan sonra azınlıklar (Rum, Ermeni, Yahudi) çeşitli seviyelerde okul açmışlardır. Yabancıların okul açmaları da kapitülasyonlarla olmuştur. Osmanlılarda ilk Protestan Amerikan Okulu 1824'de Beyrut'ta açılmıştır. Bundan sonra yabancı okullar hızla artmıştır (Akyüz, 1991, s.194). Tanzimat döneminde yasal düzenlemelerin ve kendilerine tanınan imkanların etkisiyle azınlık okulları büyük gelişme gösterdiler. Bu dönemde Rumlar (1844) ilahiyat okulu, Yahudiler (1854) Musevi Asr-i Mektebini ve Ermeniler de birçok yeni okullar

açtılar (Akyüz, 1991, s.152). Tanzimat döneminde de yabancılar Katolik ve Protestan okulları açmışlardır. Bu özel okulların ilki 1864'de Amerikalılar tarafından faaliyete geçirilmiş olan Robert Koleji'dir. Türklerin ilk özel okulu 1864'de açılması için hazırlıklara başlanılan Darüşşafaka okuludur. Bu dönemde Cemiyet-i Tedrisiye-i İslamiyye'nin öncülüğünde kurulması düşünülen Darüşşafaka lisesi, 1873 tamamlanıp derslerine başlamıştır (Koçer, 1992, s.71).

1876 Kanun-i Esasi'de getirilen öğretim özgürlüğü ışığında Mutlakiyet döneminde (1878-1908) bütün özel okullarda (Türk, Yabancı, Azınlık) büyük gelişme görülmüştür. 1876 Osmanlı-Rus savaşı sonunda Osmanlı Devleti yabancılara 140 milyon borçlanınca yeni baştan idadi, iptidai ve rüşdi mektep açamama durumuna düşmüştür. Bu mektepleri açma halkın varlığına dayanmıştır. Çok kere birkaç kişi bir araya gelip kimi servetini kimisi ilmini ortaya koyarak özel okullar kurmuşlardır (Koçer, 1992, s.154).

1903 yılına gelindiğinde İstanbul'da 28 özel Türk okulu bulunmaktaydı. Bunların hemen hepsinin iptidaiye ve rüştiye sınıfları bulunmaktaydı. Bu özel okullardan bazıları şunlardır: 1- Şemsü'l Maarif (1881), 2- Mekteb-i Hamdi (1882), 3- Rehber-i Marifet (1884), 4- Ravza-i Terakki (1885), 5- Bürhan-i Terakki (1888), 6- Mekteb-i Aşiret-i Hümayun (1892) (Akyüz, 1996, s.208).

Meşrutiyet döneminde (1908-1918) basın yayın örgütlenme özgürlüğünün tanınması nedeniyle özel okullar, önceki dönemlerden daha fazla gelişme göstermişlerdir (Akyüz, 1996, s.239). Bu dönemde dönemin Maarif Nazırı Emrullah Efendi tarafından hazırlanan Maarif-i Umumiye Kanunu layihasının 190-217 maddelerinde özel okullar geniş bir şekilde yer almıştır. Bu kanunun çıkarılması imkansız hale gelince yine Emrullah Efendi tarafından hazırlanan Tedrisat-ı İptidaiye Kanunu Muvakkatının (Geçici İlköğretim Kanunu) bazı maddelerinde ilköğretim seviyesindeki özel okullar ile ilgili bazı hükümler konmuştur. I. Dünya savaşı yıllarında kapitülasyonların geçici olarak kaldırılması nedeniyle Hükümet her şeye hakim olmaya başlamış ve 1915 yılında özel okulların açılış ve işleyişleriyle ilgili esasları belirleyen Mekatib-i Hususiyye Talimatnamesi yayınlamıştır (Koçer, 1992, s.207).

Bu dönemde Türk özel öğretimini geliştirmek, yabancı özel okullardan Türk çocuklarını kurtarmak için bazı cemiyetler açılmıştır. Örneğin 1909'da Kadıköy'de bu amaçla Osmanlı İttihat Mektepleri Cemiyeti kurulmuş, Türk özel okul kurucuları da bir araya gelerek Osmanlı Mektepleri Tevhid-i Mesai Cemiyeti adında İstanbul'da bir örgüt

kurmuşlardır. Bu son cemiyetin kurucuları, okullarından mezun olanlara idadi öğretimini de özel olarak yaptırmak için Mekatib-i Hususiye idadisi adıyla bir okul kurmuşlardır (Akyüz, 1996, s.239).

Kurtuluş Savaşı döneminde Türk özel okullarında bir gelişme görülmemiştir. Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında özel okullar, bilhassa, ilköğretimi verenler bu devirde yıldan yıla azalmıştır. Bunun ana nedeni ilköğretimin devlet tarafından parasız veriliyor olmasıdır. Ayrıca özel okullara Maarif Vekaletinin müdahalesinin sürekli artması da diğer bir nedendir. İşte bu sebeplerden dolayı Türk Eğitim Tarihinde özel okullar eskisi kadar önemli roller gerçekleştirememiştir. 1938 yılına gelindiğinde İstanbul'da onbir özel okul bulunmaktaydı (Ergin, 1977, s.2076). 1925 yılında hazırlanan Maarif-i Umumiyye Kanunu Tasarısına özel öğretimin her türü hakkında geniş hükümler konmuştur. Aynı yıl içerisinde bir Hususi Mektepler Talimatnamesi de hazırlanarak Başbakanlığa sunulmuştur. Bundan sonra özel öğretim işlerinin düzenli yürütülmesini ve Teşkilat-ı Esasiye Kanununun 80.maddesine göre özel öğretim üzerinde hükümetin nezaret ve murakabasının daha etkili şekilde sağlanabilmesi için düşünülen tedbirler, özel öğretimin türlü konularıyla ilgili talimatlar ve genelgelerle tespit edilmiştir (M.E.B, 1977, s.298).

Kurtuluş Savaşı sonrasında imzalanan Lozan Anlaşmasına göre, Türkiye'deki yabancı ve azınlık okullarına bir disiplin getirilmiştir. Bu anlaşmayla yabancı devletlerin okulları tanınmıştır. Dönemin hükümeti (1924) 1924'den itibaren bu okullarda dini propagandayı yasaklamıştır. 1926 da yabancı okullar sıkı bir denetim altına alınmıştır. 1965' de çıkarılan 625 sayılı Özel Öğretim Kanunu, yabancıların ve azınlıkların yeni okul açmalarını , okul binası yapmalarını yasaklamıştır. Böylece okullar sayısal olarak dondurulmuş bulunmaktadır. Bu okulların programları Türk okulları ile aynıdır (Akyüz, 1996, s.325).

Atatürk, 1925 yılında TBMM açış nutkunda özel öğretimle ilgili olarak "Önümüzdeki sene için devletçe yapılabilecek azami fedakarlığı rica ederken, erbabı yesardan olan vatandaşlarımıza da şayan-ı sahabet olan çocuklarımızı hususi teşebbüslerle okutup yetiştirmelerini ehemmiyetle tavsiye ederim " demiştir(M.E.B., 1977, s.298).

Bu tavsiye üzerine zamanın devlet erkanı tarafından Türk Eğitim Derneği kurulmuştur. Ankara, İstanbul, Zonguldak, illerinde kurulan vakıflar marifetiyle açılan özel okullar bu alanda ilk örnekleri oluşturmuşlardır.

KALKINMA PLANLARINDA ÖZEL OKULLAR

Bu bölümde Kalkınma Planlarında özel öğretim kurumlarına ilişkin olarak yer alan hedefler tartışılmıştır.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)

II. Beş yıllık kalkınma planında ilk kez doğrudan, özel okullarla ilgili hükümlere yer verilerek şöyle denilmektedir (II.BYKP, 1970, s.122):

Özel eğitim kurumlarının çeşitli öğretim kademelerinde kamu sektörüne ek olarak kapasiteler yaratmaları, belirli bir gelir grubundaki öğrencilere eğitim imkanı sağlayarak, eğitim kurumlarının üzerindeki talebi azaltması bakımından faydalı olmaktadır. Ancak bu özel öğretim kurumlarının düşük nitelikte hizmet sağlamaları, kamu eğitim kurumlarının niteliğini düşürücü yönde gelişmeleri, özellikle yükseköğretim kademesinde insan gücü politikasını bozucu ve sonucunda istihdam sorunları doğuracak kapasiteler yaratmaları, tüm eğitim sistemini bozucu bir sorundur. Bu gibi gelişmelere meydan verilmeyecek ve devamlı bir izleme düzeni kurulacaktır

Görüldüğü gibi bu kalkınma planında özel okullar ek kapasite oluşturan birer kurum olarak görülmektedir. Ayrıca özel okulların düşük nitelikte hizmet sağlamaları, kamu eğitim kurumlarının niteliğini düşürücü yönde gelişmeleri gibi bazı endişelere de yer verilmiştir. Bu Kalkınma Planında özel okulların teşvik edilmesi konusunda bir ifadeye rastlanmamasına rağmen bu dönemde (1968-1972) 99 özel okul açılmıştır. Bu okulların dağılımı anaokulu 34, ilkokul 21, ortaokul 22, klasik lise 21 ve akşam lisesi 1'dir (MEB, 1996, s.37).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)

Üçüncü beş yıllık kalkınma planınının 1468. maddesinde özel okullarla ilgili olarak "Kaynakların sınırlılığı nedeniyle okul öncesi eğitiminde 1995 yılına kadar, Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili diğer kuruluşların çabaları bir model geliştirme ölçeğinde olacak ve bu model çerçevesinde özel sektör teşvik edilecektir" denilmektedir (II.BYKP, 1975, s.144). 1973-1977 dönemine ait III.BYKP'ında sadece özel anaokullarından bahsedilmektedir. Planda, okul öncesi eğitimde özel sektörün teşvik edilmesi prensip olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bir önceki dönemde anaokulu açılması konusunda özel kesimde gelişmeler olduğu söylenmektedir (M.E.B., 1991, 30). Bu dönemde 73 özel okul açılmıştır. Bunlar: anaokulu 59, ilkokul 10, klasik lise 1, otelecilik ve turizmcilik lisesi 1, sağlık meslek lisesi 1 ve akşam lisesi 1'dir (MEB, 1996, s.38).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında özel okullarla ilgili olarak şöyle denilmektedir (IV.BYKP,1980, s.147):

452: Geçmişte eğitime ayrılan kaynakların sınırlı olması, sosyal adaleti ve fırsat eşitliğini gerçekleştirecek bir araç olarak kullanılmaması ve eğitim içeriğinin ekonominin ve toplumun değişen koşullarına uyacak biçimde geliştirilmemesi gibi sınırlamalar III plan döneminde de eğitimin tüm toplum kesimlerine dengeli ve verimli bir biçimde yaygınlaştırılmasını engellemeye devam etmiştir

1979-1983 dönemine ait IV.BYKP'ında özel okulları eleştiren ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Özel öğretim kurumlarında meydana gelen artışın, III. plan döneminde eğitimin dengeli ve verimli bir şekilde yaygınlaştırmadığının kanıtı olarak gösterilmektedir. 1979-1983 döneminde toplam 50 özel okul açılmıştır. Bu okulların dağılımı anaokulu 29, ilkokul 3, ortaokul 10, klasik lise 8'dir (MEB, 1996, s.38). 1984 yılında, 625 sayılı özel öğretim kurumları kanununda değişiklik yapmak amacıyla, 3035 sayılı kanun, 1985 yılında aynı nedenle 3236 sayılı kanun çıkarılmıştır. Yine 1985 yılında Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği de ilk kez çıkarılmıştır. Bu değişiklikler özel öğretimin teşvikler doğrultusunda geliştiğini ve talebin hızla artmakta olduğunu göstermektedir.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında özel okullarla ilgili olarak "Özel okullar teşvik edilecektir. Eğitimin kalitesinin, teftiş ve denetim mekanizmasının geliştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır" denilmektedir (V.BYKP,1987, s.184).

1985-1989 dönemini kapsayan V.BYKP'ında özel okullarla ilgili somut ifadeler yer almaktadır. Bu planda özel okulların teşvik edileceği belirtilerek eğitimin kalitesinin, teftiş ve denetim mekanizmasının geliştirilmesi için düzenlemelerin yapılacağı karara bağlanmıştır. Bu dönemde toplam 227 özel okul açılmıştır. Bu okulların dağılımı şöyledir: anaokulu 49, ilkokul 59, ortaokul 74, klasik lise 37, fen lisesi 7, ticaret lisesi 1, kız meslek lisesi 1, özel eğitim okulu 1'dir (MEB,1996, s.39).

Ayrıca bu dönemde 625 Sayılı Kanunda değişiklik yapmak amacıyla, 1986 yılında 254 Sayılı, 1988 yılında 326 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname çıkarılmıştır.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında özel okullarla ilgili olarak şöyle denilmektedir (VI.BYKP, 1992, s.193):

809: Eğitimin fiziki alt yapısının şehirleşme hızının yüksek olduğu yerleşim birimlerinde öncelik verilerek ihtiyaçlarla daha tutarlı hale getirilmesi sağlanacaktır. Plan döneminde sınıf mevcutlarının özel okullarda azami 30, resmi okullarda da azami 40 olması esas alınacaktır

821: Özel kesimin okul açması ile vakıfların özel üniversite kurmaları teşvik edilecek, eğitim metot ve teknolojilerinin geliştirilmesinde ve eğitim araç ve gereçlerinin üretiminde bu kesimin daha fazla rol alması desteklenecektir

1990-1994 dönemine ait VI. BYKP'ında özel kesimin okul açmasının teşvik edilmesine devam edileceğine yer verilmektedir. Ancak bu planın en önemli özelliği özel okulları eğitimi geliştirecek birer kurum olarak görmesidir. Bu teşvikler doğrultusunda bu dönemde 562 özel okul açılmıştır. Bu okullar; anaokulu 72, ilkokul 168, ortaokul 129, klasik lise 124, fen lisesi 27, otelcilik turizm meslek lisesi 4, akşam lisesi 11, sağlık meslek lisesi 2, akşam ortaokulu 2, akşam ticaret lisesi 5, özel eğitim okulu 5, meslek lisesi 2 ve ticaret lisesi 1'dir (MEB, 1996, s.40).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında özel okullarla ilgili olarak şöyle denilmektedir (VII.BYKP, 1996, s.427):

Devlet gözetiminde özel kesimin eğitim hizmeti sunma faaliyetleri teşvik edilecektir. Kamu ve özel kesimde yaygın mesleki eğitimin teknik ve finansman yönünden desteklenmesine önem verilecektir.

Üstün zekalı çocukların yeteneklerine uygun bir ortamda yetiştirilmesini sağlamak amacıyla gerekli eğitim kurumlarının geliştirilmesine önem verilecek ve özel sektörün bu alandaki girişimleri desteklenecektir.

Mesleki eğitim geliştirilecek, Kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşlarının mesleki ve teknik eğitime katılımı sağlanacaktır

1996-2000 dönemini kapsayan VII.BYKP'ında özel sektörün eğitimdeki payının artırılması amaçlanmakta, bunun için 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nda düzenlemeler yapılacağı bildirilmektedir.

1997 yılında Türkiye'de 1330 özel okul bulunmaktadır. Bu okullar: anaokulu 350, ilkokul 313, ortaokul 300, klasik lise 78, fen lisesi 43, anadolu lisesi 229, mesleki teknik lise 17 olmak üzere toplam 1330 okul bulunmaktadır (MEB, 1997, s.5).

MİLLÎ EĞİTİM ŞURALARINDA ÖZEL OKULLAR

Özel öğretim kurumları, Milli Eğitim Şuralarından III.,V.,VII., XIV., XV. şuralarında ele alınmıştır. Şuralarda alınan kararlar aşağıda yer almaktadır.

Üçüncü Milli Eğitim Şurası (2-10 Aralık 1946)

2-10 Aralık 1946 yılında yapılan III. Milli Eğitim Şurasında özel öğretim kurumlarıyla ilgili aşağıdaki kararlar alınmıştır (MEŞ, 1991, s.60):

Karar 21: Askeri, dini ve emniyet teşkilatına bağlı okullar dışında, mesleki ve teknik okullarda dahil olmak üzere, mevzuat hükümlerine göre özel ve tüzel kişilerin ortaöğretim seviyesinde özel öğretim kurumları açmalarını özendirici tedbirlerin alınması, bu okulların bağlı olduğu esasların devlet okulları ile erişilmek istenilen seviyeye uygun olarak düzenlenmesi

Karar 6: Devletin yönetim ve gözetimi altında, vakıf dışında da, özel sektöre devlet tarafından her türlü özendirici teşvikler sağlanarak yüksekokul, özellikle meslek kazandıracak yüksekokul açma imkanı tanıyacak hukuki düzenlemelerin yapılması

Ancak III. Milli Eğitim Şurasından 1962 yılına kadar özel öğretimle ilgili herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.

Beşinci Milli Eğitim Şurası (4-14 Şubat 1953)

Beşinci Milli Eğitim Şurası'nda özel öğretimle ilgili olarak, "Özel anaokullarını teşvik maksadıyla, bunların gelir ve kurum vergisinden, tamamen veya bir müddet için istisna edilmeleri kanaatine varılmıştır" kararı alınmıştır (MEŞ, 1991, s.63)

Ancak IV. Milli Eğitim Şurasından 1962 yılına kadar özel öğretimle ilgili herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.

Yedinci Milli Eğitim Şurası (5-15 Şubat 1962)

VII. Milli Eğitim Şurasında özel öğretimle ilgili aşağıdaki kararlar alınmıştır (MEŞ, 1991, s.204):

Madde 1: Türk özel okullarının ve öğretim kurumlarının daha verimli hale gelebilmelerini ve öğretim hizmetine resmî okullar yanında geniş ölçüde iştirak edebilmelerini sağlamak için özellikle bugün ikili, üçlü öğretime gitmek mecburiyeti duyulan büyük şehirlerimizde, Türk müteşebbisinin emeğini ve sermayesini bu konuya yatırması teşvik edilmeli; bunlara maddi ve manevî yardımda bulunulmalıdır.

Madde 2: Türk özel okullarının kolaylıkla öğretmen bulabilmelerine ve yetiştirmelerine imkan verecek tedbirler alınmalıdır.

Madde 3: Türk özel okullarının gerçek birer öğretim kurumu halinde çalışmalarını sağlayacak idari ve eğitsel tedbirler alınmalı ve bu tedbirlerin uygulanması için gerekli murakebe konulmalıdır.

Madde 4: Türk özel okullarında çalışan öğretmenlerin hayatlarının ve geleceklerinin teminat altına alınması ve bu öğretmenlere resmi okullarda çalışan öğretmenlerin sahip olduğu hakların verilmesi için gerekli hükümler getirilmelidir.

Madde 5: Öğretim ve eğitim işinin özel sektör elinde alelade bir ticaret konusu olmasını önleyici tedbirler alınmalıdır.

Madde 6: Türk özel okullarının MEB' nin irşat ve murakabesi altında gelişmelerini sağlayacak hükümler getirilmelidir.

Madde 7: Türk özel okullarının eğitim-öğretim ve program bakımından-resmi okullarımız için de tavsiyeye değer görüldüğü gibi-denemelere girebilmelerini mümkün kılacak hükümler getirilmelidir.

Madde 8: Türk Özel okullarının müdür ve öğretmenlerinde, resmi okul müdür ve öğretmenlerinin vasıflarının aranması esas olarak kabul edilmelidir.

Madde 9: Türk özel yüksekokullarına açılma izni, gerçek veya tüzel kişilerin yatırım telakki edilenler dışında kalan sair formaliteleri ikmallerinden sonra, MEB'nin müspet mütalası alınmak suretiyle bakanlar kurulunca verilmelidir.

Görüldüğü gibi VII.Milli Eğitim Şurasında özel öğretime geniş bir yer verilmiştir. Bu şuranın ardından 1965 yılında 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunla özel öğretime disiplin getirilmiştir.

VII. Milli Eğitim Şurasından sonra yapılan Milli Eğitim Şuralarında (VIII., IX., X., XI., XII.,XIII.) özel öğretimle ilgili herhangi bir karar alınmamıştır.

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası (27-29 Eylül 1993)

XIV. Milli Eğitim Şurasında özel öğretimle ilgili olarak "Karar 20: Belediyeler, KİT, vakıflar, dini kuruluşlar ve diğer özel müteşebbislerin okul öncesi eğitim kurumları açmaları teşvik edilecek ve desteklenecektir." kararı alınmıştır (MEŞ,1991, s.141).

On Beşinci Milli Eğitim Şurası (13-20 Temmuz 1996):

XV. Milli Eğitim Şurasında özel öğretimle ilgili aşağıdaki kararlar alınmıştır (MEŞ,1996, s.391):

Vakıf üniversiteleri dışında, özel yüksek öğrenim kurumlarının açılmasına yasal olanak sağlanmalıdır. Bu kurumlar yüksek öğretim kurumu denetiminde olmalıdır

Özel öğretim kurumlarının mesleki-teknik ve diğer yaygın eğitim çalışmalarına etkin bir şekilde katılmaları için yeni düzenlemeler yapılmalıdır

Ortaöğretim veren özel öğretim kurumları teşvik edilmeli, bu kurumların mesleğe yönelik program uygulamaları özendirilmelidir.

XIV .ve XV. Milli Eğitim Şuralarında özel öğretimin teşvik edileceğinden bahsedilmektedir. Müteakip yıllarda özel öğretim kurumları kanununun bazı maddelerini değiştiren 2843 sayılı kanun, 3236 sayılı kanun, 254 sayılı kanun

hükümünde kararname, 326 sayılı kanun hükümünde kararname çıkarılmıştır.1984 yılından itibaren ise yönetmelik ve yönergeler çıkarılmıştır.

HÜKÜMET PROGRAMLARINDA ÖZEL OKULLAR

27.Hükümet (1962-1963):

Yirmiyedinci hükümet özel okullarla ilgili olarak "Özel öğretim kurumlarının, resmi öğretim kurumlarının seviyesine uygun şekilde gelişmesi ve yayılması için teşvik edici ve destekleyici tedbirler alınacaktır." kararını almıştır (MEB,1994, s.30).

27.Hükümet programında özel öğretim kurumlarının teşvik edileceğinden bahsetmesine rağmen, bu dönemde herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Ancak 29. Hükümetin programında özel öğretimle ilgili bir düzenleme yapılacağına dair hüküm bulunmamasına rağmen 1965 yılında 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununu çıkarılmıştır. Bu kanunla özel öğretime disiplin getirilmiştir.

33. Hükümet (26 Mart-11 Aralık 1971)

Otuzüçüncü Hükümet özel okullarla ilgili olarak "Özel yüksek okullar sorunu Anayasa Mahkemesi kararı ışığında, öğrenci hakları zedelenmeyecek biçimde çözümlenecektir" kararını almıştır (MEB, 1994, s.38).

Bu dönemde özel yüksek okullara ağır eleştiriler yapılması üzerine bu eleştirileri göz önüne alan Anayasa Mahkemesi, bu okulları Anayasaya aykırı bulan kararı üzerine (26.3.1971 tarih ve 13790 sayılı resmi gazete) yükseköğretimde bir düzenlemeye gitmiştir. Bu okullar 1971 yılında çıkarılan 1418 sayılı yasayla çeşitli akademiye bağlanmıştır (TUSİAD, 1994, s.76).

45. Hükümet (13 Aralık 1983-21 Aralık 1987)

Kırkbeşinci Hükümet özel okullarla ilgili olarak "Eğitim ve öğretim devletin başlıca görevleri arasındadır. Ancak devletin koyacağı kaideler içerisinde fertlerin ve özel kuruluşların da eğitim ve öğretim hizmetleri yapabilmeleri sağlanacaktır" kararını almıştır (MEB,1994, s.63).

Bu Hükümet döneminde 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunun bazı maddelerinde değişiklik yapan 2843 sayılı kanun, 3236 sayılı kanun, 254 sayılı kanun

hükümünde kararname, 326 sayılı kanun hükmünde kararname çıkarılmıştır.1984 yılından itibaren ise yönetmelik ve yönergeler çıkarılmıştır.

48. Hükümet (24 Haziran 1991-25 Ekim 1991)

Kırksekizinci Hükümet özel okullarla ilgili olarak "Özel kesimin vakıf ve dernek gibi tüzel kişilerin hayırseverlerin, okul öncesinden üniversiteye kadar örgün eğitin kurumları kurmaları özendirilecek ve desteklenecektir." kararını almıştır (MEB, 1994, s.71).

53.ve 54. Hükümet (3 Mart 1996- Haziran 1997)

Elliüç ve ellidördüncü hükümetler özel okullarla ilgili olarak "Yüksek öğretim yeniden düzenlenecek. YÖK sadece koordinasyonun sağlanmasından sorumlu bir yapıya kavuşturulacaktır. Vakıf üniversitelerin kurulması teşvik edilecektir." kararı alınmıştır (MEB, 1994, s.78).

48., 53.ve 54.hükümetler döneminde özel üniversite kurulmasının teşvik edileceği belirtilmektedir. 1992 yılı başlarında Türkiye'de biri vakıf (Bilkent) olmak üzere toplam 29 üniversite bulunmaktaydı .Daha sonra bu üniversitelere Koç, Başkent ve Kadir Has Üniversitesi adı altında üç vakıf üniversitesi de eklenmiştir.

B) TÜRKİYE' DE ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI

Özel Öğretim Kurumları, 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununun hükümleri çerçevesinde şöyle sınıflandırılabilir (MEB,1997,s.34-35-37):

A) Özel Türk Okulları: Bunlar,Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından açılan okullardır. Anaokulları, ilköğretim, ortaokul ve liseler, Fen liseleri, Akşam okulları v.b.dir. Türkiye'de 1997 yılı itibariyle 1330 Özel Türk Okulu bulunmaktadır

B) Özel Yabancı Okullar: Varlıkları Lozan Antlaşmasına bağlı olarak kabul edilen Fransız, Alman, İtalyan v.b gibi yabancı gerçek ve tüzel kişiler tarafından açılan okullardır. Türkiye'de bunların sayıları (1997) 35'dir. Bu okulların dağılımı; okulöncesi eğitim 4, ilkokul 2, ortaokul 15, klasik lise 13, teknik lise 1'dir(MEB,1997, s.34).

C) Özel Azınlık Okulları: Milletlerarası antlaşmalarla azınlık olarak kabul edilen, Müslüman olmayan cemaatlerce açılmış olan okullardır. Günümüzde Rum,

Ermeni, Musevi azınlıklar tarafından açılmış ve faaliyette olan 96 okul bulunmaktadır. Bunlar: anaokulu 36, ilkokul 34, ortaokul 13, klasik lise 12 ve teknik lise 1'dir(MEB, 1997, s.35).

D)Uluslararası Özel Öğretim Kurumları: Yabancı uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından doğrudan veya Türk vatandaşlarıyla ortaklık yoluyla ya da Türk vatandaşlarınca veya tüzel kişiliklerince açılan ve sadece yabancı uyruklu öğrencilerin devam edebileceği özel öğretim kurumlarıdır .Türkiye'de sayıları altıdır. Bunlar: international community school ismi altında anaokulu 1, ilkokul 1, ortaokul 1, klasik lise 1; ayrıca yüzüncüyıl ilköğretim okulu adı altında 1 ilkokul, 1 ortaokul açılmıştır(MEB, 1997, s.37).

E) Özel Dershaneler: Bilindiği gibi özel dershaneler, ilkokuldan sonra Anadolu lisesi sınavı gibi bir üst okulun sınavına hazırlamak, ortaokuldan sonra bazı mesleki liselerin sınavına hazırlamak, üniversite sınavına hazırlamak ya da ilkokul, ortaokul ve lise öğrencilerinin öğrenim dönemindeki eğitim-öğretim faaliyetlerini desteklemek gibi işlevleri gerçekleştirirler. Özel dershanelerin 1991 yılına kadar sayıları 772'dir (M.E.B., 1991, s.12).

F) Özel Kurslar: Belirli alanlarda bilgi, beceri ve meslek kazandırmayı amaç edinmiş, toplumun her kesimine hitap eden, müzik kursları, desinatörlük kursları, resim, seramik, kuaförlük gibi kursları içeren yaygın eğitim kuruluşlarıdır. Sayıları (1991) 857' dir (M.E.B., 1991, s.13).

G) Motorlu Taşıt Sürücüleri Kursları: Sürücü eğitimi vermek amacıyla 2918 Sayılı Karayolları Trafik kanununa göre açılan kurslardır. Sayıları (1991) 1170'dir (M.E.B, 1991., s.13).

H) Öğrenci Etüd Eğitim Merkezleri: 625 sayılı kanuna 3035 sayılı kanunla eklenen öğrenci etüd eğitim merkezleri, öğrencilerin boş vakitlerini ders çalışarak veya ilgilendikleri konularla uğraşarak değerlendirdikleri yerlerdir. Sayıları (1991) 17'dir (M.E.B, 1991, s.15).

C) ÖZEL OKULLARIN KURULUŞU VE ÇALIŞMASI

Özel öğretim kurumları Milli Eğitim Bakanlığının denetimi ve gözetimi altındadır. Özel okullar kâr sağlamak için kurulamamakta, ancak Türk Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek için gelir sağlayabilmektedir. Bir

özel okul açılması için öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı'ndan kurum açma izni alması gerekmektedir. Yeni açılacak özel okulların, Türk Milli Eğitiminin ve kalkınma planlarının hedeflerine uygun olup olmadığı, branşı, eğitim-öğretim seviyesi ve açılacak bölgeler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kararlaştırılarak kurum açma izni verilmektedir (M.E.B., 1994, s.6).

Özel okullara, kalkınmada öncelikli bölgelerde açılması için bazı teşvikler yapılmaktadır. Özel kreşler, anaokulları ve meslek teknik okullar ile kalkınmada öncelikli bölgelerde açılacak özel okullar öğretime başladıkları tarihten itibaren beş yıl süreyle gelir vergisi ve kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır. Yine bu bölgelerde açılacak özel okullar ile özel meslek teknik okullarına öncelik tanınmaktadır. Belirtilen vergi muafiyeti diğer bölgelerde bir yıldır. Ayrıca eğitim ile ilgili yatırımlar, kalkınma plan ve programındaki uygun görülen teşvik araçlarından yararlandırılmaktadır. Gerçek ve tüzel kişiler, askeri okullar ile din eğitimi ve öğretimi veren özel okullar açamayacağı gibi emniyet teşkilatına bağlı okulların aynısı veya benzerini de açamamaktadır. Ayrıca özel okullar, resmi ve diğer özel okullarda kullanılan ad ve unvanları da kullanamamaktadırlar. Özel okul açacak veya açılmış bir okulu devralacak gerçek kişiler ile özel hukuk tüzel kişilerinin temsilcilerinin, medeni hakları kullanma ehliyetine sahip olması, altı ay veya daha fazla hapis cezası almamış olması ve kötü bir şöhrete sahip olmaması gerekir (M.E.B., 1994, s.7).

Özel okul açma izninin verilebilmesi için, kurumun bina veya binalarının tapu ile maliki veya sözleşme ile kullanma hakkına sahip olduğu, kullanılış amaçlarına her bakımdan uygun ve yeterli olduğu ve belli bir öğrenci sayısı esas olmak suretiyle kurumun ihtiyacını karşılayabileceği Milli Eğitim, Bayındırlık ve Sağlık Bakanlıklarının ildeki yetkili kuruluşlarınca ve İtfaiye Müdürlüğünce tespit edilmektedir. Bu inceleme raporu ve diğer belgelerin Bakanlığa ulaşmasından ve uygun bulunmasından sonra kurum açma izni verilmektedir. Özel okullar dershanelerinin öğrenci sayılarının artırılmasında Milli Eğitim Bakanlığından izin almaları gerekir (M.E.B., 1994, s.7).

Bir yapı içerisinde iki ayrı kurucu aynı veya değişik nitelikte okul bulundurulmamakta, ama bir yapı içerisinde bir kurucuya ait farklı derecelerde özel okullar, yapılan teftiş sonucunda olumlu görülmesiyle bir arada bulunabilmektedir. Resmi okullarda olduğu gibi bu okullarda da öğrenci ve öğretmenlerin eğitim, öğretim ihtiyaçları ile sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak tesis ve teçhizat bulundurulmaktadır.

Açılacak özel okulların yüz metre civarında umuma açık yerler (hapishane, meyhane, kıraathane, alkollü içki satılan yerler) bulunmaması gerekmektedir (M.E.B., 1994, s.7).

Kurum açma izin belgesi alan okul, öğretime başlayabilmek için öğretime başlama izni almak zorundadır. Bunun için gerekli belgeler hazırlanarak, en geç öğretim yılı başından üç ay önce Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulması gerekir. Bu izin alınmadıkça öğrencinin kaydı yapılamamaktadır. Yapılan teftiş sonucunda bu kuruma ait ders araç gereçleriyle, laboratuvarların, kitaplığın ve beden eğitimi imkanlarının amaç ve ihtiyaca yeterli görülmesi gerekir. Ayrıca açılacak okulun yönetici, öğretmen ve hizmetlilerinin sayısı ve nitelik bakımından uygun bulunması durumunda ve kurumun yönetmelik ve müfredat programının Milli Eğitim Müdürlüğüne incelenip onandıktan sonra öğretime başlama izni verilmektedir. Bu öğretime başlama izninin verilmesi ile ilköğretim ve ortaöğretim okullarının denkliği de tanınmış olur. Bu okullar öğretime başladığı yıl içinde teftişe tâbii tutulmaktadır. Fakat kurum açma izin belgesini alıp üç yıl içinde öğretime başlama iznini almayan kurucunun, kurum açma izni geri alınmaktadır. Aynı şekilde öğretime başlama izni almış olan bir kurum, iki yıl içinde öğretime başlamazsa veya öğretime başladıktan sonra ara verirse veya iznin alınıp amacından başka amaçlarla kullanıldığı teftiş raporlarıyla anlaşılırsa öğretime başlama izni geri alınmaktadır. Bir yıl içinde yeniden öğretime başlama izni almayan kurum kapatılmaktadır (M.E.B., 1994, s.8).

Bakanlıkça eğitim, öğretim veya yönetim bakımından özel yönetmeliğe göre veya gerek görülecek hallerde yaptırılacak teftiş sonucunda, çalışmaları ve durumu yeterli görülmeyen okullar uyarılmaktadır. Daha sonraki teftişlerde durumunu düzeltmediği anlaşılan okulların denkliği öğretim yılı sonunda kaldırılmaktadır. Ertesi yıl yapılacak teftişte, çalışmalarının yeterli olmadığı tekrar tesbit olunan okullar, öğretim yılı sonunda kapatılmaktadır. Ayrıca kanun, tüzük, yönetmeliklere veya umumi emirlere aykırı hareketi veya aykırı harekette ısrarı tespit edilen özel okul, hareketinin ağırlık derecesine göre, geçici veya sürekli olarak Milli Eğitim Bakanlığınca kapatılabilmektedir. Aynı zamanda okulunu kapatmak isteyen özel okulun kurucusu Bakanlığa, yöneticiye, öğretmene ve öğrencilere en az altı ay önce yazılı olarak bildirip, Bakanlıkça uygun görüldüğünde okulunu kapatabilmektedir. Bakanlıkça uygun görülmediğinde ise okullar devletleştirilebilmektedir. Bunun dışında özel okul kurucusu, öğretim yılı içerisinde okulunu kapatamamaktadır. Eğer kapatırsa tekrar özel okul açma veya ortak olma izni verilmemektedir. Ayrıca kurucu, öğrencilerden o yıl içinde aldığı taksitleri aynen iade etmek zorundadır. Herhangi bir şekilde kapanan

özel okulun mühürü, öğretmen ve öğrencileri ilgilendiren bütün defterleri ile diğer dosya ve evrakları valiliğe teslim edilmek zorundadır (M.E.B., 1994, s.8).

Özel okullarda eğitim, öğretim ve yönetim hizmetleri, asıl görevi bu kurumlarda olan yönetici ve eğitim-öğretim elemanı tarafından yürütülmek zorundadır. Zorunlu hallerde uzman ve usta öğreticiler geçici veya sürekli olarak çalıştırılabilmektedir. Bir özel okulda mevcut ders saat sayısının, kuruluş sırasında üçte birinin, kuruluşundan beş yıl sonra da üçte ikisinin asıl görevi bu okulda olan öğretmenler tarafından okutulması zorunludur. Her derece ve tipteki özel okullarda yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmetlerinde, en az dengi resmi öğretim kurumlarına atanabilmek için gerekli nitelik ve şartları taşıyanlar görevlendirilmektedir. İhtiyaç halinde, resmi öğretim kurumlarında görevli öğretim elemanlarına, asıl görevlerini aksatmamak kaydıyla, aylık karşılığı okutmakla yükümlü olduğu haftalık ders saati sayısının yarısı kadar, ilgili bakanlıkların izni ile ücretli ders verilebilmekte ve öğretmenin toplam ders saati haftada 30 saati geçmemektedir. Ayrıca öğretmenlik yapma nitelik ve şartlarını taşıyan diğer devlet memurlarına da haftada sekiz saati geçmemek üzere ücretle ek ders verilebilmektedir. Özel okul yönetici ve öğretmenlerine özel okul, öğrenci etüd eğitim merkezi ve kursları dışındaki özel öğretim kurumlarında görev verilememektedir (M.E.B., 1994, s.10-11).

Her özel okul, Milli Eğitim Bakanlığına karşı sorumlu bir müdür tarafından yönetilmektedir. Ayrıca özel okullarda bir kimse birden fazla okulun müdürü olamaz. Özel okulun kurucusu gerekli niteliklere haiz ise okulun müdürü de olabilir. Müdürlük görevi bulunmayan kurucu veya kurucular temsilcisinin eğitim, öğretim ve yönetim işlerine karışma yetkisi yoktur. İçerisinde birden fazla okul çeşidi bulunduran kurumlara yöneticilik yapma şartlarına haiz bir genel müdür atanabilir. Genel müdürlük için yüksek okul mezunu olma, kamu veya özel sektörde genel müdür veya genel müdür yardımcısı veya daire başkanı veya şube müdürü gibi üst düzey yöneticilik görevinde bulunanlar atanabildiği gibi, ortaöğretim okullarında beş yıl yöneticilik yapanların veya belli bir alanda lisans üstü öğrenim yapmış ve mesleği öğretmen olanların ataması yapılmaktadır (M.E.B., 1994, s.11).

Özel okulların müdürü kurucular tarafından; diğer yönetici ve öğretmenler genel olarak müdür tarafından seçilip, istihdamları Milli Eğitim Bakanlığının iznine sunulmaktadır. Gerekli şartları taşıyan yönetici ve öğretmenler için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çalışma izni düzenlenmekte, çalışma izninin iptali yine Milli Eğitim

Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Özel okullardaki yönetici, öğretmen ve diğer görevliler, görev, yetki ve sorumluluk bakımından Milli Eğitim Bakanlığına bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okulların yönetmeliklerindeki hükümlere uyarlar. Yine özel okullarda yönetim, eğitim ve öğretim aynı derecedeki devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak düzenlenmektedir. Özel okulların yönetmelik ve müfredat programları Milli Eğitim Bakanlığınca onanır. Özel okullara alınacak yabancı öğrenci sayısı Türk öğrencilerin yüzde yirmisini aşmasına izin verilmemektedir. Ayrıca özel okullarda okutulacak olan ders kitapları ile yardımcı kitapların ve kullanılacak araçların seçilmesi, resmi okullarda uygulanan usuller içerisinde Milli Eğitim Bakanlığının iznine bağlıdır. (M.E.B., 1994, s.13).

Özel okullar bilindiği gibi öğrencilerden belli miktar ücret alır. Özel okullar bu ücretleri her yıl Mayıs ayında tespit ve ilan ederler. Özel okullarda görevli bulunanların grev ve sendika hakları yoktur. Özel okullarda çalışan müdür, diğer yönetici ve öğretmenler ile bu okulların kurucuları veya kurucu temsilcileri arasında hizmet akdi, en az bir yıl süreli olmak kaydı ile yazılı olarak yapılmaktadır. Yazılı sözleşmede görevin türü, süresi, ders sayısı, aylık ücret veya ders saati başına verilecek ücret miktarı, terfi süreleri, zam oranları ve şartları belirtilir. Bu şartlarda değişiklik ancak yeni bir sözleşme ile olur. Özel okullarda yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmeti yapanlara, kıdemlerine göre (emeklilik hariç) dengi resmi okullarda ödenen aylık ile sosyal yardım kapsamındaki ek ödeme tutarından az ücret verilmesi, ilgili kanunlarla yasaklanmıştır. Sosyal yardım kapsamındaki ek ödemeler bütçe kanunlarıyla resmi okul öğretmen ve personeline sağlanan haklara denk olarak özel okul öğretmenlerine ve personeline de ödenmekte, okullardaki birim ek ders ücreti miktarı, resmi okullar için tespit edilenden az olmaması gerekmektedir. Özel okul kurucuları veya kurucu temsilcileriyle müdür ve diğerleri arasında yapılan yazılı sözleşmelerin örnekleri ilgililerin atamalarına izin verilmesine esas olacak evrak ile birlikte tescil edilmek üzere Milli Eğitim Bakanlığına gönderilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin aylık ücretleri, yönetmeliklere göre yükümlü bulundukları görevleri yapmaları şartıyla ders yılı içerisindeki tatil günlerinde imtihan ve tatil aylarında da ödenmektedir (M.E.B., 1994, s.13-14).

Özel okullarda görevli bulunan öğretmen ve diğer personele, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununda belirtilen hastalıklar ve iş kazaları için Sosyal Sigortalar Kurumunca ödenen işgörmezlik ödenekleri, bu kişilerin özel okullardan almakta oldukları ücretten eksik ise aradaki fark özel okul tarafından tamamlanmaktadır. Kadın

yönetici ve öğretmenlerin hamilelikleri halinde doğumdan önce ve sonra Sosyal Sigortalar Kanunun hükümlerine göre izin verilmektedir. Özel okul yönetici ve öğretmenlerinin ölümü halinde eşine ve çocuklarına, bunların bulunmadığı takdirde geçimi kendisine bağlı aile fertlerine, ölenin aylık ücretinin üç katından az olmamak üzere özel okul tarafından ölüm tazminatı ödenmektedir (M.E.B, 1994, s.14).

Tören ve teşrifatta benzeri resmi okul yönetici ve öğretmenlerinin haklarına özel okulların yönetici ve öğretmenleri de sahiptir. Her derece ve nitelikteki özel okullar, eğitim-öğretim ve yönetim bakımından Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan özel yönetmeliğe göre teftiş ve denetime tâbi tutulmaktadır. Özel okulların teftiş ve denetimi, okulların özellik ve seviyeleri ile kurum açma izin belgesi verilmesi için gerekli şartları taşıyıp taşımadığı dikkate alınarak yapılmaktadır.(M.E.B., 1994, s.15).

Özel ilkokul ve ortaokul seviyesinde program uygulayan özel okulların teftişi ilköğretim müfettişlerince, ortaöğretim ve dengi program uygulayan özel okullarında ise teftiş, Bakanlık müfettişlerince yapılmaktadır (M.E.B., 1994, s.16).

D) ÖZEL OKULLARIN ÖRGÜT VE YÖNETİM YAPILARI

Özel Okulun Amacı

Özel okulun amacı; öğrencileri Atatürk İnkılap ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan hakları ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere şu davranışlar yerine getirilmeye amaçlanmaktadır (MEB, 1995, s.767).

- a) Öğrencilerin beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı biçimde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere sahip olarak yetiştirilmelerini sağlamak,
- b) Öğrencileri hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip ve insan haklarına saygılı kişiler olarak yetiştirmek,

- c) Öğrencilerin topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirilmelerini sağlamak,
- ç) Okulun bir öğretim kurumu olmasının yanı sıra çevrenin bir kültür merkezi olması gerektiğinden hareketle çevre, aileler ve diğer okullarla iyi ilişkiler kurmak,
- d) Öğrencilerin yetenek ve niteliklerini modern metotlarla geliştirilmeleri maksadıyla program ve projeler geliştirmek,
- e) Öğrencilerin ilgi, istek, yetenek ve yaşlarına uygun beceriler kazanarak yüksek öğretim kurumlarına hazırlanmalarını sağlamak,
- f) Öğrencilerin Türkçe'yi çok iyi kullanarak sözlü ve yazılı iletişimde düşüncelerini açıkça ifade etmede üst düzeyde beceri kazanmalarını temin etmek,
- g) Öğrencilerin müzik, sahne sanatları, resim ve plastik sanatlar gibi güzel sanatlardaki yeteneklerini geliştirmelerini teşvik etmek,
- h) Öğrencilerin değişik kültürlerin yer aldığı dünyamızdaki güncel olay ve sorunların bilgi ve bilincinde olmalarını sağlayarak, barış ve adalet ilkelerinin yaygınlaşmasına yardımcı olmak,
- ı) Öğrencilerin sosyal ve kültürel hizmetlerini de kapsayan eğitici çalışmalara katılımlarını sağlamak amaç kabul edilmiştir.

Özel okulda şu kısımlardan bir veya daha fazlası bulunabilir (MEB, 1995, s.767).

- a) Anaokulu/Anasınıfı/Uygulama sınıfı
- b) İlköğretim okulu
- c) Lise
- d) Fen lisesi
- e) Bazı derslerin öğretiminin yabancı dille yapan lise
- f) Yabancı dil ağırlıklı lise

Okulun büyüklüğüne göre okulda,

- a) Genel Müdür,
- b) Genel Müdür Yardımcısı,
- c) Okul Müdürü,
- d) Okul Müdür Baş Yardımcısı,
- e) Okul Müdür Yardımcısı görevlendirilmektedir

Okulda eğitim ve öğretim hizmetleri için,

- a) Bölüm Başkanı,
- b) Zümre Başkanı,
- c) Bilgisayar Formatör Öğretmeni,
- ç) Branş Öğretmeni,
- d) Sınıf Öğretmeni,
- e) Atölye Şefi,
- f) Koordinatör Rehber Öğretmen,
- g) Rehber Öğretmen,
- h) Psikolog,
- ı) Sosyolog,
- İ) Uzman veya Usta Öğretici,
- j) Laboratuvar Öğretmeni,
- k) Yabancı Dil Laboratuvarı Öğretmeni,
- İ) Ölçme ve Değerlendirme Servisi Yöneticisi,

m) Ölçme ve Değerlendirme Servisi Uzmanı,

n) Kurslar Servisi Yöneticisi kadroları oluşturulur.

Okulda diğer hizmet alanları için,

a) Müşavir (Danışman),

b) Personel Müdürü,

c) Muhasebe Müdürü,

ç) Halkla İlişkiler Müdürü,

d) Personel Şefi,

e) Okul Doktoru,

f) Hemşire,

g) Memur,

h) Şoför,

ı) Ahçı,

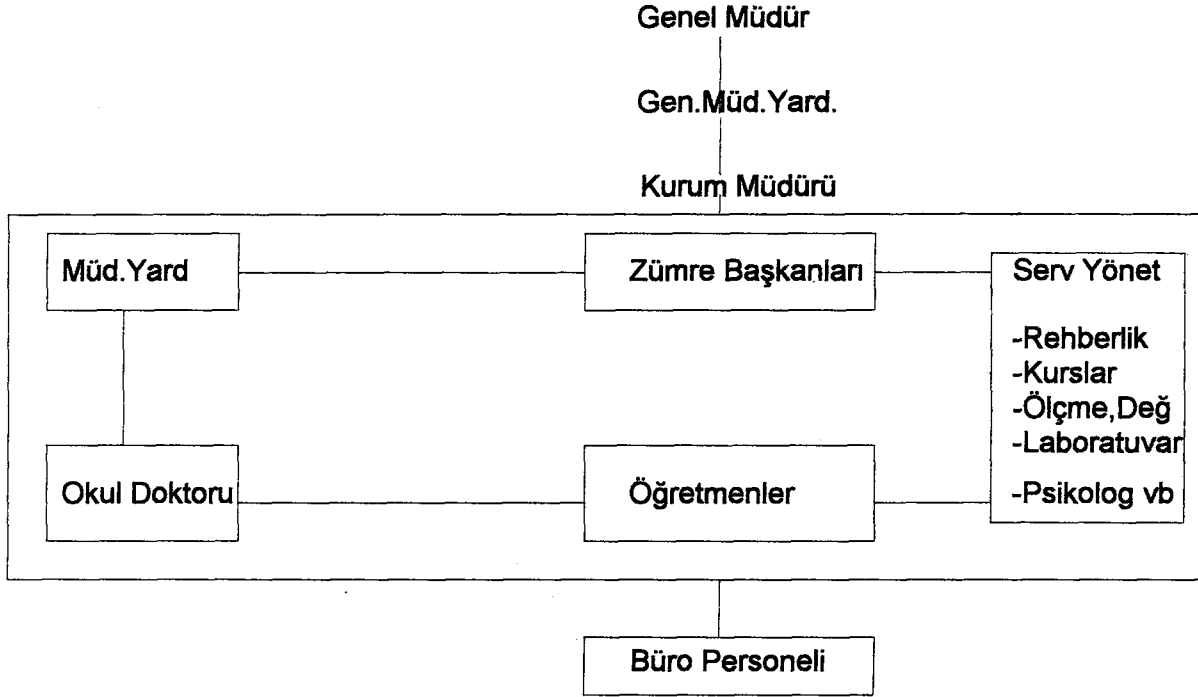
İ) Hizmetli,

j) Bekçi,

k) Bahçıvan,

İ) Teknisyen ve benzeri unvanlarda personel ihtiyaca göre istihdam edilmektedir.

Buraya kadar olan basamaklarda belirtilen özel okullardaki örgüt yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: Özel okulların örgüt ve yönetim yapısı

Özel Okullarda Görevlendirme ve Atamalar

Özel okulların görevlendirme ve atamalarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu , 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği ve diğer mevzuat hükümleri esas alınmaktadır. Diğer personele valilikçe çalışma izni verilmektedir. Okullardaki yönetici, öğretmen, uzman ve usta öğreticileri ile diğer görevliler, görev yetki ve sorumlulukları bakımından Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Okul Öncesi Eğitim kurumları, İlköğretim kurumları ve ortaöğretim kurumlarının yönetmeliklerindeki hükümler ve okullarla ilgili resmi mevzuat hükümleri ile 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunun hükümlerine tabidir (MEB, 1995,s.770).

Kurucu veya Kurucu Temsilcisinin Görev Yetki ve Sorumlulukları

Kurucu veya kurucu temsilcisi okulun eğitim ortamının gereği gibi sağlanmasıyla görevlidir. Bu sebeple kurucu veya kurucu temsilcisi gerekli maddi imkanların hazırlanması, yeterli personelin istihdamı, araç ve gereçlerin temini, bina ve diğer araç-gereçlerin yeterli hale getirilmesi gibi hususlardan birinci derecede sorumludur. Kurucu veya kurucu temsilcisi, bu sorumluluğunu yerine getirmek için aşağıda belirtilen görevleri yapar (MEB, 1995, s.771).

- a) Her yıl okulun mali bütçesini tanzim eder.
- b) Eğitim ve öğretimle ilgili olarak okul genel müdürü veya müdürünce alınması için talepte bulunulan araç ve gereçler ile diğer ihtiyaçları temin eder.
- c) İşlerin gereği gibi yapılabilmesi için ilgili mevzuat hükümlerine göre personel istihdam eder.
- ç) İzin kullanacak olan personele izine ayrılabilmesi için genel müdür ve müdürle birlikte muvafakat verir.
- d) Zaman zaman öğretmenler kurulu toplantısına katılarak öğretmenlerin problemlerini ve isteklerini tespit ederek gereğini yapar.
- e) Üzerinde müdürlük görevi bulunmayan kurucu veya temsilcisi, okulun eğitim ve öğretim işlerine karışmaz.
- f) İdareci, öğretmen ve diğer personelin maaş ve ücretlerinin zamanında ödenmesini, sigorta ile ilgili işlemlerin usulüne uygun ve zamanında yapılmasını temin eder.
- g) Okulda görevlendirilecek idareci, öğretmen ve diğer personelin çalışma izin onaylarının zamanında alınması için gerekli tedbirleri alır.
- h) Okulun gelir ve giderleri ile ilgili iş ve işlemleri takip eder, muhasebe ile ilgili defter, dosya, kağıt ve makbuzların tutulmasını sağlar.
- ı) Özel Öğretim Kurumları Kanununda ve özel öğretim kurumları ile ilgili diğer yönetmelik, yönerge ve emirlerle kurucuya verilen görevleri yapar.
- i) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin ilgili madde hükmüne göre müdür ile birlikte yılda bir defa mali rapor hazırlayarak bakanlığa gönderir.
- j) Vergi, sigorta ve benzeri işlemlerin mevzuata uygun olarak zamanında yapılmasını sağlar.
- k) Müdürlük makamının herhangi bir sebeple boşalması halinde yeni müdür görevlendirmek için gerekli tedbirleri alır.

Genel Müdürün Görev Yetki ve Sorumlulukları

Genel Müdür okulun yönetiminden, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanmasından ve iyi bir şekilde yürütülmesinden okul müdürü ile birlikte bakanlığa karşı birinci dereceden sorumludur. Genel Müdür bütün kısımları ilgilendiren idari kurula ve çeşitli amaçlarla yapılacak toplantılara başkanlık eder. Diğer Yönetim kadrolarından kendisine intikal eden raporları inceler ve gereğinin yapılmasını sağlar. Ayrıca aşağıda belirtilen görevleri yapar(MEB, 1995, s.770);

a) Okulda görevli yönetici, öğretmen, uzman öğretici, usta öğretici, memur ve diğer personelin bilim, teknik ve eğitim alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri için gerekli tedbirleri alır.

b) Okulda eğitim, öğretim ve idari işlerin yeni tekniklere uygun olarak yapılmasını sağlar.

c) İzin kullanacak olan personele kurucu ve ilgili müdür ile birlikte muvafakat verir.

ç) Yönetici, eğitim ve öğretim kadroları arasındaki koordineyi sağlar.

d) Genel Müdür, okul müdürünün birinci sicil amiri, okulda görevli müdür yardımcıları, öğretmenler, uzman öğretici, usta öğretici ve diğer personelin ikinci sicil amiri olarak usulüne uygun sicil raporlarını doldurur.

e) Öğretmen ve Yöneticilerin görevlerini gereği gibi yapmaları için tedbirler alır. Yapılan faaliyetleri kontrol eder.

f) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin ilgili hükümlerine göre kurucu ve müdür ile birlikte yılda bir defa mali rapor hazırlayarak bakanlığa gönderilmesini sağlar.

g) Okulda görevlendirilecek yönetici, öğretmen, uzman öğretici, usta öğretici, memur ve diğer personelin çalışma izni onaylarının zamanında alınması için gerekli tedbirleri alır .

Genel Müdür Yardımcısının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Genel müdür yardımcısı, genel müdürün en yakın yardımcısıdır. Genel müdürün kurumda bulunmadığı zamanlarda genel müdürün yetkisini taşır. Genel müdürün vereceği işleri yapar.

Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul Müdürü, okulun yönetiminden, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin ve rehberlik faaliyetlerinin planlanmasından ve yürütülmesinden genel müdüre, resmi makamlara ve Bakanlığa karşı sorumludur. Müdür bu sorumluluğunu yerine getirmek için dengi resmi okul mevzuatında belirtilen görevlerle birlikte aşağıda belirtilen görevleri yapar(MEB, 1995, s.771).

a) Özel okullar çerçeve yönetmeliğinde ve dengi resmi okul yönetmeliklerinde aksi belirtilmedikçe bütün kurullara ve çeşitli amaçlarla yapılacak toplantılara başkanlık etme.

b) Diğer yönetim kadrolarından kendisine intikal eden raporları inceleme ve gereğinin yapılmasını sağlama,

c) Her öğretim yılı başından en az bir ay önce yeni öğretim yılına ait gerekli hazırlıkları yapma, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanmasını sağlama, faaliyetlerin yapılması ile ilgili görev taksimini yapma, izin alınarak yürürlüğe konulması gereken faaliyetler için gerekli izinleri alma,

ç) Eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetleri için gerekli olan defter, dosya ve kayıtların tutulması, yazışmaların gecikmeye meydan vermeden usulüne göre yapılmasını sağlama,

d) Okulda görevli diğer yönetici personel ile öğretmen, uzman, usta öğretici, memur, hizmetli ve diğerlerinin yetiştirmeleri, ilim, teknik ve eğitim alanındaki gelişmeleri takip edebilmeleri için gerekli tedbirleri alma,

e) Eğitim ve öğretim için gerekli olan araç gereçleri kontrol etme, kullanılmaya hazır hale getirme, eksiklerinin tespiti ve tamamlanması için genel müdür/kurucu nezdinde teşebbüslerde bulunma,

f) Öğretmen, uzman, usta öğreticilerle diğer yönetim görevlilerin faaliyetlerini planlı olarak yapmalarını sağlama,

g) Okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, uzman ve usta öğreticileri ve diğer personelin birinci sicil amiri olarak sicil raporlarını usulüne uygun olarak doldurma görevlerini de yapar.

Müdür Başyardımcıları ve Müdür Yardımcılarının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları, okul müdürünün vereceği eğitim ve öğretimle ilgili görevlerle birlikte dengi resmi okul yönetmeliklerinin kendilerine verdiği görevleri yaparlar.

Bölüm Başkanının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okullarda aynı dersi okutan 3 veya daha fazla öğretmen bulunduğu takdirde, bu öğretmenlerden biri bölüm başkanı seçilebilir. Bölüm başkanı aynı zamanda o dersin zümre öğretmenleri başkanıdır. Bölüm başkanının görevleri şunlardır (MEB, 1995, s.772):

a) O dersle ilgili eğitim ve öğretimin daha düzenli olması için ders öğretmenleri arasındaki işbirliğini sağlamak.

b) Ders öğretmenleri ile okul yönetimi arasındaki her türlü iletişim ve ilişkileri düzenlemek.

c) Diğer derslerin zümre başkanları ile yakın işbirliği yaparak öğrencilerin daha iyi yetiştirmeleri için çareler bulunmasına yardımcı olmak.

ç) Diğer bölüm başkanları ile yapılan toplantılarda alınan kararları ders öğretmenlerine intikal ettirmek, konuların ve çalışmaların birbirine paralel yürümesi için gerekli önlemleri almak,

d) İhtiyacı bulunan araç ve gereçlerin teminini sağlamak.

e) Okul müdürlüğüne kendisine verilecek diğer görevleri yürütmektir.

Zümre Başkanlıklarının Kuruluşu

Zümre başkanlığı ancak aynı branşta en az üç öğretmen bulunması halinde oluşturulmaktadır. Aksi takdirde zümre başkanlığı resmi benzeri okul mevzuatında belirtilen statüde kurulur.

Zümre başkanlığı ihdas edilmesinde eğitim ve öğretimi birbirine yakın olan Türkçe veya Türk Dili ve Edebiyatı dersleri; Milli Tarih, Milli Coğrafya, Vatandaşlık Bilgisi, T.C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük, Tarih, Coğrafya dersleri; Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji dersleri bir bütün halinde düşünülerek bu gruplara birer zümre başkanlığı verilebilir. Zümre Başkanı, başkanı bulunduğu dersle ilgili eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlı bir şekilde yapılmasından sorumludur.

a) Zümre başkanı olarak tayin edileceklerin şu şartları taşıması gerekir (MEB,1995, s.772);

a.1. Başkanı olacağı branştaki veya branşlardaki öğretmenler arasında kıdemli,

a.2. Branşıyla ilgili bilimsel eser, kitap, makale ve benzeri çalışmalar yapmış,

a.3. Alanıyla ve eğitim öğretimle ilgili konularda hizmet içi eğitim kurslarına katılmış,

a.4. Öğretmenlik görevinde son üç yıl üst üste başarılı raporlar almış,

a.5. Temsil niteliğine sahip, girişimci, araştırmacı,

a.6. Arkadaşlarıyla iyi geçinen, organize kabiliyetine sahip olmaları tercih sebebidir.

b) Görevinde başarısızlığı tespit edilen zümre başkanları değiştirilir.

c) Zümre başkanları özlük haklarında herhangi bir kayba uğratılmadan haftada azami 5 ile 10 saat arasında derse girerler. Diğer zamanlarında resmi dengi okul mevzuatında belirtilen görevlerle aşağıda belirtilen işleri yaparlar (MEB,1995, s.773).

c.1. Okul müdürü ile birlikte kendi branşındaki öğretmenlerin derslerine girer. Okul müdürü tarafından öğretmenlerin eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesinde görüşleri alınır.

c.2. Zümre öğretmenleri kurulu toplantılarına başkanlık eder.

c.3. Sorumlu bulunduğu dersle ilgili yıllık, ünite ve günlük planların en iyi şekilde yapılmasını ve uygulanmasını sağlar.

c.4. Sınavların mevzuatına uygun olarak yapılmasını sağlar.

c.5. Sınavlarda ölçme ve değerlendirme, teknik, metot ve benzeri yönlerden birliğin sağlanması için tedbir alır. Öğretmenler arasında eğitim ve öğretim, ölçme ve değerlendirme çalışmalarında birliğin sağlanması için faaliyetlerde bulunur. Bu amaçla sınavlarda sorulacak soruların geçerli, güvenilir ve amaca uygun ölçme yapmaya yeterli olup olmadığı hususunda öğretmenlerle birlikte tedbirleri alır.

c.6. Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerle, öğrenme güçlüğü çekilen konuların tespitini yaparak, güçlüklerin giderilmesi için gerekli tedbirler alır.

c.7. Sorumlu olduğu aday öğretmenlerin yetiştirmeleri için gerekli tedbirleri alır.

c.8. Aday olmayan öğretmenlerin iş başında eğitimi için gerekli imkanı hazırlar.

c.9. Kendi branşındaki öğretmenlerin sicil raporlarının doldurulmasında yazılı görüşünü bildirir.

Ölçme ve Değerlendirme Servisi Yöneticisi

Ölçme ve değerlendirme servisi yöneticisi, öğrencilerin genel başarı seviyesini, öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerle, öğrenme güçlüğü çekilen konuların tespiti işlemlerini, ilgili zümre başkanı ve öğretmenlerle işbirliği yaparak tespit etmek ve bu yönde tedbirler almak için koordine görevi yapar. Servis yöneticisi bu amaçla aşağıdaki işleri yapar(MEB, 1995, s.773):

a) Her dönem belirlenen sayıda her dersten okulun bütün öğrencilerinin katıldığı, okul merkezi imtihanları yapılmasını organize eder.

b) Yapılan imtihan sonuçlarını değerlendirir, her öğrencinin öğrenmediği konuları ayrı ayrı tespit eder.

c) Öğrencinin ferdi başarısı ile şubesi içindeki ve okulun aynı sınıflar içindeki başarı derecesini tespit eder. Her öğrencinin derslere göre başarı grafiğini çıkarır.

ç) Ölçme değerlendirme faaliyetleri sonunda yaptığı tespitleri bir rapor halinde ilgililere iletmek üzere okul müdürüne verir.

d) Bütün çalışmalarında zümre başkanları, öğretmenler, uzman ve usta öğreticiler, koordinatör rehber öğretmen, öğrenci ve diğer ilgililerle işbirliği yapar.

e) Ölçme ve değerlendirme işinde kullanılmak üzere bir soru bankası kurar.

f) Öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgili velilerle görüşme yapar. Resmi mevzuatta belirtilenler dışında, öğrencilere veya velilere verilmek üzere ara karneler hazırlar. Ara karneler bir aydan fazla olmamak üzere belli zaman aralıklarında verilir. Servisin yaptığı ölçme ve değerlendirme çalışmaları sınıf geçme işlemlerinde esas alınmaz. Öğretmenler yaptıkları imtihanların sonuçlarını bu servise verirler

Kurslar Servisi Yöneticisi

Kurslar servisi, öğrencilerin yetenekleri ölçüsünde gelişmeleri ve bilgi yönünden eksik kalan taraflarını telafi etmeleri için öğrenci velilerinin istekleri de dikkate alınarak yönetim kurulu ile işbirliği içerisinde, Öğrenci Yetiştirme ve İmtihanalara Hazırlama Kursları Yönergesi hükümleri doğrultusunda aşağıdaki görevleri yapar (MEB, 1995, s.773);

a) Öğrencileri yetiştirmek ve imtihanlara hazırlamak maksadıyla kurslar düzenler.

b) Ölçme ve değerlendirme servisi, zümre başkanları ve öğretmenlerle işbirliği yaparak öğrencilerin bilgi yönünden eksik kaldıkları konularda tamamlama kursları açılması için gerekli planları yapar. Servisçe düzenlenen kurs mahiyetindeki çalışmalara öğrencilerin katılması mecburi değildir.

Koordinatör Rehber Öğretmen

Koordinatör rehber öğretmen çalışmalarında gizliliğe önem vererek Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliğinin kendisine verdiği görevleri yapar. Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliğinde belirtilen servislerden, genel müdürden, okul müdürlüğünden öğretmenlerden ve diğer ilgililerden kendisine intikal eden konularda gerekli inceleme ve araştırmayı yapar. Koordinatör rehber öğretmen, her öğretim yılı başında ilgililerle işbirliği yaparak " Öğretim Yılı Veli - Öğrenci Rehberi " ni hazırlar. Bu rehberde asgari şunlara yer verilmektedir (MEB, 1995, s.773);

- a) Okulun vakit çizelgesine,
- b) Öğretmen ve yönetici listesine,
- c) Memur listesine,
- ç) Sınıfın rehber öğretmenleri listesine,
- d) Eğitici kollar listesine,
- e) Öğretmen ile Veli görüşmesi tarih, yer ve zaman çizelgesine,
- f) Ara sınav tarihleri listesine,
- g) Öğrenci ve velinin bilmesi gereken mevzuata yer verilir.

Bunlara ilave olarak, öğretmen, uzman ve usta öğreticiler dengi resmi okul yönetmeliklerinde belirtilen görevler ile zümre başkanı ve okul müdürünün vereceği görevleri yaparlar. Laboratuvar öğretmenleri, görevli oldukları laboratuvar da branş öğretmeninin vereceği işleri yapar. Öğrencilerin laboratuvar çalışmalarının değerlendirilmesinde öğretmenler, laboratuvar öğretmenin de görüşünü alır. Koordinatör rehber öğretmenin vereceği işlerle birlikte Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliğinde belirtilen görevleri yaparlar. Kurucu veya kurucu temsilcisi, ihtiyaç duyduğu alanlarda, kendisine veya genel müdüre/okul müdürüne bağlı olarak çalışacak müşavirler (danışmanlar) görevlendirebilir. Özel okullar çerçeve yönetmeliğinde ve benzeri mevzuatta görevleri belirtilmeyenler, genel müdürün, okul müdürünün ve okul müdür yardımcılarının vereceği görevleri yaparlar .

Kurullar

Özel okullarda oluşturulan kurullar şunlardır (MEB,1995, s.775):

- a) Yönetim kurulu,
- b) Öğretmenler kurulu,
- c) Şube öğretmenler kurulu,
- ç) Zümre öğretmenler kurulu,
- d) Zümre başkanları kurulu,
- e) Okul rehberlik hizmetleri kurulu,
- f) Disiplin kurulu,
- g) Onur kurulu

Yönetim kurulu varsa genel müdürün yoksa okul müdürünün başkanlığında okul müdürü ve okul müdürü yardımcılarının oluşmaktadır. Kurul toplantılarına konusuna göre eğitim ve öğretimle görevli diğer görevliler de katılır, görüş bildirir ve oylamaya katılırlar. Kurulun görevleri yönetim ve eğitim-öğretim faaliyetleri olmak üzere iki yönlüdür. Yönetim kurulu ayda bir toplanarak özel okullar çerçeve yönetmeliğinde kendisine verilen işlerle birlikte aşağıdaki görevleri de yapar (MEB,1995, s.775).

- a) Eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ilgili değerlendirmeler yapmak,
- b) Birimlerce veya öğretmenlerce hazırlanan raporları incelemek, gerek görüldüğü takdirde bu raporların birleştirilmesi için alt komisyonlar kurmak,
- c) Karara başladığı esasları ilgililere duyurmak,
- ç) Kurumun yönetim, eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ilgili en üst karar organı olarak, dengi resmi okullar mevzuatında başka bir kurul veya komisyonun kararına bağlanmamış konularda nihai kararı vermek ve uygulamak,

d) Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliğinde belirtilen kurul ve komisyonların toplantı tarihlerini resmi okullar mevzuatını da dikkate alarak tespit etmek,

e) Kurumun yönetim işlerini planlamak görevlerini yapar.

Öğretmenler kurulu resmi okul mevzuatına göre çalışır ve kendisine verilen görevleri yapar. Şube öğretmenleri kurulu aynı şubede dersi bulunan öğretmenlerden teşekkül eder. Yönetimin kendilerine vereceği işlerle birlikte resmi benzeri kurumların mevzuatında verilen görevleri yapar. Zümre öğretmenleri kurulu aynı dersi okutan branş öğretmenlerinden teşekkül eder. Yönetimin ve zümre başkanının vereceği işlerle birlikte dengi resmi okul mevzuatında kendisine verilen görevleri yapar. Öğretimiyle görevli oldukları dersin planlarının yapılmasında birlik ve beraberlik içinde hareket edilmesi, eğitim öğretim faaliyetlerinde ve sınavlarda birliğin sağlanması için gerekli tedbirleri alır. Bu kurulun yılda kaç defa toplanacağına okul yönetimi karar vermektedir. Gerekli taktirde kısım müdürleri de kurula başkanlık edebilir. Zümre başkanları kurulu zümre başkanlarından meydana gelir. Kurul, dengi resmi okul mevzuatında kendisine verilen görevlerle birlikte; eğitim ve öğretim faaliyetlerinin organizeli bir şekilde yapılması, geliştirilmesi, yeni metot ve tekniklerin uygulanması için gerekli tedbirleri alır. Kurul başkanlığını zümre başkanlarının en kıdemlisi yapar. Gerekli hallerde kısım müdürü toplantıya katılır ve kurula başkanlık eder. Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliğinde belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde kurulur ve görev yapar. Disiplin Kurulu ve Onur Kurulu dengi resmi okul mevzuatına göre kurulur ve çalışır (MEB, 1995, s.775).

Okulda öğrenci nakilleri ile ilgili işlemler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel öğretim kurumları yönetmeliğinin ilgili madde hükümlerine göre yapılmaktadır. Okuldaki sınıf mevcutları; anaokulunda 20, ana sınıfında 40, uygulama sınıfında 25, ilkokul kısmında 36, ortaokul hazırlık sınıfında 36, ortaokulun diğer sınıflarında 40, orta öğretim kurumlarında 40, özel eğitim sınıflarında 12, fen liselerinde 24 öğrenciden fazla olamamaktadır. (MEB, 1995, s.779).

Öğrenci Ücretleri

Öğrenci ücretlerinin tespiti ve tahsili " Özel Öğretim Kurumları Öğrenci ücretleri Tespit ve Tahsil yönetmeliği " hükümleri doğrultusunda yapılmaktadır. Okulda ücretsiz okutulacak öğrenciler " Özel Öğretim Kurumlarında ücretsiz Okutulacak

Öğrenciler Hakkında Yönetmelik " esaslarına göre tespit edilmektedir(MEB, 1995, s.779).

Eğitim-Öğretim

Okulda Bakanlıkça onaylanan ders dağıtım çizelgesi ve öğretim programı uygulanmaktadır. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında okutulacak kitaplar Milli Eğitim Bakanlığı'nca tespit edilmektedir. Her ders saati 45 dakikadır. Okulu bitiren her öğrenciye diploma verilmektedir. Diploma notu ve derecesinin tespiti, dengi resmi okul yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Diploma tarihi, dengi resmi okul yönetmeliklerinde belirtildiği şekilde tespit edilmektedir. Okul birincisinin seçimi, dengi resmi okul yönetmeliğine göre yapılır. Ders yılının süresi, derslerin başladığı günden sona erdiği güne kadar okulun açık bulunduğu günler sayılarak hesaplanmaktadır. Devam - devamsızlıklarla ilgili tüm işlemlerde ; a) Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, b) Milli Eğitim Bakanlığı 'na bağlı Orta Öğretim Kurumlarında Ders Geçme ve Kredi Yönetmeliği, c) Milli Eğitim Bakanlığı Ortaokul , Lise ve Dengi Okullar Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği, ç) Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme Yönetmeliği hükümleri esas alınmaktadır (MEB, 1995, s.780).

Okulun Sosyal Tesisleri

Okulda yatakhane, yemekhane, kantin, kooperatif, kütüphane, sağlık hizmetleri bulunabilir. Okulda sağlık hizmetlerini yerine getirmek üzere yeteri kadar doktor ve sağlık personeli görevlendirilir. Okulda acil durumlarda müracaat edilmek üzere ; a) Doktor bölümlü sağlık odası, b) İlk yardım dolabı, c) Kurumca hazırlanan ilk yardım talimatı, d) Hastanın en kısa zamanda en yakın sağlık kuruluşuna götürülmesi için araç, (Okul yatılı ise hemşire) hazır bulunur. Öğrencilerin belli zaman aralıklarında sağlık kontrollerinden geçirilmesi için gerekli tedbirler alınır. Özel okulda kurulacak olan Okul Aile Birliği çalışmalarında " Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği", Okul Koruma Derneği çalışmalarında " Dernekler Kanunu " hükümleri esas alınmaktadır. Okul çevre işbirliği, okulun aynı zamanda çevrenin kültür merkezi olması esassından hareket edilerek sağlanır. Okul, çevresindeki kültür ve sanat faaliyetlerini takip eder ve onlardan faydalanır. Okulun yakın çevresinde oturanların okulda yapılacak olan kültür, sanat faaliyetleriyle okulun tesislerinden faydalanması sağlanabilir. Koruma ve Güvenlik Tedbirleri konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Koruyucu Güvenlik Özel Talimat Çerçevesinde gerekli güvenlik tedbirlerini alır. Ayrıca; Okulun

kapalı olduğu zamanlarda gece bekçisi görevlendirilir. Diğer zamanlarda nöbetçi öğretmenler gerekli güvenlik tedbirleri almak, kontrol etmek ve uygulamakla görevlidir. Kılık ve kıyafetlerde "Milli Eğitim Bakanlığı ile Diğer Bakanlıklara Bağlı Okullardaki Görevlilerle Öğrencilerin Kılık Kıyafetlerine İlişkin Yönetmelik" esaslarına uyulur. (MEB, 1995, s.781).

Aday Öğretmenler

Aday öğretmen, uzman ve usta öğreticiler hakkında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği ile Özel Öğretim Kurumlarında Görevlendirilen Personelin İşlemleri ile Sicil ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönerge hükümleri uygulanır. Kurumlar öğretmenlerini yetiştirmek için gerekli tedbirleri alır. Ayrıca öğretmenler Bakanlıkça açılacak hizmet içi eğitim kurslarına katılırlar. Öğretmenler zümre başkanlarının verecekleri konularda inceleme ve araştırma yaparak rapor hazırlarlar. Her öğretmen, yıl sonunda dersi ile ilgili işlediği konular ve konuların işlenişinde geri kalmışsa sebepleri ile birlikte öğretimde karşılaştığı güçlükleri ve bu güçlüklerin çözümü üzerine görüşlerini ihtiva eden bir rapor hazırlayarak ilgili okul müdürüne verir (MEB, 1995, s.781).

BÖLÜM III

YÖNETİM SÜREÇLERİ

Yönetimin çeşitli tanımları yapılmıştır. Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Tosun, 1978, s.5). Diğer bir tanım, yönetimi, "örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü" olarak tanımlamaktadır (Baransel, 1979, s.25).

Süreç, bir zaman dilimi içinde bir durumdan başka bir duruma geçmeyi, amaçlara doğru giden bir oluşumu anlatır (Başaran, 1983, s. 53). Vetre, süreç, proses gibi terimlerle sözlendirilen bu kavramlar, bir çok yazarlar tarafından çeşitli yollarla sıralanmıştır. Gerçekte bunların çoğu değişik terimleri fakat aynı özellikleri kapsamaktadır. Klasik sayılabilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin öğeleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir. Bundan sonra yönetim süreçleri, POSDCORB denilen bir formül içinde planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır. Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip birbirine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir (Bursalioğlu, 1991, s.81). Bu çalışmada yönetim süreçleri karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak ele alınmıştır. Aşağıda yönetim süreçleri ele alınmıştır.

Karar Verme

Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalioğlu, 1996, s.82). Çünkü karar verme, bir durum karşısında çeşitli seçeneklerden en doğru olarak kabul edilen birini seçmek demektir. Bu açıdan yöneticilerin kişiliği karar vermede önemlidir. Diğer bir etkende yöneticilerin değer yargılarıdır. Örgütün yapısı, sahip olduğu kaynaklar ve karar verenin yaratılışı, çevrenin durumu, diğer örgütlerle ilişkiler karar vermeyi etkileyen diğer etkenlerdir (Binbaşioğlu, 1988, s.17).

Karar verme gereksinimi tüm örgütlerde vardır. Tüm yöneticiler, hatta tüm örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar verme durumundadır. Karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili bilgi hazır olmadıkça ussal bir karar verilemez (Aydın, 1994, s.126). Karar verilirken şu aşamalar izlenmektedir:1-Problemin anlaşılması 2-Probleme ilişkin bilgi toplanması 3-Bilginin çözümlenmesi ve yorumu 4-Seçeneklerin değerlendirilmesi 5-En iyi seçeneğin bulunması 6-Uygulama 7-Değerlendirme (Bursalıoğlu, 1991, s.83).

İyi bir kararın özellikleri arasında şunlar sayılabilir:1- Bilimsel olmalıdır. 2- Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır. 3- Açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabileceği bir nitelikte olmalıdır.4- Yapılabildiği ölçüde, en kısa zamanda verilmelidir. 5- Mevzuata uygun olmalıdır (Binbaşıoğlu, 1988, s.18).

Bu açıdan okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görebilmektir. Ayrıca karar sürecine katılmanın gereğine inanmak ve uygulamaktır. Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin bu kararda söz sahibi olması gerekir. Bu, amaçların gerçekleşmesinde yönetimi etkileyen öğelerin daha fazla çabasını, böylece de alınan kararların uygulanmasında aktif olmasını sağlar. Karar vermeye katılımın sağlanmasında çeşitli yararlar elde edilebileceği gibi verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan karara katılma örgüt üyelerinin örgütsel ve kuramsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1994, s.122).

Okul yöneticisinin karar alma ya da uygulama aşamalarında bir kısım durumların, grupların veya kurumların etkisi söz konusu olduğundan yöneticinin etki altında kalmasından söz edilebilir. Geleneksel okul yöneticileri kararlarını verirken "hiçbir tesir altında kalmadıklarını" vurgulamaya çalışırlar. Çağdaş yönetim anlayışına göre okul yöneticisinin okulun içindeki ve dışındaki bir kısım öğelerden etkilenmesi doğaldır. Çünkü okul, toplumsal yönü ağırlıklı bir kurumdur. Okul yöneticisini karar sürecinde etkileyen öğeler, iç öğeler (öğretmen, öğrenci, eğitici olmayan personel, fiziki durum ve donanım) ve dış öğeler (anne-baba, baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş piyasası, eğitim üst yönetimi, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, genel yönetimler, okulun yakın çevresi) olmak üzere iki kümede toplanabilir (Açıkalın, 1995, s.56). Eğitimin demokratikleşmesi, etkililiğinin artması, okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı, okul yöneticisinin etkileyici öğelere karşı duyarlılığı ile doğrudan ilişkilidir (Açıkalın, 1995, s.57).

Özel okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim okul yönetimini etkileyen organların her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. Özel okullarda hem yönetici hem de öğretmenlerin okulun işleyişinde önemli görevleri bulunmaktadır. Çevre etkilerine karşı daha fazla duyarlı olma durumunda olan özel okul öğretim elemanları değişiklikleri ve gelişmeleri yakından takip etmek durumundadırlar. Bu açıdan her öğretmenin okul ve öğrencileri ilgilendiren konularda görüşünün alınması zorunlu görülmektedir.

Okul ve öğrenci ile ilgili konuların analizinde, amaçların gerçekleştirilmesinde, öğrenci alımında, öğrencinin geleceği ile ilgili eğitsel konuların gerçekleştirilmesinde okul yönetim kurulunun veya okulun kurulmasını sağlayan eğitici olmayan kişi ve kuruluşun olabildiğince uzak tutulması yani karıştırılmaması gerekir. Aksi takdirde okulun amaçları savsaklanabilir.

Okul toplumsal yönü ağır bir kuruluştur. Söz konusu okul özel nitelikte olduğu zaman okula etki yapan dış öğelerin önemi büyümektedir. Bu öğeler okul yöneticisi ve öğretmenleri ile sıkı ilişki içinde bulunmaktadır. Okul yöneticisi ve öğretmenler bu grubun etkilerini amaçlara gereğinden fazla yansıtmamalıdır.

Planlama

Planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran,1991, s.235). Yönetimde planlama, örgütün amacını gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri ve bütün kaynakları sıraya koyma ve uygulanacak yöntemleri, genel çizgileriyle belirtme işlemidir (Binbaşıoğlu, 1988, s.32).

Planlama sürecinde yanıtlanması gereken iki temel soru vardır. Bunlar:1-Gerçekleştirilmesi ya da başanılması gereken nedir? 2-Nasıl gerçekleştirilecektir? sorularıdır. Planlama bir anlamda bu soruların yanıtlanmasıdır. Bu iki sorunun içinde bir dizi alt sorular bulunmaktadır. Ne zaman yapılacaktır? Ne kadar sürede yapılacaktır? Kim tarafından yapılacaktır? Nasıl yapılacaktır? Gerekli kaynaklar nereden sağlanacaktır? soruları planlama sürecinde dikkate alınması ve yanıtlanması gereken sorulardır (Aydın, 1994, s.133).

Planlama sürecinde iletişimin büyük önemi vardır. Plan için toplanan bilgiler ne denli sınırlı bir çevre içinde tutulursa, planlama da o denli kısır bir döngü içinde

kalır. Çok yönlü bir iletişim personelin planlamaya katılmasında önemli bir araçtır (Başaran, 1991, s.237). Verilen kararlar ve hazırlanan planlar tarafından etkilenen kişilerin bu süreçlere katılmaları, benimsenmiş bir demokrasi ilkesidir. Planlamaya katılma yolu ile örgüt üyeleri, oluşan programları anlama ve benimseme ile kalmayacak, bireysel yeterlikte gelişme sağlanacaktır (Aydın, 1994, s.134). Ayrıca planlama sürecinde, planın uygulanmasını sağlayacak olan yetke, sorumluluk göçeriminde düzenlenmesi gerekmektedir. Planda hangi eylemin kim tarafından gerçekleştirileceği belirtilirken bu eylemin yapılabilmesi için gereken yetke ve sorumluluğun verilmesi gerekir (Başaran, 1991, s.237).

Planlama, yönetim sürecinin karardan sonra, fakat iletişim ve koordinasyon gibi diğer aşamalardan önce gelir. Bu yüzden okul yöneticisinin aldığı her kararı bir planlama eylemi izlemelidir. Bu eylemde bulunmadan diğer süreçleri gerçekleştirmek, hem olanaklı hem de doğru olmaz. Ayrıca planlama, programlama çalışmalarının temelidir. Böylece, bir okul yöneticisi okulun eğitim ve öğretim çalışmalarını, bunların uygulanmasından çok önce bir plana bağlamak zorundadır (Bursalioğlu, 1991, s.104). Bu açıdan her plan ve sonuçları örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olumlu katkıda bulunması gerekir. Planlama her yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan kimsenin yöneticiliği tartışmaya açıktır. Planlama girilen yüklenmelerin gerçekleşmesini kestirebilecek kadar uzun bir zaman sürecini kapsamalıdır ve planlar kontrol edilemeyen çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır (Bursalioğlu, 1991, s.98).

Her yönetici gibi özel okul yöneticisinin de başarılı olabilmesi için, yapacağı işleri iyi planlaması gerekir. Okul yöneticisinin herhangi bir eyleme geçmeden planlama yapmasında fayda vardır. Bunun için özel okul yöneticisinin aldığı her kararı bir planlama eyleminin takip etmesi gerekir Çünkü yöneticinin planlama yapmadan diğer süreçleri izlemesi yanlış olur. Özel okullarda yapılan çeşitli etkinliklerin koordinasyonu ancak bir planlama eylemi ile sağlanabilir. Ayrıca okul yöneticisi, yapılan planların gerçekleşip gerçekleşmediğini, yapılan işlerin plana uyup uymadığını da izlemesinde fayda vardır. Özel okul yöneticisi gerçekleştirmesi gerekeni saptadıktan sonra bunu nasıl gerçekleştireceğini cevaplaması gerekir . Bu da ancak bir planlama ile mümkün olmaktadır.

Okul yöneticisi, planın uygulanabilmesi için gerekli olan yetkiyi öğretim elemanlarına vermesi gerekir. Çünkü planların uygulanması öğretim elemanları ile

olmaktadır. Bu açıdan planlama etkinliğinde öğretim elemanlarının işbirliğine dikkat edilmelidir. Özel okulun yöneticisi, planı herkesin bilmesini ve anlamasını sağlamalıdır. Çünkü iletişim, planlama için önemli bir yere sahiptir.

Örgütlenme

Her örgüt, belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek ister. Bu açıdan yöneticilerin, örgütte bulunan insan ve madde kaynaklarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda düzenlemeleri gerekir. Örgütün yapısı amaçların gerçekleşmesine uygun olmalıdır. Bir örgütte kurulacak işlevsel yapı, amaçlara uygun olduğu kadar, içinde bulunduğu çevreye, amaçları bizzat gerçekleştirecek olan işgörene, işgörenler arası iletişimi ve ilişkileri artırmaya yönelik olmak zorundadır. Örgütte yönetim basamağının olabildiğince az basamaklı olması gerekir. Bu, yönetime katılım ve kişiler arası ilişkileri artırmada önemli bir etkidir. Örgütlenme girişiminde örgütün amaçları kadar personelin durumu da (yetenek, ihtiyaç) göz önünde bulundurulması gerekir. Bir örgüt yapısını kurabilmek için örgütteki basamakların bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını oluşturan kişiler arası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur (Bursalıoğlu, 1991, s.113).

Örgütlenme girişiminde görev yetki ve sorumluluklar belirlendikten sonra buna uygun personelin atanması gerekir. Aşağıda belli başlı örgütlenme türleri hakkında bilgi verilmiştir (Başaran, 1989, s.256-263) .

Sistem Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, her örgütün birimleri birer alt sistem olarak kurulmalıdır. Örgütün asıl işi amaçlarını gerçekleştirmektir.

Amaçsal Örgütlenme: Örgütün üreteceği ürününün türüne göre örgütlenmedir.

İşlevsel Örgütlenme: Bu örgütlenmede örgütün yapısı, yönetimin gerçekleştireceği işlevlere göre kurulmuştur. İşlevsel örgütlenmede üretim birimi, yalnız üretim süreciyle uğraşır. Örgütün genel işlevleri, alış-veriş işlevleri, işgören hizmetleri, bütçeleme işlevi gibi diğer işlevleri ayrı birimlerce yapılır.

Süreçsel Örgütlenme: Süreçsel Örgütlenmede üretim biriminin işlerini kolaylaştırmak için yönetim süreçlerinin her biri için ayrı bir birim kurulmaktadır. Yönetimin gerçekleştireceği planlama, örgütlenme, iletişim, denetim gibi süreçlerin her birini, bu adlarla adlandırılan birimler üstlenmektedir.

Destekli Amaçsal Örgütlenme: Örgütlenme amaçsal olmakla birlikte üretim birimine yardımcı olacak başka birimler de kurulmaktadır. Destekli amaçsal örgütlenmede, üretimi desteklemek üzere bütçe yönetimini, genel hizmetler yönetimini, işgören hizmetler yönetimini yapacak işlevsel birimler kurulmaktadır.

Bölgesel Örgütlenme: Bazı örgütleri, ürününü pazarladığı bölgelere ya da müşterilerine göre örgütlemek gerekir. Bu tür örgütlenme, daha çok ticaret ve aracı örgütlerde görülür. Bu örgütlerin temel işi, üretim değil, ürününü alıcılara ulaştırmaktır.

Proje Örgütlenme: Bir örgütte günlük işlerin dışında, belli bir sürede gerçekleştirilmesi gereken önemli işler için genellikle bir proje oluşturulması gerekir. Bu proje için, örgütün yapısında ayrı, ama çatısının altında bir yapı oluşturulur. Bu yapıya proje örgütü denilir. Bu örgütler geçici bir süre için kurulur. Proje bittiğinde proje örgütü de ortadan kalkar.

Göze Örgütlenme: Göze örgüt, proje örgüt ile işlevsel örgüt yapısının bir bireşimidir. Göze örgütlenme yaklaşımı, büyüyen örgütlerin giderek katı bir sıradizinsel bir yapıya düşmelerine ve hantallaşmasına çözüm için ortaya çıkmıştır.

Dikey Örgütlenme: Yönetme yetkisi, örgütün tepesinde toplanır ve tepeden aşağı doğru aktarılır. Her ast, bir üst düzeydeki yöneticiye karşı sorumludur.

Yatay Örgütlenme: Bu örgütlenmede emirler hiyerarşik bir sıra izlememektedir. Önemli olan görevin etkili biçimde yapılmasıdır. Yönetme yetkisi en üst yöneticide olmasına rağmen, bu yönetici aşağı katmanlardaki yöneticileri yetkilendirmiştir. Türkiye’de örgütler, kendileri için hazırlanmış özel yönetmeliklerle örgütlenirler. Ayrıca iç hizmet yönetmeliğinde de okuldaki yönetmen ve öbür eğitim işgörenlerinin görevlerine ilişkin maddeler vardır. Özel okullar, Özel Öğretim Yönetmeliği’ne göre örgütlenirler.

Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donanım koşullarının çoğu Milli Eğitim Bakanlığı’nca hazırlanmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin örgütlenme yetkileri sınırlı kalmaktadır. Aynı durum Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda da söz konusudur. Ancak özel okul kurucuları şartları taşıyan kişileri müdür atayabilmekte, şartları taşımak koşuluyla istediği öğretmeni görevlendirmektedir. Okulun bina durumu, donanımı, araç gereçleri ve kitapların seçimi gibi konularda diğer resmi okullarda uygulanan metotlar uygulanmaktadır.

Özel okullar da, resmi okulların çoğunda eksikliği duyulan sorunlar (araç-gereç, öğretim elemanı gibi) burada giderilmiştir. Ayrıca genel olarak bakıldığında özel okullarda yatay örgütlemenin olduğu söylenebilir.

İletişim

İletişim, insanların birbirine anlam gönderme ve birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 1995, s.282). İnsanların olduğu her yerde iletişim kaçınılmaz olmuştur. Örgütler amaçlarını yine iletişimle sağladıkları bilgi ile gerçekleştirirler. Örgütteki bozulmalar, yıpranmalar gibi olumsuz durumlar yine iletişimle çözülür. Örgütün karar vermesinde, planlama yapmasında, örgütlenmesinde, koordinasyonun sağlanmasında ve denetiminde iletişim kendini gösterir. Her çeşit örgütte olduğu gibi okulda da iletişim iki türdür. İlki, yönetim basamağında olan, ast-üst ilişkisini oluşturan formal iletişimdir. Diğer de işgörenlerin kendi aralarında oluşturduğu informal (doğal) iletişimdir. Formal ve İnfomal iletişim bireylerarası bilgi taşıdığı gibi dış çevreden de girdi sağlar. Emirleri astlara, yakınma ve dilekleri üste taşır. Sonuç hakkında bilgi verir ve kararın oluşmasında etki yapar. Kişilerarası ilişkilerin artması örgütün verimini artırır. Okuldaki müdür, sınıftaki öğretmen olumlu bir iletişimin oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir. Okuldaki yönetici iletişimi başlatır, güçlendirir ve sonuçlandırır. Ayrıca okula gelen iletileri seçer (Başaran, 1991, s.287).

Okulda olumlu bir iklimin oluşmasında yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yönetici, bürosunda oturmakla olumlu bir iklim oluşturamaz. Yönetici, okulda bulunan öğretmenler arasındaki etkileşimi iletişimle sağlayabilir. Bir okulda kurulan iyi bir iletişim sistemi, okul demokrasisini güçlendirir. Başka bir ifadeyle, okulda iletişim demokrasi anlayışıyla mümkündür. Bu durum kararlara katılımı gerektirir. Okul yöneticisinin personeliyle etkileşime girmesi okulun iklimini etkiler ve karar süreci için olanak sağlar. Okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda, o okula özgü bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. İnfomal iletişimle oluşan bu süreçte insanlar birbiriyle düşünce, duygu, tutum ve görüş değiş-tokuşu yapabilirler (Can, 1994, s.5). Bu, okul personelinin işten aldığı hazzı artırır, kendine olan güveni sağlar ve sürdürür.

Okulda iletişimin önemi hayli büyüktür. Çünkü öğretim iletişime dayanır. Öğrenci ile öğretmen, iletişim ağı içinde, iletişim araç ve gereçlerini kullanarak öğrenme ortamını yani öğrenmeyi gerçekleştirir (Can, 1994, s.5). Okul yönetiminde

iletişim a) Örgütün amacı ile yönetimsel uygulamaların sonucu arasındaki bir durumu karşılaştırmak, b) Yöneticinin doğru karar vermesini sağlamak c) Örgütün gelecekle ilgili plan ve programlarını hazırlamak d) Örgütü denetleyecek amaca kısa yoldan varabilmek için gereklidir. İletişim okulda görev yapan işğörenler açısından ise a) Yaptığı işten haz duyması b) İşinde başarılı ve üretken olabilmesi c) İnsan ilişkilerinin sağlanmasında ve olumlu bir havanın oluşması için gereklidir (Binbaşıoğlu, 1988, s.45-46).

Özel okullar, resmi okullardan daha fazla dış çevreye bağımlıdırlar. Çünkü öğrenci velilerinin düşünceleri okulun geleceğini etkiler. Bu yüzden özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler öğrencilerin aileleriyle ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek ister. Bu durum olumlu bir iklimi zorunlu kılmaktadır. Olumlu iklim de iletişimle mümkündür.

Etki

Yönetici, okulu amaçlarına ulaştırmayı sağlayan yetkiyi elinde bulundurur. Yöneticinin temel işlevi, örgütün işğörenlerine belli emirler verme değil, onların yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmalarına yardım etmektir. Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşğüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır (Aydın, 1994, s.154). Fakat etkileme sürecinde tek taraflı bir değışme söz konusu değildir. Ancak taraflardan birinin üzerinde daha fazla etkiye sahip olması beklenir. Bu taraf, örgütlerde yöneticidir. Yöneticinin işğörenleri etkilemesi a) formal b) informal c) amaçlı d) kendiliğinden olmaktadır. (Erçetin, 1995, s.35). Yöneticilerin örgüt amaçlarının gerçekteştirilmesinde informal etkileme yolunu kullanmaları gerekir. Zaten yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının gerçekteştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunacak biçimde etkilemeleri derecesidir. Bu konuda řu noktalara dikkat edilmelidir: a) Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması b) İlgili personelinin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması c) Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerinin sağlanması d) Gerekli enformasyonun kullanabilecek herkese sağlanması e) Örgüte bağıllığın geliştirilmesi f) Yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi g) Bireylerin gelişimlerinin sağlanması h) Yönetici ve diğeri statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılmasıdır (Aydın, 1994, s.154).

Yukarıda belirtilenler yöneticiler tarafından işğörenleri etkilemede kullanılmaktadır. Aşırı derecede merkezci olan eğitim örgütlerinde etki, pek dikkate

alınmamaktadır ve yönetim süreçlerinin sadece formal yetkiye dayanan emirler ile yürütüleceği varsayılır. Bu yanlış varsayım yüzünden de karar sürecine katılma sarsaklanır (Bursalıoğlu, 1996, s.122).

Etkinin hedefi karar sürecidir ve iki yolla sağlanır: a) Dış etki yolları; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. Yetki aktarımı ve mevcut duruma uyum sağlayabilmek için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleri işgörenleri etkiler. b) İç etki yolları; bireysel gereksemelerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır (Bursalıoğlu, 1996, s.122).

Özel okulların yönetici ve diğer elemanları çevreden de etkilenmektedirler. Bu açıdan daha özverili çalışmalarını isteyen yöneticinin hem kendisi hem de öğretmenlerinin üstün başarı sağlamasında, etki büyük öneme sahiptir.

Koordinasyon

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Bursalıoğlu, 1996, s.124). Örgütlerin en önemli girdisi insandır. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin çabalarını yeterli düzeyde koordine etmek zorundadır. Yönetici, insan gücünün çalıştırılmasından, birbirine uyumlu kılınmasından sorumludur.

Makine, araç gibi insan gücünün dışındaki güçleri koordine etmek, işgörenleri bunlarla ve birbiriyle koordine etmekten daha kolaydır. Örgütte bulunan mevcut teknolojinin yeterli biçimde kullanılması gerekir. Bu durum örgüte giren insan dışı güçlerin koordinasyonunu yeterli düzeye ulaştırabilir. İşgörenler arası koordinasyonu sağlamak, onları işlerine sarmak, edimlerini istenen düzeye çıkartmak oldukça zordur (Başaran,1994, s.233). Fakat, örgütte koordinasyon yetersizliği, para, enerji ve zaman kaybına yol açar (Kaya, 1993, s.112). Çünkü koordinasyon, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecidir (Aydın, 1994, s.152).

Örgütlerde sağlam bir koordinasyon, yöneticiye bağlıdır. Bursalıoğlu (1994, s.125) bir eğitim örgütünde koordinasyonu sağlamaya yarayacak koşulları şöyle sıralamıştır. a) Görevsel bir yönetim yapısı b) Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması c) Yazılı politika ve tüzükler e) Etkili bir iletişim sistemi f) Koordinasyon

biçimi ve uzman personel g)Yazılı plan ve programlar h) Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması i) Düzenli raporlar ve kayıtlardır.

Koordinasyon üç evrede düşünülebilir. Birinci evrede grubun tüm üyeleri için ortak bir davranış planı oluşturulur. İkinci evrede planın tümü ya da ilgili kısımlarının ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır. Üçüncü evrede de her birey plana uygun olarak davranmaya isteklendirilmektedir. Karar verme, planlama ve iletişim koordinasyonun ilk iki evresi için gereklidir (Aydın, 1994, s.153).

Bir örgütte koordinasyonu sağlamanın çeşitli yolları vardır. Örgütlerde koordinasyon yatay biçimde (okullarda düzenlenen öğretmenler kurulu) sağlandığı gibi, dikey biçimde de (bir yöneticinin daha alt basamaklarda çalışanları bir arada toplaması) sağlanabilir (Binbaşıoğlu, 1988, s.12).

Yine örgütlenme yoluyla koordinasyon sağlanabilir. Örgütlerde belli işlerden sorumlu olan birimler, bir kişinin yönetimine verilir. Yukarıdan aşağı inildikçe yeni alt birimler ve buna paralel olarak yeni yöneticiler oluşur. Üst düzey yönetici, bu birimler arasındaki ilişkileri sağlar. Ayrıca örgütte işgörenler için uygun bir amaç geliştirir. Herkesin bilgi ve becerisini bu amaca yönelterek koordinasyonu gerçekleştirir (Kaya, 1993, s.102).

Bunların dışında gözdağı, ödül, ceza, borçlandırma, rekabeti sağlama, işe sarma, işi çekici kılma ve takım kurma yolları ile koordinasyon sağlanabilmektedir. (Başaran,1994, s.265)

Koordinasyonun sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemli bir araç, denetimdir. Denetim, örgüt koordinasyonundaki hataların yerinde ve zamanında düzeltilmesi demektir. Bu durum bir örgüt için yaşamsal bir önem arz etmektedir. Koordinasyonu yetersiz ve sağlıklı olan örgütlerde, örgütsel iklim can sıkıcıdır. Bireyler işlerinden haz duymazlar. Bireyler tüm yeteneklerini kullanamadıkları gibi mevcut yeteneğini kaybetme tehlikesi ile karşılaşır. Örgütün verimi azalır (Aydın, 1994, s.154).

Etkili yöneticiler, uygun bir örgüt yapısı kurma, yetenekli astları seçme ve eğitme, etkili bir denetim uygulama, astların uygulayabileceği bütünleşmiş plan ve programlar hazırlama ve gerekli açıklamayı yapma görevlerini yerine getirirler

(Aydın,1994, s.153). Tüm bu düzeni kuran ve işleten yöneticiler, hem astlarının maddi ve tinsel gereksinimlerini karşılamış olacak, hem de amaçlarına ulaşmış olacaklardır.

Bazı özel okullarda birden fazla okul türü bulunmaktadır. İlkokul, ortaokul, lise gibi. Böyle okullarda okulun genel müdürü her okula müdür atayarak yetkisini aktarmaktadır. Her birimin müdürü de okulun genel müdürüne karşı sorumludur.

Değerlendirme

Değerlendirme, gerçekleştirilmesi gereken amaçların, etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak ya da belirlenen hedefleri gerçekleştirebilme derecesini saptamaktır (Aydın, 1994, s.163).

Her kurumun bir amacı vardır. Kurumlar amaçlarını programlar dahilinde gerçekleştirirler. Bu açıdan kurum yöneticisinin sorumluluğundan en önemlisi, değerlendirme etkinliğine liderlik yapmasıdır. Bu açıdan yöneticinin veya değerlendirme durumunda olan bireylerin tarafsız olması beklenir. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir (Bursalioğlu, 1991, s.128).

Değerlendirme yoluyla girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır . Yetersizlikler belirlenir, sonra da azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt planlarının ve prosedürlerin birey ve grup çabalarını sürekli geliştirilmeleri ile sonuçlandırılır (Aydın, 1994, s.162). Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudur. Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise üstlerle fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmedir (Bursalioğlu, 1991, s.128).

Teftiş

Eğitimde değerlendirme yollarından biri de teftiştir. Teftiş, kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak tanımlanabilir (Bursalioğlu, 1991, s.129). Ayrıca, yönetim sürecinde yapılan işlerin örgüt ve yönetim ilkeleri ile eğitim ve öğretim ilkelerine, yasa ve tüzüklere göre yapılıp yapılmadığını anlamak, araştırmak amacıyla yapılan her türlü etkinlik de teftiş kavramı içinde yer alır (Binbaşioğlu ,1988, s.52).

Örgütlerde yönetim sürecinin kusursuz işlemesi ve yönetimin örgütsel amaçlardan sapmaması için teftişe gereklilik vardır. Yönetim sürecinin kusursuz oluşması yönetimin her eylem ve işlemlerine ilişkin dönütlerin anında toplanması ile olanaklıdır. Yönetimin örgütsel amaçlarından sapmasını önleme ise örgütün ürününün niteliğine ve niceliğine ilişkin dönütlerin gerektiğinde elde edilmesine bağlıdır. Bu yüzden teftiş süreci olmadan yönetimin iyi çalışacağını söylemek olanaksızdır (Başaran, 1989, s.307).

Kurumlarda teftiş hizmeti müfettişler tarafından yerine getirilir. Müfettişler, örgütün amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi biçimde kullanıp kullanmadığını denetler. Ayrıca örgütte yapılan etkinliklerin örgütsel amaçlara uygun biçimde yapılmasını da denetler. Gözlem ve incelemeler sonucu gereken yaptırım ve işlemler usulüne uygun olarak yerine getirilir. Teftiş örgüt açısından zorunludur. Örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur. Her örgüt varoluş nedeni olan amaçlarını gerçekleştirme durumunu sürekli olarak izlemek ve bilgi edinmek zorundadır. Bu da örgütün girdilerinin, sürecinin ve çıktılarının planlı ve sürekli biçimde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile olanaklıdır. Bu olgu sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan teftişin önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Aydın, 1986, s.1).

Karagözoğlu'na göre (1972, s.31) okullarda yapılan teftişin kapsamına şunlar girmektedir: a) Eğitim ve öğretim etkinliklerinden neler beklenildiğini saptamak ve açıklamak b) Çeşitli disiplinlerde öğretim metotlarını geliştirmek ve bu konuda öğretmenlere yardımcı olmak c) Başarıyı etkileyen faktörleri saptamak, çeşitli değerlendirme yöntemleri kullanmak d) Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinde rehberlik yapmak e) Mesleki yayınları izlemek, öğretmen ve yöneticilere meslekleri ile ilgili yayınları tanıtmak f) Öğretim etkinliğini artırmak üzere eğitim teknolojilerinden yararlanma, olanak ve yöntemlerini açıklama g) Yasa dışı davranışları incelemek gerektiğinde ilgililer hakkında soruşturma açmak h) Okul-çevre ilişkileri, disiplin kurulu, öğretmenler kurulu toplantılarının kararlarını incelemektir.

Özel okullarda yöneticinin ve öğretmenlerin denetlenmesinde resmi okullarda olduğu gibi ilköğretimi ilköğretim müfettişleri, ortaöğretimi bakanlık müfettişleri yapmaktadır.

BÖLÜ M IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yürütülmesinde izlenen model, çalışma evreni, verilerin elde edilmesi, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, geçmişte ya da halen mevcut bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan ve araştırma konusu olay, birey ya da nesnenin kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı tarama modeli kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde özel okullarda uygulanan yönetim süreçlerine ilişkin var olan durum, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine dayanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evreni Kayseri Büyükşehir Belediye sınırları içinde bulunan özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin tamamından oluşmaktadır. Tablo 1'de araştırma kapsamına giren öğretmen ve yöneticilerin sayıları ve yüzdeleri bulunmaktadır. Diğer tablolarda araştırma kapsamına giren öğretmen ve yöneticilere ait kişisel bilgiler yer almaktadır.

TABLO 1
ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN SAYILARI VE YÜZDELERİ

Çalışma Grubu	n	%
Öğretmenler	217	86,5
Yöneticiler	34	13,5
Toplam	251	100

Tablo-1'e göre araştırmaya katılanların % 86,5' ini öğretmenler, %13,5'ini yöneticiler oluşturmaktadır.

Aşağıda, araştırma gruplarını oluşturan deneklerin alan, kıdem,kurum, yaş,cinsiyet ve mezun oldukları kurumlara göre dağılımlarına ilişkin bilgiler ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Deneklerin Görevlere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamına giren deneklerin görevlerine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler tablo 2'de yer almıştır.

TABLO 2
DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Görevler	n	%
Yönetici	34	13,5
Öğretmen	217	86,5
Toplam	251	100

Tablo 2'de de görüldüğü gibi deneklerin %13,5 'i yönetici,% 86,5'i öğretmenlerden oluşmaktadır.

Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerden oluşan denek gruplarının cinsiyete göre dağılımlarına ilişkin bulgulara tablo 3'de yer verilmiştir.

TABLO 3
DENEKLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI

Cinsiyet		Öğretmen	Yönetici	Toplam	Tüm Grup
Kadın	n	106	10	116	116
	%	91,4	8,6	100	46,2
Erkek	n	111	24	135	135
	%	82,2	17,8	100	53,8
Toplam		217	34	251	100

Toplam denek grubunun % 53,8'i erkek, % 46,2'si kadındır. Kadın deneklerin % 91,4'ü öğretmen, %8,6'sı yöneticidir. Erkek deneklerin % 82,2'si öğretmen, %17,8'i yöneticidir.

Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Öğretmen ve yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımlarını içeren bulgular tablo 4'de yer almaktadır.

TABLO 4
DENEKLERİN YAŞ GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI

Yaş		Öğretmen	Yönetici	Tüm Grup
25 ve daha az	n	38	2	40
	%	17,5	5,9	15,9
26-30 arası	n	67	10	77
	%	30,9	29,4	30,7
31-35 arası	n	37	5	42
	%	17,1	14,7	16,7
36-40 arası	n	30	2	32
	%	13,8	5,9	12,7
41-45 arası	n	25	6	31
	%	11,5	17,6	12,4
46-50 arası	n	10	3	13
	%	4,6	8,8	5,2
51 ve üstü	n	10	6	16
	%	4,6	17,6	6,4
Toplam	n	217	34	251
	%	100	100	100

Tüm grup olarak incelendiğinde deneklerin % 15,9'u 25'den az, %30,7'si 26-30, % 16,7'si 31-35, %12,7'si 36-40, % 12,4'ü 41-45, % 5,2'si 46-50, % 6,4'ü 51 ve daha yukarı yaş grubundandır.

Grupların kendi içinde dağılımına göre öğretmenlerin %17,5'i 25'den az, % 30,9'u 26-30, %17,1'i 31-35, % 13,8'i 36-40, % 11,5'i 41-45, % 4,6'sı 46-50 ve % 4,6'sı 51 ve daha yukarı yaş grubunda bulunmaktadır. İkinci grup olan yöneticilerin % 5,9'u 25'den az, % 29,4'ü 26-30, % 14,7'si 31-35, %5,9'u 36-40, % 17,6'sı 41-45, %8,8'i 46-50 ve %17,6'sı 51 ve daha yukarı yaş grubunda olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin grubunda yığılma 26-30 yaşları arasında (% 30,9), yönetici grubunda da 26-30 yaşları arasında (%29,4) bir yığılma görülmektedir.

Deneklerin Alanlara (Branşlara) Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin branşlarına ilişkin bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

TABLO 5
DENEKLERİN ALANLARINA GÖRE DAĞILIMI

Alanlar(Branşlar)		Yönetici	Öğretmen	Tüm Grup
Edebiyat	n	1	29	30
	%	2,9	13,4	12,0
Sosyal Bilimler	f	8	38	46
	%	23,5	17,5	18,3
Fen Bilimleri	n	4	37	41
	%	11,8	17,1	16,3
Matematik	n	5	28	33
	%	14,7	12,9	13,1
Meslek Dersleri	n	3	10	13
	%	8,8	4,6	5,2
Güzel Sanatlar	n	2	17	19
	%	5,9	7,8	7,6
Yabancı Dil	n	4	21	25
	%	11,8	9,7	10,0
Sınıf Öğret.	n	7	37	44
	%	20,6	17,1	17,5
Toplam	n	34	217	251
	%	100	100	100

Tüm grup olarak incelendiğinde deneklerin %12,0'si Edebiyat, %18,3'ü Sosyal Bilimler, % 16,3'ü Fen Bilimleri, %13,1'i Matematik, %5,2'si Meslek dersi, %7,6'sı Güzel Sanatlar, % 10'u Yabancı dil ve %17,5'i Sınıf öğretmenliği alanlarında görev yapmaktadır.

Deneklerin Mezun Oldukları Kurumlara Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları kurumlara göre dağılımı Tablo 6'da yer almaktadır.

TABLO 6
DENEKLERİN MEZUN OLDUKLARI KURUMLARA GÖRE DAĞILIMI

Kurumlar		Yönetici	Öğretmen	Tüm grup
İki Yıllık	n	5	23	28
Yüksekokul	%	14,7	10,6	11,2
Dört Yıllık	n	26	187	213
Yüksekokul	%	76,5	86,2	84,9
Üç Yıllık	n	3	7	10
Enstitü	%	8,8	3,2	4,0
Toplam		34	217	251

Araştırma kapsamında bulunan deneklerin %11,2'si iki yıllık yüksekokul, %84,9'u dört yıllık yüksekokul ve % 4,0'ü üç yıllık enstitü mezunu olduklarını belirtmişlerdir

Grupların kendi içinde dağılımına göre ise yöneticilerin % 14,7'si iki yıllık yüksekokul, %76,5'i dört yıllık yüksekokul ve %8,8'i üç yıllık enstitü mezunudur. Öğretmenlerin ise % 10,6'sı iki yıllık yüksekokul, % 86,2'si dört yıllık yüksekokul ve % 3,2'si de üç yıllık enstitü mezunudur.

Deneklerin Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlara göre dağılımı Tablo 7'de yer almaktadır.

TABLO 7
DENEKLERİN GÖREV YAPTIKLARI KURUMLARA GÖRE DAĞILIMI

Kurumlar		Yönetici	Öğretmen	Tüm grup
Genel	n	23	128	151
Lise	%	67,6	59,0	60,2
Fen	n	3	11	14
Lisesi	%	8,8	5,1	5,6
İlköğretim	n	8	73	81
Okulu	%	23,5	33,6	32,3
Ana	n	-	5	5
Okulu	%	-	2,3	2,0
Toplam	n	34	217	251
	%	100	100	100

Tüm grup olarak incelendiğinde deneklerin % 60,2'si genel lisede, %5,6'sı fen lisesinde, %32,3'ü ilköğretim okulunda ve %2,0'si de anaokulunda görev yapmaktadır.

Grupların kendi içindeki dağılımına göre ise yöneticilerin % 67,6'sı genel lisede, % 8,8'i fen lisesinde, % 23,5'i ilköğretim okulunda görev yaparken, öğretmenlerin %59,0'u genel lisede, %5,1'i fen lisesinde, % 33,6'sı ilköğretim okulunda ve % 2,3'ü anaokulunda görev yapmaktadır.

Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.

TABLO 8
DENEKLERİN KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Kıdem		Yönetici	Öğretmen	Tüm Grup
5 yıl	n	8	77	85
ve daha az	%	23,5	35,5	33,9
6-10 yıl	n	9	56	65
arası	%	26,5	25,8	25,9
11-15	n	4	33	37
yıl arası	%	11,8	15,2	14,7
16-20	n	4	20	24
yıl arası	%	11,8	9,2	9,6
21-25	n	1	5	6
yıl arası	%	2,9	2,3	2,4
26 yıl	n	8	26	34
ve üstü	%	23,5	12,0	13,5
Toplam	n	34	217	251
	%	100	100	100

Araştırma kapsamında bulunan yöneticilerin %23,5'i 5 yıl ve daha az, %26,5'i 6-10 yıl, %11,8'i 11-15 yıl, %11,8'i 16-20 yıl, %2,9'u 21-25 yıl ve %23,5'i 26 yıl ve üstü görev yapanlardan oluşmaktadır.

Öğretmenlerin %35,5'i 5 yıl ve daha az, %25,8'i 6-10 yıl, %15,2'si 11-15 yıl, %9,2'si 16-20 yıl, %2,3'ü 21-25 yıl ve %12'si 26 yıl ve daha fazla kıdemlilerden oluşmaktadır.

Görüldüğü gibi özel okullarda yönetici ve öğretmenlerin en az yarısı (yöneticilerin %50'si, öğretmenlerin % 61,3'ü) en fazla 10 yıl öğretmenlik mesleğini sürdürenlerden oluşmaktadır. Bu durum özel okullarda yapılanmanın genç ve dinamik kadrolardan oluştuğunu göstermektedir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın amaçları altında yer alan sorulara cevap bulmak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak bir anket geliştirmek için, benzer konudaki çalışma ve araştırmalar belirlenmiş ve incelenmiştir. Söz konusu araştırmalarda (Bursalıoğlu,1991; Bayrak,1994; Açıkgöz,1984; Kılıçkaya,1988; Kılıç,1978; Koçak, 1992) kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan anketlerden, araştırmanın amacına uygun olan maddeler çıkarılmıştır. Çıkarılan maddelerden benzer olanları ayıklanmıştır. Oluşturulan taslak anket, özel okullarda görev yapan 34 öğretmene uygulanarak ön denemesi yapılmıştır. Ön denemede ankete verilen soruların cevaplanması istenilmiş ve anketin kullanılabilirliği, anlaşılabilirliği ve araştırmanın amaca uygunluğu bakımından eleştirileri alınmıştır. Grubun ankete verdikleri cevaplar tek tek incelenmiş ve belirlenen ölçütlere göre değerlendirilmiştir. Bu konudaki bulgular, uzman görüşüne alınarak ankete son şeklin verilmesinde kullanılmıştır.

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmen ve yöneticilere ait kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümde yönetim süreçleri ile ilgili maddeler yer almıştır. Öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı anket formu düzenlenmiştir.

Hazırlanan anketin ikinci bölümünde öğretmen ve yöneticilerin okulda uygulanan yönetim süreçlerinin ne düzeyde uygulandığını ifade etmeleri istenmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin söz konusu süreçlerin uygulanma düzeyleri uzman görüşleri doğrultusunda beş değişik derecelendirmede ele alınmıştır. “Hiç (1), az (2), orta (3), çok (4), pek çok(5)”.

Anket araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Tablo 9’da gönderilen ve dönen anketlere ait bilgiler yer almaktadır.

TABLO 9
GÖNDERİLEN VE DÖNEN ANKETLERİN SAYILARI VE ORANLARI

Denekler	Dağıtılan Anket		Dönen Anket		Değerlendirilen Anket	
	n	%	n	%	n	%
Öğretmenler	222	100	222	100	217	97
Yöneticiler	34	100	34	100	34	100
Toplam	256	100	256	100	251	98

Araştırmada öğretmenler için 222, yöneticiler için 34 olmak üzere 256 anket dağıtılmıştır. Öğretmenlere dağıtılan anketlerin hepsi geri dönmüş ve bu anketlerin 5 tanesi yanlış doldurulduğundan geçersiz sayılmış, yöneticilere gönderilen anketlerin tamamı dönmüş ve hepsi geçerli sayılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anket uygulaması ile elde edilen veriler aşağıdaki sıraya göre çözümlenmiştir.

1. Yönetici ve öğretmenlere göre hangi maddenin ne düzeyde uygulandığının belirlenmesi.

2. Öğretmen ve yöneticilere göre karar, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki ve denetim süreçlerinin her birinin bütün olarak ne düzeyde uygulandığının belirlenmesi.

3. Araştırma kapsamındaki değişkenlere göre yönetim süreçlerinin uygulanma düzeylerinin belirlenmesi.

4. Her iki gruba ilişkin verilerin karşılaştırılması.

Öğretmen ve yöneticilere ilişkin veriler standart sapma, frekans, ortalama ve yüzdelerle betimlenmiş, ilgili alanyazına dayanarak yorumlanmıştır.

Sözkonusu süreçlerin bazı değişkenlere göre (kurum, kıdem, alan, cinsiyet, mezuniyet, görev) anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için değişkenlerin el

verdiği durumlarda t-testi, diğer durumlarda da varyans analizi (ANOVA) kullanılarak veriler çözümlenmiştir. İstatistiksel işlemler araştırmacı tarafından SPSS (Statistical Package of Social Science) adlı istatistik programından yapılmıştır. İstatistiksel çözümlemesi yapılan veriler “bulgular ve yorum” bölümünde ele alınmıştır. Yönetim süreçlerinin uygulanma aralıklarını saptamak için uzman görüşüne başvurulmuş ve beşli ölçeğe göre 1 ve 1.79 arası “hiç”, 1.80 ve 2.59 arası “az”, 2.60 ve 3.39 arası “orta”, 3.40 ve 4.19 arası “çok”, 4.20 ve 5.00 arası “pekçok” olarak belirlenmiştir.



BÖLÜM V

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, Kayseri Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde bulunan özel okullarda görev yapan yönetici (müdür, müdür yardımcısı) ve öğretmenlerden anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır.

- 1.Özel okullarda uygulanan Karar Sürecine ilişkin bulgular
- 2.Özel okullarda uygulanan Planlama Sürecine ilişkin bulgular
- 3.Özel okullarda uygulanan Örgütlenme Sürecine ilişkin bulgular
- 4.Özel okullarda uygulanan Etki Sürecine ilişkin bulgular
- 5.Özel okullarda uygulanan İletişim Sürecine ilişkin bulgular
- 6.Özel okullarda uygulanan Koordinasyon Sürecine ilişkin bulgular
- 7.Özel okullarda uygulanan Değerlendirme Sürecine ilişkin bulgular

8.Özel okullarda uygulanan Yönetim süreçlerinin öğretmen ve yöneticilerin kıdem,görev yaptıkları kurum ve cinsiyetleri açısından işleyişine ilişkin bulgular

Yukarıda belirtilen başlıklardaki denek gruplarına ilişkin veriler tablolara işlenmiştir. Bu bölümde yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, varyans analizi ve t-testi sonuçlarına ilişkin tablolar ve bu tablolarda yer alan bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde özel okullarda uygulanan yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Bulgular

Karar süreci anketin 1. maddesinden 13.maddesine kadar olan bölümünü içermektedir. Karar sürecini oluşturulan bu maddeler aşağıya çıkarılmıştır. Özel okullarda uygulanan karar sürecinin öğretmenler ve yöneticilere ilişkin bulgular Tablo 10'da yer almaktadır. Tabloda yer alan maddelere ilişkin açıklamalar aşağıdadır

Karar Süreci Maddeleri:

- 1-Okulda her türlü problemin tanımı ve açıklaması açıkça yapılmaktadır.
- 2-Herhangi bir konuyla ilgili karar verilirken gerekli bilgiler eksiksiz biçimde toplanmaktadır.
- 3-Toplanan bilgiler karar verilecek sorun doğrultusunda çözümlenmekte ve yorumlanmaktadır.
- 4-Karar verilmeden önce seçenekler çok yönlü olarak değerlendirilmektedir.
- 5-Seçenekler değerlendirildikten sonra en iyi seçeneğe karar verilmesine özen gösterilmektedir
- 6-Seçenekler değerlendirildikten sonra verilen kararın değerlendirilmesine önem verilmektedir.
- 7-Sorunlar karşısında günün ve geleceğin gerektirdiği çözümler bulunmakta ve alternatifler sunulmaktadır.
- 8-Yönetimle ilgili kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımı sağlanmaktadır.
- 9-Yönetimle ilgili kararların verilmesinde diğer personelin katılımı sağlanmaktadır.
- 10-Okulda öğretmenleri ve diğer personeli ilgilendiren kararlar verilirken tarafsız kalınmaktadır.

Okulda Hertürlü Problemin Tanımı ve Açıklaması Açıkça Yapılmaktadır

Okulda hertürlü problemin tanımı ve açıklamasını yöneticiler pekçok ($\bar{X}=4,24$) düzeyde yaptıklarını, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,70$) düzeyde yapıldığını belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,80, p<.05$).Bulgulardan anlaşılabacağı gibi özel okul yöneticileri öğretmenlere göre bu maddeye daha fazla ağırlık vermişlerdir. Her iki grubun ortalamalarına göre özel okullarda hertürlü problemin tanımı ve açıklaması yeterince yapılmaktadır.

Herhangi Bir Konuyla İlgili Karar Verilirken Gerekli Bilgiler Eksiksiz Biçimde Toplanmaktadır

Hem yöneticiler ($\bar{X}=3,85$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,65$) özel okullarda bir konuyla ilgili karar verilirken gerekli bilgilerin çok düzeyde toplandığını belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1.17, p>.05$). Bulgulara göre özel okullarda eğitim-öğretim konularında karar verilmeden önce, konuyla ilgili gerekli bilgiler toplanmaktadır.

TABLO 10

KARAR SÜRECİNİN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT BULGULAR

sorular		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	t-deg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.1	ÖĞR	-	-	18	8,4	53	24,7	120	55,8	24	11,2	215	3,70	0,78	3,80*
	YÖN	-	-	-	-	5	14,7	16	47,5	13	38,2	34	4,24	0,70	
s.2	ÖĞR	4	11,9	18	8,4	73	34,0	75	34,9	45	20,9	215	3,65	0,96	1,17"
	YÖN	1	2,9	1	2,9	7	20,6	18	52,9	7	20,6	34	3,85	0,89	
s.3	ÖĞR	-	-	17	7,9	51	23,6	104	48,1	44	20,4	216	3,81	0,85	2,34*
	YÖN	-	-	-	-	9	26,5	10	29,4	15	44,1	34	4,18	0,83	
s.4	ÖĞR	1	0,5	11	5,1	64	29,8	91	42,3	48	22,3	215	3,81	0,86	2,55*
	YÖN	-	-	-	-	6	7,6	15	44,1	13	38,2	34	4,21	0,73	
s.5	ÖĞR	-	-	5	2,3	56	26,2	82	38,3	71	33,2	214	4,02	0,83	1,00"
	YÖN	-	-	1	2,9	6	17,6	13	38,2	14	41,2	34	4,18	0,83	
s.6	ÖĞR	-	-	5	2,3	63	29,3	87	40,5	60	27,9	215	3,94	0,82	1,19"
	YÖN	-	-	1	2,9	5	14,7	17	50,0	11	32,4	34	4,12	0,77	
s.7	ÖĞR	1	0,5	15	7,0	72	33,8	70	32,3	55	25,8	213	3,77	0,93	2,05*
	YÖN	-	-	2	5,9	6	17,6	12	35,3	14	41,2	34	4,12	0,91	
s.8	ÖĞR	23	10,6	47	21,8	60	27,8	43	19,9	43	19,9	216	3,17	1,27	3,24*
	YÖN	2	5,9	1	2,9	5	14,7	16	47,1	10	29,4	34	3,91	1,06	
s.9	ÖĞR	38	17,8	54	25,2	53	24,8	46	21,5	23	10,7	214	2,82	1,26	0,91"
	YÖN	2	5,9	8	23,5	14	41,2	7	20,6	3	8,8	34	3,03	1,03	
s.10	ÖĞR	9	4,2	36	16,9	54	25,4	63	29,6	51	23,9	213	3,52	1,15	4,22*
	YÖN	-	-	1	2,9	2	5,9	14	41,2	17	50,0	34	4,38	0,74	
Karar	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	217	3,61	.62	3,58*
Süreci	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	4,02	.51	

*P<.05

"P>.05

Toplanan Bilgiler Karar Verilecek Sorun Doğrultusunda Yorumlanmakta ve Çözümlemektedir

Herhangi bir konuyla ilgili karar verilirken toplanan bilgilerin karar verilecek sorun doğrultusunda çözümlenmesinin yöneticiler ($\bar{X}=4,18$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,81$) çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,34, p<.05$). İstatistiksel olarak görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı düşünülmektedir. Görüldüğü gibi özel okullarda kararlar verilirken bilgiler toplanmakta ve bu bilgiler söz konusu sorunun çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılmaktadır.

Karar Verilmeden Önce Seçenekler Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmektedir

Karar verilmeden önce seçeneklerin değerlendirilmesini yöneticiler pek çok ($\bar{X}=4,21$), öğretmenler çok ($\bar{X}=3,81$) düzeyde belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,55, p<.05$). Verilerden anlaşılabacağı gibi bu konuya yöneticiler öğretmenlere göre daha fazla ağırlık vermişlerdir. Bunun sebebi yöneticilerin, okulun yönetim yapısının en üst basamağında bulunmaları olabilir.

Seçenekler Değerlendirildikten Sonra En İyi Seçeneğe Karar Verilmesine Özen Gösterilmektedir

Her iki denek grubu da seçenekler değerlendirildikten sonra en iyi seçeneğe karar verilmesine çok düzeyde özen gösterildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması okul yöneticileri için ($\bar{X}=4,18$), öğretmenler için ($\bar{X}=4,02$)'dir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,00, p>.05$). Verilerden anlaşılabacağı gibi özel okullarda herhangi bir konuyla ilgili karar verilirken seçenekler değerlendirilmekte ve sonuçta en iyi seçeneğe karar verilmesine özen gösterilmektedir.

Seçenekler Değerlendirildikten Sonra Verilen Kararın Değerlendirilmesine Önem Verilmektedir

Hem yöneticiler ($\bar{X}=4,12$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,94$) seçenekler değerlendirildikten sonra verilen kararın değerlendirilmesine çok düzeyde önem verildiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,19, p>.05$). Bulgulardan anlaşılabacağı gibi özel okullarda herhangi bir konuyla ilgili olarak elde edilen seçenekler, karar verilmeden önce değerlendirildiği gibi karar verildikten sonra da değerlendirilmektedir.

Sorunlar Karşısında Günün ve Geleceğin Gerektirdiği Çözümler Bulunmakta ve Alternatifler Sunulmaktadır

Yöneticiler ($\bar{X}=4,12$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,77$) sorunlar karşısında günün ve geleceğin gerektirdiği çözüm ve alternatiflerin bulunmasını çok düzeyde belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,05, p<.05$). İstatistiksel olarak görülemeyen bu farkın, uygulamada ortaya çıktığı düşünülmektedir. Özel okullar sürekli rekabet halinde yaşamaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan sorunların çözümü önemlidir. Daha iyi hizmet karşılığında daha çok talep geleceği düşüncesiyle sorunlar geçiştirilmemektedir.

Yönetimle İlgili Kararların Verilmesinde Öğretmenlerin Katılımı Sağlanmaktadır

Okulun yönetimi ile ilgili kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımının sağlanmasını yöneticiler çok ($\bar{X}=3,91$), öğretmenler ise orta ($\bar{X}=3,17$) düzeyde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,24, p<.05$). Kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımının sağlanması alınan kararların uygulanabilirliğini artırmaktadır. Görüldüğü gibi öğretmenler yöneticilere göre bu maddeye daha düşük ağırlık vermişlerdir. Bu durum ise özel okullarda yönetimle ilgili kararların verilmesine öğretmenlerin katılımının orta düzeyde olduğunu gösterir. Başka bir ifadeyle özel okullarda kararlar çoğunlukla yöneticiler tarafından verilmektedir.

Yönetimle İlgili Kararların Verilmesinde Diğer Personelin Katılımı Sağlanmaktadır

Her iki denek grubu yönetimle ilgili kararların verilmesinde diğer personelin katılımının orta düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak verilen yanıtların ortalaması okul yöneticileri için ($\bar{X}=3,03$), öğretmenler için ($\bar{X}=2,82$)' dir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,91, p>.05$). Yönetimle ilgili kararların verilmesinde diğer personelin (memur, müstahdem v.b) katılımının sağlanması okulun işleyişine kolaylık sağlaması bakımından önemlidir. Çünkü bu personel okula gelen kişilerin ilk karşılaşacağı insanlardır. Görüldüğü gibi özel okullarda yönetimle ilgili kararların verilmesinde bu personelin katılımı yetersizdir. Öğretmenlerin katılımının sağlanması maddesinde olduğu gibi yönetimle ilgili kararlar çoğunlukla yöneticiler tarafından verilmektedir.

Okulda Öğretmenleri ve Diğer Personeli İlgilendiren Kararlar Verilirken Tarafsız Kalınmaktadır

Okulda öğretmenleri ve diğer personeli ilgilendiren kararlar verilirken yöneticiler pekçok ($\bar{X}=4,38$) düzeyde tarafsız kaldıklarını, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,52$) düzeyde tarafsız kaldığını belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=4,22, p<.05$). Öğretmenler söz konusu maddeye yöneticilere göre daha düşük ağırlık vermişlerdir. Bunun sebebi, yöneticilerin tarafsızlığı sağlama konumunda bulunmaları olabilir.

Özel Okullarda Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin t-Testi Sonuçları

Karar süreci konusunda öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirilmeye alınmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Tablo-10'de elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Bulgulara göre özel okullarda uygulanan karar süreci konusunda öğretmenlerle yöneticilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=3,58, p<.05$).

Özel okul yöneticilerinin karar sürecini kapsayan 10 (on) maddeye verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=4,02$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,61$)'dir. İstatistiksel olarak belirgin bir şekilde ortaya çıkmayan bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir.

Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

Özel okullarda uygulanan planlama sürecine ait bulgular Tablo 11'de yer almaktadır. Planlama Sürecini oluşturan maddeler aşağıya çıkarılmıştır. Bu maddelere ilişkin açıklama ve yorumlar aşağıdadır.

Planlama Sürecinin maddeleri:

11-Millî Eğitim Şuralarının eğitim ve öğretime ilişkin önerileri okul çalışmasına yansıtılmaktadır

12-Kalkınma Planlarının eğitim ve öğretime ilişkin tedbir ve tavsiyeleri okul çalışmasına yansıtılmaktadır

13-Okulda eğitimin sosyal, politik (vatandaşlık eğitimi) ve ekonomik temel görevleri yerine getirilmektedir

14-Okulun yönetiminde iletişim, koordinasyon, örgütlenme gibi diğer süreçlerin kaynaştırılması sağlanmaktadır

15-Okulda yapılacak işler kısa ve uzun vadeli planlara dayandırılarak yapılmaktadır.

16-Okulda rehberlik hizmetleri planlanan amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde gerçekleştirilmektedir.

17-Okulun amaçları planlanırken zaman faktörü gözönünde bulundurulmaktadır

18-Okulun amaçları planlanırken maliyet faktörü gözönünde bulundurulmaktadır

19-Çeşitli kaynaklardan gelen bilgiler için kayıt ve dosyalama sistemi geliştirilmektedir.

20-Geleceği doğru görebilmek ve tutarlı biçimde planlayabilmek için mevcut durumun güçlü ve zayıf yönleri tanınarak neyin, nasıl çözümlenmek istendiği iyi tespit edilmektedir

21-Okulda yapılan planlar, okulun amacına uygunluk göstermektedir

22-Okulda yapılan planlar, okuldaki bütün birimleri kapsamaktadır.

23-Planın gösterdiği hedeflere ulaşılma derecesi değerlendirilmektedir.

24-Planın gösterdiği hedeften sapıldığında gerekli önlemler alınmaktadır.

25-Okulda planlar uygulanırken geliştirilmektedir.

26-Okulda planlar uygulandıktan sonra geliştirilmektedir

27-Okulda yapılan planlama, okul kaynaklarının (öğretmen, bina, tesis, demirbaşlar) etkin kullanımının sağlanması, kaynakların savurganca kullanılmaması anlamına gelir.

28-Yapılan planlar neyin, nasıl, kim tarafından, nerede, ne sürede yapılacağını açıkça ortaya koymaktadır.

29-Okulda muhasebe işlemleri düzenli biçimde yürümektedir.

Milli Eğitim Şuralarının Eğitim Öğretime İlişkin Önerileri Okul Çalışmalarına Yansıtılmaktadır

İki denek grubu da Milli Eğitim Şuralarının eğitim ve öğretime ilişkin önerilerinin okul çalışmalarına çok düzeyde yansıtıldığını belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,0$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,92$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,55, p>.05$).

Milli Eğitim Şuraları, eğitim ve öğretime en etkili ve kapsamlı alternatiflerin sunulduğu ve çözümlerin bulunduğu ortam olması nedeniyle, özel okullar için yakından izlendiği anlaşılmaktadır.

Kalkınma Planlarının Eğitim ve Öğretime İlişkin Tedbir ve Tavsiyeleri Okul Çalışmasına Yansıtılmaktadır

Hem yöneticiler hem de öğretmenler kalkınma planlarının eğitim ve öğretime ilişkin tedbir ve tavsiyelerinin okul çalışmalarına çok düzeyde yansıtıldığını belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtlarının ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=3,82$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,71$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,57, p>.05$).

Bulgulardan anlaşılabacağı gibi, özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler kalkınma planlarını izleyerek, öngörülen önerileri yerine getirmektedirler.

Okulda Eğitimin Sosyal, Politik ve Ekonomik Temel Görevleri Yerine Getirilmektedir

Yöneticiler, okulda eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini pekçok ($\bar{X}=4,24$) düzeyde yerine getirdiklerini, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,91$) düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=1,86, p<.05$). Görüldüğü gibi yöneticiler bu maddeye öğretmenlere göre daha ağırlık vermişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin yanıtları doğrultusunda, özel okulların, eğitimin öngördüğü sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Ancak öğretmenlerin yöneticilere göre daha düşük derecede belirtmeleri de ilginçtir.

TABLO 11
PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT BULGULAR

		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	t-deg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.11	ÖĞR	-	-	10	4,7	50	23,3	103	47,9	52	24,2	215	3,92	0,81	0,55"
	YÖN	-	-	-	-	9	28,1	14	43,8	9	28,1	32	4,00	0,76	
s.12	ÖĞR	3	1,4	21	9,8	57	26,6	86	40,2	47	22,0	215	3,71	0,96	0,57"
	YÖN	-	-	3	9,1	10	30,3	10	30,3	10	30,3	33	3,82	0,98	
s.13	ÖĞR	2	0,9	13	6,0	52	24,2	83	38,6	65	30,2	215	3,91	0,93	1,86*
	YÖN	1	3,0	2	6,1	4	12,1	7	21,2	19	57,6	33	4,24	1,09	
s.14	ÖĞR	3	1,4	18	8,4	72	33,6	86	40,2	35	16,4	214	3,62	0,91	1,18"
	YÖN	3	8,8	1	2,9	6	17,6	13	38,2	11	32,4	34	3,83	1,19	
s.15	ÖĞR	1	0,5	10	4,7	58	27,2	80	37,6	64	30,0	213	3,92	0,89	0,48"
	YÖN	1	2,9	1	2,9	5	14,7	17	50,0	10	29,4	34	4,00	0,92	
s.16	ÖĞR	3	1,4	17	7,9	60	28,0	77	36,0	57	26,6	214	3,79	0,97	2,68*
	YÖN	-	-	2	5,9	5	14,7	9	26,5	18	52,9	34	4,26	0,93	

s.17	ÖĞR	1	0,5	21	9,7	72	33,3	83	38,4	39	18,1	216	3,64	0,90	3,50*
	YÖN	-	-	-	-	5	14,7	17	50,0	12	35,3	34	4,21	0,69	
s.18	ÖĞR	2	0,9	24	11,2	50	23,3	96	44,7	43	20,0	215	3,72	0,94	1,91"
	YÖN	-	-	5	15,2	3	9,1	10	30,3	15	45,5	33	4,06	1,09	
s.19	ÖĞR	2	0,9	17	7,8	38	17,5	102	47,0	58	26,7	217	3,91	0,91	0,90"
	YÖN	-	-	2	5,9	7	20,6	12	35,3	13	38,2	34	4,06	0,92	
s.20	ÖĞR	1	0,5	26	12,1	60	27,9	76	35,3	52	24,2	215	3,71	0,98	2,14*
	YÖN	-	-	1	2,9	7	20,6	14	41,2	12	35,3	34	4,09	0,83	
s.21	ÖĞR	3	1,4	7	3,3	34	16,1	122	57,8	45	21,3	211	3,94	0,80	2,61*
	YÖN	-	-	-	-	5	14,7	13	38,2	16	47,1	34	4,32	0,73	
s.22	ÖĞR	3	1,4	9	4,3	73	34,9	95	45,5	29	13,9	209	3,66	0,82	4,78*
	YÖN	-	-	-	-	6	17,6	9	26,5	19	55,9	34	4,38	0,78	
s.23	ÖĞR	2	1,0	8	3,8	54	26,0	96	46,2	48	23,1	208	3,87	0,85	2,00*
	YÖN	-	-	-	-	8	23,5	12	35,3	14	41,2	34	4,18	0,80	
s.24	ÖĞR	3	1,4	5	2,4	67	31,9	98	46,7	37	17,6	210	3,77	0,82	1,93"
	YÖN	-	-	1	3,0	6	18,2	16	48,5	10	30,3	33	4,06	0,79	
s.25	ÖĞR	3	1,4	10	4,8	47	22,5	102	48,8	47	22,5	209	3,86	0,87	0,08"
	YÖN	-	-	3	9,1	9	27,3	11	33,3	10	30,3	33	3,85	0,97	
s.26	ÖĞR	6	3,0	15	7,5	57	28,6	95	47,7	26	13,1	199	3,60	0,91	0,71"
	YÖN	1	3,0	2	6,1	10	30,3	12	36,4	8	24,2	33	3,73	1,01	
s.27	ÖĞR	1	0,5	6	2,9	76	37,5	79	38,7	42	20,6	204	3,76	0,93	1,30"
	YÖN	1	2,9	3	8,8	6	17,6	10	29,4	14	41,2	34	3,97	1,11	
s.28	ÖĞR	-	-	10	4,9	56	27,6	86	42,4	51	25,1	203	3,88	0,84	1,64"
	YÖN	-	-	4	11,8	10	29,4	15	44,1	5	14,7	34	3,62	0,89	
s.29	ÖĞR	-	-	4	1,9	34	16,5	106	51,5	62	30,1	206	4,10	0,73	0,86"
	YÖN	2	5,9	1	2,9	6	17,6	12	35,3	13	38,2	34	3,97	1,11	
Plan.	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	217	3,71	.49	3,13*
Süreç	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	4,00	50	

*P<.05 "P>.05

Okulun Yönetiminde İletişim, Koordinasyon, Örgütlenme Gibi Diğer Süreçlerin Kaynaştırılması Sağlanmaktadır

Her iki denek grubu okul yönetiminde yönetim süreçlerinin çok düzeyde kaynaştırıldığını belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması okul yöneticileri için ($\bar{X}=3,83$), öğretmenler için ise ($\bar{X}=3,62$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,18, p>.05$).

Bilindiği gibi yönetim süreçleri birbirinden bağımsız değildir. Bu bakımdan yönetimde söz konusu süreçlerin işbirliği halinde olması gerekir. Bulgulardan anlaşıldığı gibi özel okullarda yönetim süreçlerinin kaynaştırılması sağlanmaktadır.

Okulda Yapılacak İşler Kısa ve Uzun Vadeli Planlara Dayandırılarak Yapılmaktadır

Yöneticiler ($\bar{X}=4,00$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,92$) okulda yapılacak işlerin kısa ve uzun vadeli planlara dayandırılarak yapılmasını çok düzeyde belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,48, p>.05$).

Verilerden anlaşılaçağı gibi özel okullar, her türlü faaliyetlerini, faaliyetin türüne göre kısa ve uzun vadeli planlara dayandırmaktadır.

Okulda Rehberlik Hizmetleri Planlanan Amaçlar Doğrultusunda Etkili Bir Biçimde Gerçekleştirilmektedir

Yöneticiler okulda rehberlik hizmetlerini pekçok ($\bar{X}=4,26$), öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,79$) düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,68, p<.05$).

Okulda rehberlik hizmeti hem öğretmenler hem de öğrenciler için büyük önem taşımaktadır. Görüldüğü gibi bu maddeye öğretmenler yöneticilere göre daha düşük ağırlık vermişlerdir. Öğretmenlerin öğrencilerle ve diğer öğretmenlerle daha fazla beraber olduğunu da dikkate alırsak özel okullarda rehberlik hizmetlerinin gerçekleştirildiği sonucuna varılabilir.

Okulun Amacı Planlanırken Zaman Faktörü Gözönünde Bulundurulmaktadır

Okulun amacı planlanırken zaman faktörünü yöneticiler pekçok ($\bar{X}=4,21$) düzeyde, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,64$) düzeyde gözönünde bulundurulduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,50, p<.05$).

Okulun amacının planlanmasından yöneticiler sorumludur. Bulgulardan anlaşılaçağı gibi yöneticiler bunu oldukça iyi yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak görüldüğü gibi öğretmenler bu konuya yöneticiler kadar ağırlık vermemişlerdir.

Okulun Amacı Planlanırken Maliyet Faktörü Gözönünde Bulundurulmaktadır

Her iki denek grubu okulun amacı planlanırken maliyet faktörünün çok düzeyde gözönünde bulundurulduğunu belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,06$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,72$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,91, p>.05$).

Özel okulların gelir kaynağı öğrenci ücretleridir. Bu bakımdan maliyet faktörü özel okullar için önemlidir. Tablolardan anlaşılacağı gibi özel okullar amaçlarını planlarken maliyet faktörünü gözönünde bulundurmaktadırlar.

Çeşitli Kaynaklardan Gelen Bilgiler İçin Kayıt ve Dosyalama Sistemi Geliştirilmektedir

Her iki denek grubu, çeşitli kaynaklardan gelen bilgiler için kayıt ve dosyalama sisteminin çok düzeyde geliştirildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,06$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,91$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,90, p>.05$).

Her iki grubun verilerin ortalamasından anlaşılacağı gibi özel okullarda, okula gelen bilgiler için kayıt ve dosyalama sistemi geliştirilmektedir.

Geleceği Doğru Görebilmek ve Tutarlı Biçimde Planlayabilmek İçin Mevcut Durumun Güçlü ve Zayıf Yanları Tanınarak Neyin, Nasıl Çözümlemek İstendiği İyi Tespit Edilmektedir

Yönetici ve öğretmenler mevcut durumun güçlü ve zayıf yanlarının tanınarak neyin, nasıl çözümlemek istendiğinin çok düzeyde tespit edildiğini ifade etmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,09$), öğretmenler için ise ($\bar{X}=3,71$)'dir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,14, p<.05$). İstatistiksel olarak görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir. Özel okullar, eğitim-öğretim ile ilgili yenilik ve gelişmeleri yakından takip etmektedir. Çünkü özel okullar birbiriyle sürekli rekabet halindedir. Bu açıdan geleceği görmek, mevcut durumun güçlü ve zayıf yanlarını tanıyarak planlar yapmak özel okullar için oldukça önemlidir.

Okulda Yapılan Planlar Okulun Amacına Uygunluk Göstermektedir

Yöneticiler okulda yapılan planların okulun amacına pekçok ($\bar{X}=4,32$), öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,94$) düzeyde uygunluk gösterdiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,61, p<.05$).

Görüldüğü gibi yöneticiler bu konuya öğretmenlere göre daha ağırlık vermişlerdir. Yönetici ve öğretmenler arası bu farklılığın nedeni, yöneticilerin yapılan planları öğretmenlere yeterince açıklamamaları olabilir.

Okulda Yapılan Planlar Okuldaki Bütün Birimleri Kapsamaktadır

Yöneticiler okulda yapılan planların bütün birimleri pekçok ($\bar{X}=4,38$), öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,66$) düzeyde kapsadığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=4,78, p<.05$).

Okulda yapılan planların bütün birimleri kapsaması okulun işleyişine kolaylık sağlar. Bulgulardan anlaşılacağı gibi özel okullarda planlar yapılırken planın bütün birimleri kapsamasına özen gösterilmektedir. Ancak yöneticiler, bu konuya daha fazla ağırlık vermişlerdir. Bunun sebebi okulda planların genellikle yöneticiler tarafından yapılması olabilir.

Planın Gösterdiği Hedeflere Ulaşılma Derecesi Değerlendirilmektedir

Her iki denek grubu okulda yapılan planların hedeflere ulaşılmasının çok düzeyde değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,18$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,87$)'dir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=0,55, p<.05$). İstatistiksel olarak açıkça ortaya çıkmayan bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir. Bilindiği gibi planlar, saptanan hedeflere ulaşmak için yapılır. Her iki grubun yanıtları doğrultusunda özel okullarda hedefleri gerçekleştirmek için yapılan planların, hedeflere ulaşılma derecesinin değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Planın Gösterdiği Hedeften Sapıldığında Gerekli Önlemler Alınmaktadır

Yöneticiler ($\bar{X}=4,06$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,77$) planın gösterdiği hedeften sapıldığında gerekli önlemlerin alınmasını çok derecede belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,93, p>.05$).

Yukarıdaki bulgulardan anlaşılacağı gibi özel okullar planların yapılmasına ve uygulanmasına önem vermektedir. Aynı şekilde okullarda birim veya kişiler belirlenen plan hedeflerini yerine getirmediği durumlarda gerekli önlemler alınmaktadır.

Okulda Planlar Uygulanırken Geliştirilmektedir

Hem yöneticiler hem de öğretmenler planların uygulanırken geliştirilmesini çok düzeyde belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya özgü yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,85$), öğretmenlerinki ise ($\bar{X}=3,86$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,08, p>.05$).

Yukarıda belirtildiği gibi özel okullar bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle en iyi hizmet, en çok talep sağladığından burada yapılan planlar esnek bir yapıya sahiptir. Gerekli görüldüğü zaman yapılan planlar uygulanırken geliştirilmektedir.

Okulda Yapılan Planlar Uygulandıktan Sonra Geliştirilmektedir

Okulda yapılan planların uygulandıktan sonra geliştirilmesini her iki grup çok düzeyde belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=3,73$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,60$)'dır. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,71, p>.05$).

Özel okullarda yapılan planlar yukarıda belirtildiği gibi, çok düzeyde uygulanırken geliştirilmekteydi. Bu maddeye verilen yanıtlardan anlaşılabileceği gibi planlar uygulandıktan sonra da geliştirilmektedir. Çünkü planların uygulandıktan sonra geliştirilmesi ileride benzer ya da aynı olaylar için bir kaynak olabilmektedir.

Okulda Yapılan Planlama, Okul Kaynaklarının (Öğretmen, Bina, Tesis, Demirbaşlar) Etkin Kullanımının Sağlanması, Kaynakların Savurganca Kullanılmaması Anlamına Gelir

Her iki denek grubu, okulda yapılan planlamanın, okul kaynaklarının etkin kullanımının sağlanmasını, kaynakların savurganca kullanılmamasını çok düzeyde kapsadığını belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,97$), öğretmenlerinki ise ($\bar{X}=3,76$)'dır. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,30, p>.05$).

Görüldüğü gibi hem yöneticiler hem de öğretmenler okulda yapılan planlama konusunda paralel görüş bildirmişlerdir. Özel okullar, okulda bulunan bütün kaynakların sahibidir. Bu açıdan okulda herhangi bir kaynağa gelecek zarar okulun bütçesinden giderilmektedir. Bu nedenle hem okul yöneticileri hem de öğretmenler gerek kırtasiye gerekse laboratuvar gibi araç-gereçlerin savurganlığına karşı gerekli önlemleri almaktadırlar.

Yapılan Planlar Neyin, Nasıl, Kim Tarafından, Ne Sürede Yapılacağını Ortaya Koymaktadır

Yöneticiler ve öğretmenler okulda yapılan planların neyin, nasıl, kim tarafından, ne sürede yapılacağını çok düzeyde ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,62$), öğretmenlerinki ise ($\bar{X}=3,88$)'dir Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,64, p>.05$).

Okullarda yapılan planlar okulun örgütlenmesini sağlar. İyi bir örgütlenme kurumunda çatışmaları önleyerek verimi artırır. Verilerden anlaşılacağı gibi özel okullarda planlar örgütlemeyi sağlayacak şekilde yapılandırılmaktadır.

Okulda Muhasebe İşlemleri Düzenli Biçimde Yürümektedir

Yöneticiler ($\bar{X}=3,97$) ve öğretmenler ($\bar{X}=4,10$) okulda muhasebe işlemlerinin çok düzeyde uygulandığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,86p>.05$).

Özel okullarda muhasebe işlemleri diğer okullara göre daha önemlidir. Verilerden de anlaşılacağı gibi özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin muhasebe işlemlerinin yerine getirilmesinden memnun olduğu ortaya çıkmıştır

Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin t-Testi Sonuçları

Özel okullarda uygulanan Planlama Sürecine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirmeye alınmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 11'de yer almaktadır.

Bulgulara göre özel okullarda uygulanan planlama süreci konusunda yöneticilerle öğretmenler arasında $t(249) = 3.13$, $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Planlama süreci konusuna, özel okul yöneticilerinin ($\bar{X}=4,00$) öğretmenlere ($\bar{X}=3,71$) göre daha ağırlık verdikleri görülmüştür. İstatistiksel olarak açıkça ortaya çıkmayan bu fark, uygulamada belirginleşmektedir. Bunun yöneticilerin okul yönetiminde planların yapılıp uygulanmasından birinci derecede sorumlu olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütlenme Sürecine İlişkin Bulgular

Özel okullarda uygulanan örgütlenme sürecine ait on üç (13) maddeye aşağıya çıkartılmıştır. Bu maddelere ilişkin yorum ve açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Örgütlenme Sürecine İlişkin Maddeler:

30-İşletme, donatım ve depolama işlemleri düzenli biçimde yürümektedir.

31-Okulda sağlık ve ilk yardım hizmetleri etkili biçimde örgütlenmektedir.

32-Okulun yönetim yapısındaki basamaklar ile bunların yetki ve sorumluluk dereceleri belirlenmektedir.

33-Görev, yetki ve sorumluluk belirlendikten sonra göreve uygun personel atanmaktadır.

34-Okulun yönetim basamağı az basamaklıdır. Bu durum okul yönetimine katılımı sağlamakta ve kişilerarası ilişkileri geliştirmektedir.

35-Okulda birimler veya kişilerin görevlerini yerine getirirken bir rol çatışmasına meydan verilmemesine dikkat edilmektedir.

36-Okulda neyin, nasıl, kim tarafından, ne zaman, nerede yapılacağı açıkça belirlenmektedir.

37-Okulda insan ve madde kaynaklarının en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılması sağlanmaktadır.

38-Okulun amaçlarından hedefler, politikalar ve planlar çıkartılmaktadır.

39-Bu hedef, politika ve planların uygulamaya konulması için gerekli etkinlikler belirlenmektedir.

40-Bu etkinlikler eldeki madde ve insan kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılmaktadır.

41-Her etkinlik grubuna etkinliğin gerektiği yetkiler verilmektedir.

42-Yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen v.b gruplar ve bireyler arası çatışmalar okulun verimini artıracak yönde çözülmektedir.

İşletme, Donatım ve Depolama İşlemleri Düzenli Biçimde Yürümektedir

Her iki denek grubu okulda işletme, donatım ve depolama işlemlerinin çok düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu maddeye ilişkin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=4,12$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,93$)'dür Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,27, p>.05$).

Okulda işletme, donatım ve depolama işlemlerinin düzenli biçimde yürütmesi özel okullarda örgütlenme yapısının gelişmiş olduğunu gösterir. Ayrıca okulda hertürlü işletme, donatım ve depolama okulda gerek birimler gerekse kişilerin ihtiyacını karşılamaktadır.

Okulda Sağlık ve İlk Yardım Hizmetleri Etkili Biçimde Örgütlenmektedir

Yöneticiler ($\bar{X}=4,03$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,80$) özel okullarda sağlık ve ilk yardım hizmetlerinin çok düzeyde örgütlendiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,41, p>.05$).

Özel okulların her birinde bir doktor ve muayene odası mevcuttur. Haftanın belirli günlerinde sağlık sorunları olan öğrencilerle ilgilenilmektedir. Ayrıca resmi ya da özel her okulda olması gereken ama çeşitli nedenlerle edinilemeyen ilk yardım araçları ve hizmetleri özel okullarda uygulanacak biçimde mevcuttur. Zaten verilerden de anlaşılacağı gibi hem öğretmenler hem de okul yöneticileri sağlık ve ilk yardım hizmetlerinin etkili biçimde örgütlendiğini belirtmişlerdir.

Okulun Yönetim Yapısındaki Basamaklar İle Bunların Yetki ve Sorumluluk Dereceleri Belirlenmektedir

Hem yöneticiler ($\bar{X}=4,18$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,85$) okulun yönetim yapısındaki basamaklar ile bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin çok düzeyde belirlendiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,07, p<.05$). İstatistiksel olarak açıkça görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir. Resmi ve özel tüm okullarda olması zorunlu olan ama aktif olarak ancak özel okullarda faaliyet gösteren zümre öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu başkanı gibi yönetime kolaylık sağlayan unsurlar özel okullarda oluşturularak faaliyet göstermektedir.

Görev, Yetki ve Sorumluluk Belirlendikten Sonra Göreve Uygun Personel Atanmaktadır

Yöneticiler ve öğretmenler görev, yetki ve sorumluluk belirlendikten sonra göreve uygun personelin atanmasının çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=4,09$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,56$)'dır.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,55, p>.05$). İstatistiksel olarak ortaya çıkmayan bu farkın uygulamada görüldüğü söylenebilir. Göreve uygun personelin atanması okulun amaçlarının etkili biçimde gerçekleştirilmesine yol açar. Bu açıdan özel okullarda görevin niteliğine uygun personel atanmaktadır. Bu durum ise özel okulların başarısını artıracak ve kurum içerisinde olabilecek çatışmaların azaltılabileceğini göstermektedir.

TABLO 12
ÖRGÜTLEME SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT
BULGULAR

		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	tdeg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.30	ÖĞR	-	-	10	4,8	42	20,2	109	52,4	47	22,6	208	3,93	0,79	1,27"
	YÖN	1	2,9	1	2,9	4	11,8	15	44,1	13	38,2	34	4,12	0,95	
s.31	ÖĞR	3	1,5	11	5,4	57	27,8	87	42,4	47	22,9	205	3,80	0,90	1,41"
	YÖN	-	-	2	5,9	2	5,9	23	67,6	7	20,6	34	4,03	0,72	
s.32	ÖĞR	1	0,5	9	4,5	58	28,7	85	42,1	49	24,3	202	3,85	0,86	2,07*
	YÖN	-	-	1	2,9	5	14,7	15	44,1	13	38,2	34	4,18	0,80	
s.33	ÖĞR	3	1,4	21	10,0	73	34,9	79	37,8	33	15,8	209	3,56	0,92	3,09*
	YÖN	-	-	2	5,9	5	14,7	15	44,1	12	35,3	34	4,09	0,87	
s.34	ÖĞR	1	0,5	25	12,4	49	24,4	69	34,3	57	28,4	201	3,78	1,01	1,55"
	YÖN	-	-	1	2,9	6	17,6	17	50,0	10	29,4	34	4,06	0,78	
s.35	ÖĞR	1	0,5	14	6,8	50,0	24,4	86	42,0	54	26,3	205	3,87	0,90	0,12"
	YÖN	-	-	3	9,1	9	27,3	11	33,3	10	30,3	33	3,85	0,97	
s.36	ÖĞR	-	-	13	6,4	53	26,0	84	41,2	54	26,5	204	3,88	0,88	2,03*
	YÖN	-	-	1	2,9	6	17,6	12	35,3	15	44,1	34	4,21	0,84	
s.37	ÖĞR	1	0,5	20	9,7	61	29,6	68	33,0	56	27,2	206	3,77	0,97	1,61"
	YÖN	1	2,9	2	5,9	4	11,8	14	41,2	13	38,2	34	4,06	1,01	
s.38	ÖĞR	2	1,0	19	9,5	60	30,0	81	40,5	38	19,0	200	3,67	0,92	1,39"
	YÖN	1	2,9	2	5,9	7	20,6	13	38,2	11	32,4	34	3,91	1,03	
s.39	ÖĞR	2	1,0	10	5,1	64	32,3	88	44,4	34	17,2	198	3,72	0,84	2,13*
	YÖN	-	-	4	11,8	3	8,8	14	41,2	13	38,2	34	4,06	0,98	
s.40	ÖĞR	1	0,5	19	9,3	87	42,6	71	34,8	26	12,4	204	3,50	0,85	3,21*
	YÖN	-	-	1	2,9	7	20,6	17	50,0	9	26,5	34	4,00	0,78	
s.41	ÖĞR	4	1,9	13	6,3	78	37,7	82	39,6	30	14,5	207	3,58	0,88	2,31*
	YÖN	-	-	1	3,0	7	21,2	17	51,5	8	24,2	33	3,97	0,77	
s.42	ÖĞR	6	3,0	14	7,0	52	25,9	75	37,3	54	26,9	201	3,78	1,02	3,17*
	YÖN	-	-	-	-	3	8,8	16	47,1	15	44,1	34	4,35	0,65	
Örg	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209	3,71	0,54	2,47*
Sür	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	4,00	0,61	

*P<.05 "P>.05

Okulun Yönetimi Az Basamaklıdır. Bu Durum Okul Yönetimine Katılımı Sağlamakta ve Kişilerarası İlişkileri Geliştirmektedir

Hem yöneticiler ($\bar{X}=4,06$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,78$) okulun yönetsel yapısının az basamaklı olduğunu, bunda okul yönetimine katılımı ve kişiler arası ilişkileri çok düzeyde geliştirdiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,55, p>.05$).

Yukarıdaki verilerden özel okulların, kurumların amaçlarına ulaşmasını yavaşlatan ağır bürokrasiyi mümkün olduğu kadar ortadan kaldırdıkları anlaşılmaktadır. Her iki grup, bu durumun okul yönetimine katılımı sağladığını belirtmişlerdir. Ancak karar sürecinin 8.maddesinde öğretmenler okul yönetimine katılımın orta düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdi. Buradan okulun yönetim basamaklarının öğretmen ve diğer personelin katılımına olanak sağladığını ancak bu katılımın yöneticiler tarafından yeterince gerçekleştirilemediği sonucu çıkabilir.

Okulda Birimler veya Kişilerin Görevlerini Yerine Getirirken Bir Rol Çatışmasına Meydan Verilmemesine Dikkat Edilmektedir

Her iki denek grubu okulda birimler veya kişilerin görevlerini yerine getirirken rol çatışmasına meydan verilmemesine çok düzeyde dikkat edildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,85$), Öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,87$) 'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,12, p>.05$).

Okulda Neyin, Nasıl, Kim Tarafından, Ne Zaman, Nerede Yapılacağı Açıkça Belirlenmektedir

Yöneticiler okulda neyin, nerede, kim tarafından, nerede yapılacağının pekçok ($\bar{X}=4,21$) düzeyde belirlendiğini belirtirken, öğretmenler çok ($\bar{X}=3,88$) düzeyde belirlendiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,03, p<.05$).

Her iki grubun 35. maddenin (özel okullarda görevlerin yerine getirilmesi sırasında bir rol çatışmasına meydan verilmemesi) çok düzeyde uygulandığını ifade etmeleri de bu maddeyi doğrulamaktadır. Bu maddede de her iki grup, okulda görevlerin yerine getirilmesi için herşeyin açıkça belirlendiğini ifade etmişlerdir.

Okulda İnsan ve Madde Kaynaklarının En Doğru, En Uygun Yerde ve Biçimde Kullanılması Sağlanmaktadır

Her iki denek grubu da okulda madde ve insan kaynaklarının en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasının çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu

maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,06$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,77$)dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,61, p>.05$).

Yukarıdaki bulgulara göre, özel okullarda bütün kaynaklar amacına uygun olarak kullanılmaktadır. Bu durum okuldaki hertürlü kaynak savurganlığının önlenmesi anlamına da gelir ki sermayeye bağlı olarak işlevini sürdüren özel okullar için bu oldukça önemlidir.

Okulun Amaçlarından Hedefler, Politikalar ve Planlar Çıkartılmaktadır

Okul yöneticileri ($\bar{X}=3,91$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,67$) okulun amacından hedefler, politikalar (vatandaşlık eğitimi) ve planların çok düzeyde çıkartıldığını ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,39, p>.05$).

Yukarıdaki bulgulara göre, özel okul yönetici ve öğretmenleri, okulun amacından hedefler, politikalar ve planlar çıkarmaktadır.

Bu Hedef, Politika ve Planların Uygulamaya Konulması İçin Gerekli Etkinlikler Belirlenmektedir

Hem yöneticiler ($\bar{X}=4,06$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,72$) okulun amacından çıkarılan hedef, politika ve planların uygulamaya konulması için gerekli etkinliklerin çok düzeyde belirlendiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,13, p<.05$). İstatistiksel olarak açıkça görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir. Bulgulara göre okulun amacından çıkarılan hedef, politika ve planların uygulanması için gerekli etkinlikler düzenlenmektedir.

Bu Etkinlikler Eldeki Madde ve İnsan Kaynaklarına Göre Etkili Olarak Yürütülebilecek Biçimde Gruplandırılmaktadır

Okulda yapılacak etkinliklerin, okuldaki madde ve insan kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılmasını yöneticiler ($\bar{X}=4,00$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3,50$) çok düzeyde belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,21, p<.05$). Ancak istatistiksel olarak görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir.

Elde edilen bulgulardan, okulda gerçekleştirilecek etkinliklerin okuldaki madde ve insan kaynaklarına göre gruplandırıldığı anlaşılmaktadır.

Her Etkinlik Grubuna Etkinliğin Gerektirdiği Yetkiler Verilmektedir

Etkinliği gerçekleştirecek gruba da etkinliğin gerektirdiği yetkilerin verilmesini hem yöneticiler ($\bar{X}=3,97$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,58$) çok düzeyde belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,31, p<.05$). Yukarıdaki bulgulardan, özel okulların amacından çıkarılan hedef, politika ve planlara uygun olarak gerçekleştirilecek etkinlikler için, etkinlikleri gerçekleştirecek kişi ya da gruba gerekli yetkinin verildiği anlaşılmaktadır.

Yönetici-Öğretmen, Öğretmen-Öğretmen Gibi Gruplar ve Bireylerarası Çatışmalar Okulun Verimin Artıracak Yönde Çözölmektedir

Gruplar ve bireyler arası çatışmaları okul yöneticileri pekçok ($\bar{X}=4,35$) düzeyde çözdüklerini, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,78$) düzeyde çözüldüğünü ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,17, p<.05$).

Çatışmalar iyi bir şekilde yönetilir ve yönlendirilirse örgütün verimini artırdığı bilinmektedir. Verilerden anlaşılaacağı gibi özel okullarda çatışmalar, okulun gelişmesine ve etkililiğine yol açacak biçimde çözülmektedir.

Örgütöleme Sürecinin İşleyişine İlişkin t-Testi Sonuçları

Özel okullarda uygulanan örgütöleme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirilmeye alınmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Tablo 12'de elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tabloda da göröldüğü gibi özel okullarda örgütöleme sürecinin işleyişi konusunda yöneticiler ile öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($t=2,47, p<.05$). İstatistiksel olarak açıkça ortaya çıkmayan bu farklılığın sebebi, özel okul yöneticilerinin örgütöleme sürecinin sağlanmasından sorumlu olmaları olabilir. Özel okul yöneticilerinin on üç maddeyi kapsayan örgütöleme sürecine ilişkin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=4,00$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,71$)'dir.

İletişim Sürecine İlişkin Bulgular

Özel okullarda uygulanan iletişim sürecinin işleyişi ile ilgili anketteki on madde aşağıya çıkartılmıştır. Bu maddelere ilişkin açıklama ve yorumlarda aşağıda yer almaktadır.

İletişim Sürecine İlişkin Maddeler:

43-Okulda herkes istek ve şikayetlerini sorumlu kişiye rahatlıkla ulaştırabilmektedir.

44-Öğretmen ve diğer personeli ilgilendiren bilgi ve karar zamanında, açık olarak onlara ulaştırılmaktadır

45-Personelin görüş açısı, duygu ve düşünceleri okulda iletişimi zaman zaman engellemektedir.

46-Konferans tekniklerinden sık sık yararlanılmakta ve kişiler arası ilişkiler geliştirilmektedir.

47-Olanaklar elverdiğince yazılı iletişim yerine sözlü iletişim teknikleri kullanılmaktadır.

48-Okulda iletişim sadece emirlerin astlara gönderilmesi şeklinde değil, dilek ve önerilerin üste iletilmesi şeklinde de işlemektedir.

49-Okulun işleyişi ile ilgili bilgiler gerektiği zaman gereken kişiye ulaştırılmaktadır.

50-Okulda görevli öğretmen istek ve dileklerini her an ilgili merciye ulaştırabilmekte, sorun varsa çözüm yolları aranmaktadır.

51-Okulda isteyen istediği bilgiye ulaşabilmekte ve doyum sağlayabilmektedir.

52-Her türlü bilgi, duygu ve haber akışı çift yönlü gerçekleştirilmektedir

53-Bilgiler saklanmamakta, ilgililere zamanında aktarılmaktadır

Okulda Herkes İstek ve Şikayetlerini Sorumlu Kişiye Rahatlıkla Ulaştırmaktadır

Yöneticiler okulda bulunan öğretmen ve diğer personelin istek ve şikayetlerini pekçok ($\bar{X}=4,38$) düzeyde, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,67$) düzeyde ulaştırdıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,98, p<.05$).

Bulgulardan da anlaşılacağı gibi yöneticiler bu maddeye öğretmenlerden daha fazla ağırlık vermişlerdir. Bunun nedeni yöneticilerin konumundan kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmen ve Diğer Personeli İlgilendiren Bilgi ve Karar Zamanında, Açık Olarak Onlara Ulaştırılmaktadır

Hem yöneticiler hem de öğretmenler, öğretmen ve diğer personeli ilgilendiren bilgi ve kararların ulaştırılmasının çok düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,15$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,67$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,31, p<.05$). Ancak İstatistiksel olarak açıkça görülmeyen bu farkın, uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir.

TABLO 13
İLETİŞİM SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT BULGULAR

		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	t-deg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.43	ÖĞR	5	2,4	16	7,7	71	34,1	67	32,2	49	23,6	208	3,67	1,00	3,98*
	YÖN	-	-	-	-	6	17,6	9	26,5	19	55,9	34	4,38	0,78	
s.44	ÖĞR	5	2,4	27	13,2	50	24,4	71	34,6	52	25,4	205	3,67	1,07	2,41*
	YÖN	-	-	3	8,8	6	17,6	8	23,5	17	50,0	34	4,15	1,02	
s.45	ÖĞR	32	15,5	38	18,4	57	27,7	53	25,7	26	12,6	206	3,01	1,26	0,44"
	YÖN	3	8,8	12	35,3	9	26,5	5	14,7	5	14,7	34	2,91	1,22	
s.46	ÖĞR	6	2,9	18	8,7	72	35,0	75	36,4	35	17,0	206	3,56	0,97	0,49"
	YÖN	-	-	8	23,5	3	8,8	16	47,1	7	20,6	34	3,65	1,07	
s.47	ÖĞR	3	1,5	16	7,8	68	33,0	87	42,2	32	15,5	206	3,63	0,89	3,04*
	YÖN	-	-	1	2,9	5	14,7	17	50,0	11	32,4	34	4,12	0,77	
s.48	ÖĞR	2	0,9	15	7,0	50	23,4	92	43,0	55	25,7	214	3,86	0,92	2,06*
	YÖN	1	2,9	1	2,9	4	11,8	12	35,3	16	47,1	34	4,21	0,98	
s.49	ÖĞR	2	0,9	8	3,7	65	30,4	77	36,0	62	29,0	214	3,88	0,90	2,35*
	YÖN	-	-	-	-	5	14,7	15	44,1	14	41,2	34	4,26	0,71	
s.50	ÖĞR	1	0,5	24	11,3	58	27,2	82	38,5	48	22,5	213	3,71	0,96	4,09*
	YÖN	-	-	-	-	4	11,8	12	35,3	18	52,9	34	4,41	0,70	
s.51	ÖĞR	3	1,4	19	9,0	60	28,6	78	37,1	50	23,8	210	3,73	0,97	3,58*
	YÖN	-	-	1	2,9	2	5,9	15	44,1	16	47,1	34	4,35	0,73	
s.52	ÖĞR	3	1,4	17	8,0	55	25,9	81	38,2	56	26,4	212	3,80	0,97	0,96"
	YÖN	-	-	2	5,9	5	14,7	19	55,9	8	23,5	34	3,97	0,80	
s.53	ÖĞR	5	2,4	17	8,0	47	22,2	75	35,4	68	32,1	212	3,87	1,03	0,86"
	YÖN	1	2,9	1	2,9	4	11,8	18	52,9	10	29,4	34	4,03	0,90	
İlet	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	215	3,73	0,62	3,25*
Sür.	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	4,01	0,47	

*P<.05

"P>.05

Gerek üst sistemler (İl Milli Eğitim Müdürlüğü) gerekse sistem içinde birçok bilgi ve kararlar öğretmen ve diğer personele gönderilmektedir. Bu bilgi ve kararlar kurum içinde personelin çalışmasını etkilemektedir. Bu açıdan bu bilgi ve kararların zamanında ve anlaşılır biçimde ulaştırılması önem arz etmektedir. Görüldüğü gibi özel okullarda bu durum yeterince yerine getirilmektedir.

Personelin Görüş Açısı, Duygu ve Düşünceleri Okulda İletişimi Zaman Zaman Engellemektedir

Her iki denek grubu, personelin görüş, duygu ve düşüncelerinin iletişimi orta düzeyde engellediğini belirtmiştir. Bu madde için yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=2,91$), öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3,01$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,44, p>.05$).

Verilerden anlaşılabacağı gibi okuldaki öğretmen ve diğer personelin görüş, duygu ve düşünceleri iletişimi zaman zaman engellemektedir.

Konferans Tekniklerinden Sık Sık Yararlanılmakta ve Kişilerarası İlişkiler Geliştirilmektedir

Hem yöneticiler ($\bar{X}=3,65$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,56$) okullarda konferans tekniklerinden çok düzeyde yararlandığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,49, p>.05$).

Konferans, özel okulların çok sık kullandığı bir tekniktir. Bunu, üniversite veya diğer kurumlardan uzmanlar çağırarak yaptıkları gibi günün anlam ve önemini belirtmek için kurum içinde öğretmen ve öğrencilerden yararlanılarak da yapmaktadırlar.

Olanaklar Elverdiğince Yazılı İletişim Yerine Sözlü İletişim Teknikleri Kullanılmaktadır

Yönetici ve öğretmenler yazılı iletişim yerine sözlü iletişimin çok düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu maddeye verilen yanıtların ortalaması yöneticiler için ($\bar{X}=4,12$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,63$)'dür. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3.04, p<.05$). İstatistiksel olarak belirgin biçimde görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir.

Bu verilerden, özel okulların kendi kurumları içinde katı bürokrasiyi ve onun getirdiği kırtasiyeciliği azalttığı anlaşılmaktadır.

Okulda İletişim Sadece Emirlerin Astlara Gönderilmesi Şeklinde Değil, Dilek ve Önerilerin Üste İletilmesi Şeklinde de İşlemektedir

Yöneticiler iletişimin sadece astlara gönderilmesi şeklinde değil, dilek ve önerilerin üste iletilmesi şeklinde de işlemesini pekçok ($\bar{X}=4,21$), öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,86$) düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,06, p<.05$).

Yukarıdaki verilerden anlaşılabacağı gibi özel okullarda iletişim çift yönlü işlemektedir. Okul yöneticileri emirleri astlara göndermekte, öğretmenler ise okulun işlemesine yardımcı olacak veya eğitim-öğretim açısından bütün kişilere yarar

sağlayacak dilek ve önerileri yöneticilere ulaştırabilmektedir. 43.Maddeye (herkes dilek ve şikayetlerini sorumlu kişiye rahatlıkla ulaştırabilmektedir) hem yöneticiler hem de öğretmenler iyimser yanıtlar vermişlerdi. Bu iki madde özel okullarda iletişimin yeterli bir düzeyde işlediğini göstermektedir.

Okulun İşleyişi İle İlgili Bilgiler Gerektiği Zaman Gereken Kişiye Ulaştırılmaktadır

Yöneticiler okulla ilgili bilgilerin gereken kişiye gereken zamanda pekçok ($\bar{X}=4,26$) düzeyde, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,88$) düzeyde ulaştırıldığını ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,35, p<.05$).

Hem bu maddeye verilen yanıtlardan hem de 44. maddeye verilen yanıtlardan anlaşılabacağı gibi özel okullarda, hem okulla hem de öğretmen ve diğer personel ile ilgili bilgiler ilgili kişilere ulaştırılmaktadır. Yukarıda değinildiği gibi bu durum okulun işleyişine kolaylık sağlamaktadır.

Okulda Görevli Öğretmen İstek ve Dileklerini Her An İlgili Merciiye Ulaştırabilmekte, Sorun Varsa Çözüm Yolları Aranmaktadır

Özel okul yöneticileri okulda görev yapan öğretmenlerin dilek ve önerilerini ilgili merciiye ulaştırmasını, sorun varsa çözüm yolu aranmasını pekçok ($\bar{X}=4,41$) düzeyde, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,71$) düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=4,09, p<.05$).

Bu maddeye öğretmenler yöneticilere göre daha düşük ağırlık vermiştir. Bunun sebebi, öğretmenlerin istek, dilek ve şikayetlerini ilgili merciiye ulaştırdıklarını ancak bunun daha iyi bir derecede de olabileceğini düşünmeleri olabilir.

Okulda İsteyen İsteddiği Bilgiye Ulaşabilmekte ve Doyum Sağlayabilmektedir

Yöneticiler okulda görevli bulunan herkesin istediği bilgiye pekçok ($\bar{X}=4,35$) düzeyde ulaştığını, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,73$) düzeyde ulaşıldığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,58, p<.05$).

Bir okulda görev yapan yönetici, öğretmen ve diğer personelin istediği bilgiye ulaşması eğitim-öğretim açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu durum kişilerin rahatlamasına ve dinamik bir beyinle çalışmasına yol açmaktadır.

Her türlü Bilgi, Duygu ve Haber Akışı Çift Yönlü Gerçekleştirilmektedir

Her iki denek grubu okulda bilgi, duygu ve haber akışının çok düzeyde çift yönlü gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye verilen yanıtların ortalaması

yöneticiler için ($\bar{X}=3,97$), öğretmenler için ($\bar{X}=3,80$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,96, p>.05$).

Verilerden anlaşılabacağı gibi özel okullarda yöneticiden öğretmenlere, öğretmenlerden yöneticilere ve diğer personeller arasındaki iletişim çift yönlü olarak işlemektedir. İletişimin çift yönlü olarak işlemesi eğitim-öğretim faaliyetlerinin dinamik ve çok yönlü gerçekleştirilmesine yol açmaktadır.

Bilgiler Saklanmamakta, İlgililere Zamanında Aktarılmaktadır

Yöneticiler ve öğretmenler okula gelen veya okulda oluşturulan bilgilerin gereken kişiye gereken zaman içerisinde ulaştırılmasının çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye yöneticilerin verdiği yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=4,03$), öğretmenlerin ortalaması ise ($\bar{X}=3,87$)' dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,86, p>.05$).

İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin t-Testi Sonuçları

Özel okullarda uygulanan iletişim sürecinin işleyişini tespit eden 10 maddeye deneklerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirmeye alınmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek için t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 13 'de yer almaktadır.

Tablo 13'de görüldüğü gibi özel okullarda uygulanan iletişim süreci konusunda öğretmenlerle yöneticilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=3,25, p<.05$). İletişim sürecini tespit eden 10 maddeye yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması ($\bar{X}=4,01$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,73$)' dür. Görüldüğü gibi yöneticiler öğretmenlere göre iletişim sürecine daha ağırlık vermişlerdir. Bilindiği gibi okul yöneticileri iletişim süreci de dahil diğer tüm süreçlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Bu nedenle iletişim sürecinin işleyişi konusunda yöneticilerin tutumunun öğretmenlere göre daha ağırlıkta olması doğaldır.

Etki Sürecine İlişkin Bulgular

Ankette, Özel okullarda uygulanan etki sürecinin işleyişini değerlendirmek üzere yer alan 10 madde aşağıya çıkartılmıştır. Bu maddelere ilişkin yorum ve açıklamalar aşağıda yer almaktadır

Etki Sürecine İlişkin Maddeler:

54-Okul yönetimi, personeli etkilemede yetkinin kullanılması yoluna başvurmaktadır

55-Okulda görevli öğretmenlerin bireysel gereksinimleri karşılanmaktadır

56-Okulda olumlu hava oluşturmak için yetkiden çok sosyal ve psikolojik etkileme yolu kullanılmaktadır.

57-Okul yönetimi bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi için çaba göstermektedir.

58-Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencileri okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkilemektedir

59-Okulda ödül ve ceza sistemleri, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulanmaktadır

60-Personelin olağanüstü çalışmaları ödüllendirilmektedir.

61-Hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenerek personelin mevcut duruma uyum sağlamasına çalışılmaktadır.

62-Okul yöneticisi, personelinin özgeçmişini, yeteneğini, başarılı-başarısız yönlerini, bireysel-toplumsal gereksinimlerini bilmektedir

63-Okulun işleyişine kolaylık sağlamak amacıyla yetki aktarımı yapılmaktadır

Okul Yönetimi Personelini Etkilemede Yetkinin Kullanılması Yoluna Başvurmaktadır

Özel okul yöneticileri ve öğretmenleri, personeli etkilemede yetkinin kullanılması yoluna orta düzeyde başvurduğunu belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,00$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,31$)'dir Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,59, p>.05$).

Görüldüğü gibi özel okullarda görev yapan personelin işinde başarılı olması veya işini başarıyla yapabilmesi için yöneticiler, yetkiyi aşırı derecede kullanmamaktadır. Başka bir ifadeyle okul yönetimi, etki yolunu personelin verimini artırmak için kullanmaktadır.

Okulda Görevli Öğretmenlerin Bireysel Gereksinimleri Karşılanmaktadır

Öğretmen ve yöneticiler, okulda görevli öğretmenlerin bireysel gereksinimlerinin çok düzeyde karşılandığını belirtmişlerdir. Yöneticiler okuldaki öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama derecesini ($\bar{X}=3,68$), öğretmenler ise ($\bar{X}=3,41$) olarak belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,44, p>.05$).

Eğitim-öğretim faaliyetinin etkili biçimde gerçekleştirebilmesi için öğretmenlerin asgari bireysel gereksinimlerinin karşılanmış olması gerekir. Görüldüğü

gibi özel okullarda görevli öğretmenlerin bireysel gereksinimleri okul yönetimi tarafından karşılanmaktadır.

TABLO 14
ETKİ SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT BULGULAR

		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	tdeg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.54	ÖĞR	8	3,9	40	19,3	65	31,4	67	32,4	27	13,0	207	3,31	1,05	1,59"
	YÖN	4	11,8	9	26,5	6	17,6	13	38,2	2	5,9	34	3,00	1,18	
s.55	ÖĞR	5	2,3	39	18,3	61	28,6	79	37,1	29	13,6	213	3,41	1,01	1,44"
	YÖN	-	-	1	2,9	16	47,1	10	29,4	7	20,6	34	3,68	0,84	
s.56	ÖĞR	3	1,4	31	14,8	47	22,4	83	39,5	46	21,9	210	3,66	1,02	1,18"
	YÖN	-	-	6	17,6	3	8,8	14	41,2	11	32,4	34	3,88	1,07	
s.57	ÖĞR	2	0,9	26	12,1	58	27,1	80	37,4	48	22,4	214	3,68	0,98	2,42*
	YÖN	-	-	2	5,9	6	17,6	12	35,3	14	41,2	34	4,12	0,91	
s.58	ÖĞR	2	0,9	13	6,1	62	29,2	70	33,0	65	30,7	212	3,86	0,96	1,11"
	YÖN	-	-	2	5,9	8	23,5	10	29,4	14	41,2	34	4,06	0,95	
s.59	ÖĞR	8	3,7	32	15,0	55	25,7	70	32,7	49	22,9	214	3,56	1,11	1,59"
	YÖN	-	-	5	14,7	3	8,8	17	50,0	9	26,5	34	3,88	0,98	
s.60	ÖĞR	30	14,1	39	18,3	70	32,9	53	24,9	21	9,9	213	2,98	1,18	3,06*
	YÖN	2	5,9	3	8,8	9	26,5	11	32,4	9	26,5	34	3,65	1,15	
s.61	ÖĞR	21	10,0	37	17,7	59	28,2	58	27,8	34	16,3	209	3,22	1,21	1,43"
	YÖN	1	3,0	5	15,2	10	30,3	9	27,3	8	24,7	33	3,55	1,12	
s.62	ÖĞR	13	6,2	27	12,9	61	29,0	73	34,8	36	17,1	210	3,44	1,11	1,84"
	YÖN	-	-	6	18,2	4	12,1	13	39,4	10	30,3	33	3,82	1,07	
s.63	ÖĞR	11	5,2	34	16,1	81	38,4	60	28,4	25	11,8	211	3,26	1,03	3,10*
	YÖN	1	3,0	1	3,0	8	24,2	15	45,5	8	24,2	33	3,85	0,94	
Etki	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	215	3,44	0,70	2,37*
Sür.	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	3,75	0,67	

*P<.05 "P>.05

Okulda Olumlu Hava Oluşturmak İçin Yetkiden Çok Sosyal ve Psikolojik Etkileme Yolu Kullanılmaktadır

Yöneticiler, okulda olumlu hava oluşturmak için çok ($\bar{X} = 3,88$) düzeyde sosyal ve psikolojik etkileme yolu kullandıklarını, öğretmenler de buna paralel görüş sergileyerek çok ($\bar{X} = 3,66$) düzeyde etkileme yolunun kullanıldığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,18, p>.05$).

Aslında etki sürecinin bu maddesi 54.maddesi ile ilişkilidir. Yukarda hem yöneticiler hem de öğretmenler personeli etkilemede yetkinin orta düzeyde

kullanıldığını belirtmişlerdi. Söz konusu bu maddede ise etkileme yolunun çok düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi bu iki madde birbirini tamamlamaktadır.

Okul Yönetimi Bireyler ve Gruplararası Olumlu İlişkiler Kurulması ve Sürdürülmesi İçin Çaba Sarf Etmektedir

Her iki denek grubu okul yönetiminin bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi için çok düzeyde çaba harcadığını belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=4,12$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,68$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,42, p<.05$). Ancak İstatistiksel olarak görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir.

Kişiler ve gruplar arası ilişkinin düzeyi eğitim-öğretim faaliyetlerini de etkilemektedir. Bulgulardan, özel okul yöneticisinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimini artırmak için okulda ilişkilerin olumlu olmasına gerekli çabayı gösterdiği anlaşılmaktadır.

Okul Yönetimi, Öğretmen ve Öğrencileri Okulun Amacının Gerçekleştirilmesi Doğrultusunda Etkilemektedir

Hem okul yöneticileri ($\bar{X}=4,06$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,86$) okul yönetiminin öğretmen ve öğrencileri okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda çok düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,11, p>.05$).

Öğretmen ve öğrencileri okulun amacının gerçekleştirilmesi için etkilemek hem öğretmen ve öğrencilerin hem de okulun başarı düzeyini artırır. Bunun için öncelikle öğretmen ve öğrencilerin bu amaçları gerçekleştirmeye inanması gerekir. Bulgulardan anlaşılabacağı gibi özel okullarda yönetim, öğretmen ve öğrencileri okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için etkilemektedir.

Okulda Ödül ve Ceza Sistemleri, Verim ve Morali Yükseltecek Biçimde Uygulanmaktadır

Her iki denek grubu ödül ve ceza sistemlerinin morali yükseltecek biçimde uygulanmasını çok düzeyde belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,88$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,56$) 'dır. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,59, p>.05$).

Bir başarı karşılığında verilen ödül ile istenmeyen davranışların önlenmesi için verilen cezanın, özel okullarda işlevselleştiği görülmektedir. Bulgulardan, özel okulların ödül ve cezayı, öğretmen ve öğrencilerin verimini ve moralini yükseltmek için kullandığı anlaşılmaktadır.

Personelin Olağanüstü Çalışmaları Ödüllendirilmektedir

Yöneticiler personelin olağanüstü çalışmalarını çok ($\bar{X}=3,65$) düzeyde ödüllendirdiklerini, öğretmenler ise orta ($\bar{X}=2,98$) düzeyde ödüllendirildiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,06, p<.05$).

Bilindiği gibi personelin çalışmalarının ödüllendirilmesi, başarısını artırdığı gibi, diğer personellerin de çalışmalarına hız kazandırmaya yol açar. Ayrıca öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarmasına, okulun amacının başarıyla gerçekleştirilmesine yol açar. Ancak verilerden anlaşıldığı gibi öğretmenler, olağanüstü çalışmalarının ödüllendirilmesini yeterli bulmamaktadırlar.

Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri Düzenlenerek Personelin Mevcut Duruma Uyum Sağlamasına Çalışılmaktadır

Yöneticiler okulda görevli öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenerek mevcut duruma uyum sağlamasını çok ($\bar{X}=3,55$) düzeyde gerçekleştirdiklerini, buna karşın öğretmenler söz konusu etkinliklerin orta ($\bar{X}=3,22$) düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ancak öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,43, p>.05$).

Bilindiği gibi hizmet içi eğitim, personelin alanı ile ilgili gelişmelere ve yeniliklere sahip olması ve teknolojik araç-gereçlere uyum sağlamasını amaçlar. Özel okullar çağın yenilik ve gelişmelerini resmi okullardan daha önce yansıtabilmektedir.

Okul Yöneticisi, Personelinin Özgeçmişini, Yeteneğini, Başarılı-Başarısız Yönlerini, Bireysel - Toplumsal Gereksinimlerini Bilmektedir

Her iki denek grubu, okul yöneticilerinin, okulda görevli personelin özgeçmişini, başarılı - başarısız yönlerini, bireysel - toplumsal gereksinimlerini çok düzeyde bildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,82$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,44$)'dür. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,84, p>.05$).

Özel okullar, rekabet ortamı içerisinde bulundukları için başarılı olmaları önemlidir. Bu açıdan özel okullar, okulda görevli öğretmen ve diğer personelin başarılı

olmalarını ister. Bundan dolayı öğretmenlerin bütün yönlerinin bilinmesi önem arz etmektedir.

Okulun İşleyişine Kolaylık Sağlamak Amacıyla Yetki Aktarımı Yapılmaktadır

Okul yöneticileri okulun işleyişine kolaylık sağlamak için sahip oldukları yetkiyi çok ($\bar{X}=3,85$) düzeyde aktardıklarını, öğretmenler ise sözkonusu yetkinin orta ($\bar{X}=3,26$) düzeyde aktarıldığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3,10, p<.05$).

Yetkinin görev birimlerine göre dağılımı, okulun işleyişine kolaylık sağlar. Bulgulara göre öğretmenler yetki aktarımını yeterli bulmamaktadır. Genel olarak Milli Eğitim Sisteminin yapısında görülen yetki aktarmazlığı özel okullarda da görülmektedir. Bu açıdan özel okullardaki bu durumun düzeltilmesi, Milli Eğitim Sisteminde yapılacak köklü düzenlemelerle giderilebileceği sanılmaktadır.

Etki Sürecinin İşleyişinin t-Testi Sonuçları

Özel okullarda etki sürecinin işleyişi konusunda öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirmeye alınmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Tablo-14'de elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 14'de görüldüğü gibi özel okullarda uygulanan etki süreci konusunda yöneticilerle öğretmenlerin yanıtlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır ($t=2,37, p<.05$).. Etki sürecinin işleyişini tespit eden 10 maddeye ilişkin olarak yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3,75$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,44$)'dür. Görüldüğü gibi etki sürecinin işleyişi konusuna yöneticiler öğretmenlere göre daha ağırlık vermişlerdir.

Koordinasyon Sürecine İlişkin Bulgular

Ankette, özel okullarda uygulanan koordinasyon sürecini değerlendirmek amacıyla yer alan 9 madde aşağıda verilmektedir. Bu maddelere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Koordinasyon Sürecine İlişkin Maddeler:

64-Okulda madde ve insan kaynakları amaçlara dönük olarak birleştirilmektedir.

65-Koordinasyon ceza yoluyla sağlanmaktadır

66-Koordinasyon borçlandırma (para v.b alıp verme gibi) yoluyla sağlanmaktadır

67-Koordinasyon rekabeti sağlama yoluyla sağlanmaktadır.

68-Koordinasyon takım kurma yoluyla sağlanmaktadır

69-Koordinasyon işi çekici kılma yoluyla sağlanmaktadır

70-Okulda birim veya personel arasındaki birbirine aykırı bilgi ve beceriler uzlaştırılmaktadır.

71-Birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da gruplar okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltilmektedir

72-Birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da kişilerin herbirinin verim ölçüleri ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı dereceleri saptanmaktadır.

Okulda Madde ve İnsan Kaynakları Amaçlara Dönük Olarak Birleştirilmektedir

Özel okul yöneticileri okuldaki madde ve insan kaynaklarını çok ($\bar{X}=3,79$) düzeyde amaçlara dönük olarak birleştirdiklerini belirtirken, öğretmenler orta ($\bar{X}=3,32$) düzeyde amaçlara dönük olarak birleştirildiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,39, p<.05$).

Görüldüğü gibi yöneticiler söz konusu maddeye daha ağırlık vermişlerdir. Bulgulara göre okulda madde ve insan kaynaklarının amaçlara dönük olarak birleştirilmesi konusunda, öğretmen ve yöneticiler arasında farklılık ortaya çıkmaktadır

Koordinasyon Ceza Yoluyla Sağlanmaktadır

Her iki denek grubu koordinasyonun ceza yoluyla sağlanmasının az düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=2,09$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=2,03$) olarak hesaplanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,28, p>.05$).

Bulgulardan da anlaşıldığı gibi özel okullarda koordinasyonun ceza yoluyla sağlanması yoluna gidilmemektedir.

Koordinasyon Borçlandırma Yoluyla Sağlanmaktadır

Hem yöneticiler ($\bar{X}=2,09$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=2,16$) koordinasyonun borçlandırma yoluyla sağlanmasını az düzeyde belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,29, p>.05$).

Bulgulardan anlaşıldığı gibi özel okullarda koordinasyon borçlandırma yoluyla sağlanmamaktadır.

TABLO 15
KOORDİNASYON SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT
BULGULAR

		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	t-deg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.64	ÖĞR	8	3,8	43	20,2	63	29,6	70	32,9	29	13,6	213	3,32	1,06	2,39*
	YÖN	-	-	6	17,6	6	17,6	11	32,4	11	32,4	34	3,79	1,09	
s.65	ÖĞR	82	38,5	63	29,6	42	19,7	19	8,9	7	3,3	213	2,09	1,11	0,28"
	YÖN	17	51,5	5	15,2	7	21,2	1	3,0	3	9,1	33	2,03	1,31	
s.66	ÖĞR	85	41,9	42	20,7	43	21,2	25	12,3	8	3,9	203	2,16	1,21	0,29"
	YÖN	16	48,5	6	18,2	5	15,2	4	12,1	2	6,1	33	2,09	1,31	
s.67	ÖĞR	52	24,4	54	25,4	51	23,9	46	21,6	10	4,7	213	2,57	1,21	1,91"
	YÖN	5	15,2	6	18,2	10	30,3	8	24,2	4	12,1	33	3,00	1,25	
s.68	ÖĞR	37	17,5	57	26,9	59	27,8	38	17,9	21	9,9	212	2,76	1,22	2,17*
	YÖN	1	3,0	6	18,2	13	39,4	10	30,3	3	9,1	33	3,24	0,97	
s.69	ÖĞR	22	10,6	35	16,9	72	34,8	62	30,0	16	7,7	207	3,07	1,10	2,42*
	YÖN	1	3,2	4	12,9	7	22,6	14	45,2	5	16,1	31	3,58	1,03	
s.70	ÖĞR	14	6,7	28	13,4	76	36,4	76	36,4	15	7,2	209	3,24	1,00	3,31*
	YÖN	1	3,0	1	3,0	6	18,2	19	57,6	6	18,2	33	3,85	0,87	
s.71	ÖĞR	7	3,3	27	12,7	86	40,6	71	33,5	21	9,9	212	3,34	0,94	3,16*
	YÖN	-	-	4	12,5	5	15,6	13	40,6	10	31,3	32	3,91	1,00	
s.72	ÖĞR	9	4,3	16	7,6	80	37,9	72	34,1	34	16,1	211	3,50	0,99	1,14"
	YÖN	1	3,1	4	12,5	5	15,6	15	46,9	7	21,9	32	3,72	1,05	
koor	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	215	2,90	0,72	2,54*
Sür	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	3,23	0,69	

*P<.05 "P>.05

Koordinasyon Rekabeti Sağlama Yoluyla Sağlanmaktadır

Okul yöneticileri koordinasyonun rekabeti sağlama yoluyla gerçekleştirilmesini orta ($\bar{X}=3,00$) düzeyde, öğretmenler ise az ($\bar{X}=2,57$) düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=1,91, p>.05$). Verilerden anlaşıldığı gibi özel okullarda koordinasyon rekabeti sağlama yoluyla sağlanmamaktadır.

Koordinasyon Takım Kurma Yoluyla Sağlanmaktadır

Yöneticiler ve öğretmenler koordinasyonun orta düzeyde takım kurma yoluyla sağlandığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu maddeye verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3,24$), öğretmenlerin yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2,76$) 'dır.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($t=2,17, p<.05$). Ancak istatistiksel olarak görülmeyen bu farkın uygulamada ortaya çıktığı söylenebilir. Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin bu maddeye ilişkin olarak verdikleri yanıtlardan, özel okullarda koordinasyonun orta düzeyde takım kurma yoluyla sağlandığı anlaşılmaktadır.

Koordinasyon İşi Çekici Kılma Yoluyla Sağlanmaktadır

Koordinasyonun işi çekici kılma yoluyla sağlanmasını yöneticiler çok ($\bar{X}=3,58$) düzeyde, öğretmenler ise orta ($\bar{X}=3,07$) düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($t=2,42, p<.05$).

Yukarıdaki beş madde koordinasyonun sağlanması ile ilgilidir. Bu beş maddeye verilen yanıtlar doğrultusunda yöneticilerin özel okullarda koordinasyonun en fazla işi çekici kılma yoluyla sağlanmasına ağırlık verdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin ise hiçbir maddeye olumlu yanıt vermedikleri görülmüştür.

Okulda Birim veya Personel Arasındaki Birbirine Aykırı Bilgi ve Beceriler Uzlaştırılmaktadır

Okul yöneticileri birbirine aykırı bilgi ve becerileri çok ($\bar{X}=3,85$) düzeyde uzlaştırdıklarını, öğretmenler ise orta ($\bar{X}=3,34$) düzeyde uzlaştırıldığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($t=3,31, p<.05$).

Özel okullarda çok sayıda birim veya personel bulunmaktadır. Bu birim veya personel arasında zaman zaman birbirine aykırı bilgi ve beceriler ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin görevlerinden biri de bu çatışmaları okulun amacına zarar vermeden uzlaştırmaktır. Bulgulara göre özel okullardaki birbirine aykırı bilgi ve becerilerin uzlaştırılmasını, öğretmenler daha düşük derecede belirtmişlerdir.

Birbirine Aykırı Bilgi ve Becerileri Temsil Eden Birim ya da Gruplar Okul Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yöneltilmektedir

Özel okul yöneticileri birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da grupları çok ($\bar{X}=3,91$) düzeyde okulun amacına yönelttiklerini, öğretmenler ise orta

($\bar{X}=3,34$) düzeyde yöneltildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($t=3,16, p<.05$).

Bilindiği gibi birbirine aykırı bilgi ve becerilerin okulun amacına yönlendirilmesi okulun etkililiğini artırır. Her iki grup söz konusu maddede farklı görüş belirtmişlerdir. Bu farklılığın sebebi, yönetici ve öğretmenlerin konumundan kaynaklanmaktadır. Öğretmenler kararların uygulanmasında aktif rol aldıkları için alınan kararların uygulanışını yöneticilere göre daha iyi bilirler. Buna göre, özel okullarda birbirine aykırı bilgi ve becerilerin okulun amacına yeterli düzeyde yönlendirilmediği anlaşılmaktadır.

Birbirine Aykırı Bilgi ve Becerileri Temsil Eden Birim ya da Kişilerin Her Birinin Verim Ölçüleri ve Okul Amaçlarının Gerçekleşmesine Katkı Dereceleri Saptanmaktadır

Her iki denek grubu da birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da kişilerin her birinin verim ölçülerinin ve okul amaçlarına katkı derecelerinin çok düzeyde saptandığını belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3,72$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,50$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=1,14, p>.05$).

Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin t-Testi Sonuçları

Özel okullarda koordinasyonun sağlanması konusunda yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirilmiş, aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ölçmek için t-testi yapılmıştır. Tablo 15'de elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 15'de görüldüğü gibi özel okullarda uygulanan koordinasyon süreci konusunda yöneticilerle öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır($t=2,54, p<.05$). Özel okullarda uygulanan koordinasyon sürecini ortaya çıkarmak için hazırlanan 9 maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,23$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=2,90$)'dir. Görüldüğü gibi yöneticiler koordinasyon sürecini daha olumlu düzeyde değerlendirmektedir. Koordinasyonu sağlamada en yetkili konumda bulunan yöneticilerin bile işleyişi orta düzeyde bulmaları anlamlıdır. Bu, yetersizliğin veya yeterli olunması gerekliliğine inanmanın açık bir itirafıdır.

Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Özel okullarda uygulanan değerlendirme sürecinin işleyişi ile ilgili olarak hazırlanan 10 madde aşağıya çıkartılmıştır. Bu maddelere ilişkin açıklama ve yorumlar aşağıdadır.

Değerlendirme Sürecine İlişkin Maddeler:

73-Yönetici, personelin verimli çalışması için sürekli ve yakından denetim yapmaktadır.

74-Gerek yöneticiler gerekse öğretmenler tarafından okulun amaçlarının gerçekleşme durumu sürekli olarak izlenmektedir

75-Okulun girdisi, süreci ve çıktıları planlı ve sürekli biçimde değerlendirilmektedir

76-Okulda yapılan değerlendirme başarıyı etkileyen faktörlerin saptanmasında kullanılmaktadır.

77-Öğretmenlerin alanları ile ilgili yayınları izlemesi, eğitim teknolojilerinden yararlanması, okulda yapılan teftiş ve değerlendirmenin kapsamına girmektedir.

78-Personelin kendi kendini değerlendirmesine olanak yaratılmaktadır

79-Bakanlık veya ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan teftiş, okulun amacının gerçekleştirilmesine imkan vermektedir

80-Okulda yapılan teftiş ve değerlendirmeler bireysel gelişime imkan tanımaktadır.

81-Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçleri yeniden düzenlenmektedir.

82-Sorunların çözümünde ileri sürülen öneriler değerlendirilmekte ve içinden en uygun olanı seçilmektedir

Yönetici, Personelin Verimli Çalışması İçin Sürekli ve Yakından Denetim Yapmaktadır

Özel okul yöneticileri, okullarında görevli personelin verimli çalışması için sürekli ve yakından denetimi pekçok ($\bar{X}=4,24$) düzeyde yaptıklarını belirtirken, öğretmenler söz konusu denetimin çok ($\bar{X}=3,74$) düzeyde yapıldığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($t=2,71, p<.05$).

Bulgulara göre özel okullarda öğretmenlerin başarılı bir çalışma yapması için tüm imkanlar sunulmaktadır. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlerle sürekli iletişim kurarak, onlara yalnız olmadıklarını hissettirmektedirler. Verilerden, özel okullarda yöneticilerin

öğretmenlerin başarısını ve verimini artırmak için sürekli ve yakından denetime önem verdikleri anlaşılmaktadır

TABLO 16
DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT
BULGULAR

		1		2		3		4		5		N	$\bar{X}$	SS	t-deg.
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
s.73	ÖĞR	2	0,9	27	12,6	49	22,9	83	38,8	53	24,8	214	3,74	1,00	2,71*
	YÖN	-	-	2	5,9	6	17,6	8	23,5	18	52,9	34	4,24	0,96	
s.74	ÖĞR	1	0,5	12	5,7	37	17,5	101	47,6	61	28,8	212	3,99	0,86	1,65"
	YÖN	-	-	-	-	6	18,8	12	37,5	14	43,8	32	4,25	0,76	
s.75	ÖĞR	2	1,0	9	4,3	55	26,2	101	48,1	43	20,5	210	3,83	0,84	0,67"
	YÖN	1	3,1	1	3,1	7	21,9	13	40,6	10	31,3	32	3,94	0,98	
s.76	ÖĞR	4	1,9	8	3,8	54	25,6	74	35,1	71	33,6	211	3,95	0,96	1,86"
	YÖN	-	-	1	3,1	5	15,6	10	31,3	16	50,0	32	4,28	0,85	
s.77	ÖĞR	6	2,9	23	11,0	47	22,4	95	45,2	39	18,6	210	3,66	1,00	0,95"
	YÖN	4	12,5	4	12,5	4	12,5	13	40,6	7	21,9	32	3,47	1,32	
s.78	ÖĞR	9	4,2	14	6,6	71	33,5	88	41,5	30	14,2	212	3,55	0,96	0,43"
	YÖN	-	-	5	15,6	8	25,0	13	40,6	6	18,8	32	3,63	0,98	
s.79	ÖĞR	14	6,9	14	6,9	70	34,5	69	34,0	36	17,7	203	3,49	1,08	0,32"
	YÖN	2	6,5	6	19,4	7	22,6	9	29,0	7	22,6	31	3,42	1,23	
s.80	ÖĞR	16	7,7	20	9,6	74	35,6	71	34,1	27	13,0	208	3,35	1,07	2,09*
	YÖN	1	3,2	-	-	11	35,5	12	38,7	7	22,6	31	3,77	0,92	
s.81	ÖĞR	3	1,4	24	11,4	63	30,0	81	38,6	39	18,6	210	3,61	0,96	0,16"
	YÖN	1	3,2	3	9,7	9	29,0	11	35,5	7	22,6	31	3,65	1,05	
s.82	ÖĞR	2	1,0	10	4,8	71	33,8	74	35,2	53	25,2	210	3,79	0,91	1,39"
	YÖN	1	3,1	1	3,1	4	12,5	16	50,0	10	31,3	32	4,03	0,93	
Değ	ÖĞR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	215	3,61	.64	1,73"
Sür	YÖN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	3,90	.71	

*P<.05 "P>.05

Gerek Yöneticiler Gerekse Öğretmenler Tarafından Okulun Amaçlarının Gerçekleşme Durumu Sürekli Olarak İzlenmektedir

Okul yöneticileri okulun amaçlarının gerçekleşme durumunun pekçok ($\bar{X}=4,25$) düzeyde sürekli olarak izlendiğini, öğretmenler ise söz konusu durumun çok ($\bar{X}=3,99$) düzeyde izlendiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1,65, p>.05$).

Her okulun amacı vardır. Amaçlara ulaşma derecesi okulun başarısını gösterir. Bulgulardan anlaşıldığı gibi özel okullarda, okulun amacının gerçekleşme durumu hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından izlenmektedir.

Okulun Girdisi, Süreci ve Çıktıları Planlı ve Sürekli Biçimde Değerlendirilmektedir

Her iki denek grubu okulun girdisi, süreci ve çıktılarının çok düzeyde değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,94$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,83$)'dür. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=3,16, p>.05$).

Bilindiği gibi özel okulların çoğunluğu öğrencilerini Türkiye genelinde yapılan özel okullar sınavında başarılı olan öğrencilerden almaktadır. Öğretmenlerin de belli niteliklere (alanında başarılı, etkili anlatım yeteneği gibi) sahip olması gözönünde bulundurulmaktadır. Eğitim ve öğretim faaliyetinde öğretmen ve öğrencilerin verimli çalışması için imkanlar sunulmaktadır. Bulgulardan anlaşıldığı gibi özel okullar yukarda sayılan nitelikleri çok derecede değerlendirmektedir.

Okulda Yapılan Değerlendirme Başarını Etkileyen Faktörlerin Saptanmasında Kullanılmaktadır

Yöneticiler, okulda yapılan değerlendirmenin pekçok ($\bar{X}=4,28$) düzeyde başarıyı etkileyen faktörlerin saptanmasında kullandıklarını, öğretmenler ise çok ($\bar{X}=3,95$) düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=1,86, p>.05$). Okulda yapılan değerlendirme hem milli eğitim müfettişlerince, hem de yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Yukarıdaki verilerden her iki grup tarafından yapılan değerlendirmenin öğretmenlerin başarısında kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin Alanları İle İlgili Yayınlar İzlemesi, Eğitim Teknolojisinden Yararlanması, Okulda Yapılan Teftiş ve Değerlendirmenin Kapsamına Girmektedir

Okul Yöneticileri, öğretmenlerin alanları ile ilgili yayınlar izlemesi ve eğitim teknolojilerinden yararlanmasının çok ($\bar{X}=3,47$) düzeyde teftişin kapsamına girdiğini, buna paralel olarak öğretmenler de bu etkinliklerin çok ($\bar{X}=3,66$) düzeyde teftişin kapsamına girdiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=0,95, p>.05$).

Bulgulardan, özel okullarda görev yapan öğretmenlere alanları ile ilgili yenilik ve gelişmelerden yararlanması için olanaklar tanındığı ve bunların müfettişler tarafından izlendiği anlaşılmaktadır.

Personelin Kendi Kendini Değerlendirmesine Olanak Tanınmaktadır

Her iki denek grubu öğretmenlerin kendi kendini değerlendirmesi için çok düzeyde olanak yaratıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin maddeye ilişkin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,63$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,55$) olarak hesaplanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=0,43, p>.05$).

Okulda görev yapan öğretmen ve diğer personelin kendi verimini değerlendirmesi, kendine güvene, işten aldığı doyuma, başarılı ve başarısız yönlerinin tespitine yol açar. Bu açıdan özel okullarda öğretmen ve diğer personelin kendi kendini değerlendirmesine olanak yaratılması, onların başarılarını artırabilir.

Bakanlık veya İlköğretim Müfettişleri Tarafından Yapılan Teftiş, Okulun Amacının Gerçekleştirilmesine İmkan Tanımaktadır

Hem yöneticiler ($\bar{X}=3,42$) hem de öğretmenler ($\bar{X}=3,49$) bakanlık veya ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan teftişin, okulun amacının gerçekleştirilmesine çok düzeyde imkan tanındığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=0,32, p>.05$).

Bulgulara göre müfettişlerin yaptıkları teftiş, okulun amacının gerçekleştirilmesine imkan vermektedir. 77.maddede belirtilen yenilik ve gelişmelerin teftiş kapsamında düşünülmesi de buna örnek olarak verilebilir.

Okulda Yapılan Teftiş ve Değerlendirmeler Bireysel Gelişime İmkan Tanımaktadır

Okul yöneticileri yapılan teftişlerin öğretmenlerin bireysel gelişimine çok ($\bar{X}=3,77$) düzeyde imkan tanındığını, öğretmenler ise orta ($\bar{X}=3,34$) düzeyde imkan tanındığını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($t=2,09, p<.05$).

Bilindiği gibi teftiş süreci ile en çok öğretmenler karşı karşıya gelmektedir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyeti ile ilgili bütün nitelikleri teftişin kapsamına girmektedir. Bulgulara göre öğretmenler teftişin bireysel gelişime imkan tanınmasını yeterli bulmamaktadır.

Okul İçi ve Dışında Uygulanan Eğitim-Öğretim Çalışmalarının Değerlendirilmesi Sonucunda, Verimsiz Örgüt İlişkileri ve Yönetim Süreçleri Yeniden Düzenlenmektedir

Özel okul yöneticileri ve öğretmenleri, yapılan teftiş sonucunda örgüt ilişkilerinin ve yönetim süreçlerinin çok düzeyde yeniden düzenlendiğini belirtmişlerdir. Bu maddeye ilişkin olarak yöneticilerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,65$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,61$)'dir. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=0,16, p>.05$).

Değerlendirme sürecinin yukarıdaki diğer maddelerinde belirtildiği gibi özel okullarda eğitim-öğretim faaliyetleri değerlendirilmektedir. Bu maddeye ilişkin bulgulara göre de değerlendirme sonucunda örgüt ilişkilerinin ve okul yönetiminde aksayan, amaca ulaşmayı engelleyen bozukluklarının yeniden düzenlendiği ortaya çıkmaktadır

Sorunların Çözümünde İleri Sürülen Öneriler Değerlendirilmekte ve İçinden En Uygun Olanı Seçilmektedir

Her iki denek grubu okulda ortaya çıkan sorunların çözümü için ileri sürülen önerilerin çok düzeyde değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu maddeye verdiği yanıtların ortalaması ($\bar{X}=4,03$), öğretmenlerin yanıtlarının ortalaması ($\bar{X}=3,79$)'dur. Öğretmen ve yöneticilerin sözkonusu değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($t=1,39, p>.05$).

Bulgulardan anlaşıldığı gibi sorunlar için birçok öneriler sunulmaktadır. Bu önerileri yöneticiler tek başına değerlendirmemektedir. Öneriler öğretmen ve yöneticiler tarafından birlikte değerlendirilip en uygun seçenek bulunmaktadır.

Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin t-Testi Sonuçları

Özel okullarda uygulanan değerlendirme süreci konusunda hazırlanan 10 maddeye ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirmeye alınmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek için t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 16'da yer almaktadır

Tabloda da görüldüğü gibi özel okullarda uygulanan Değerlendirme Süreci ile ilgili olarak yöneticilerle öğretmenler arasına anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=1,73, p>.05$). Değerlendirme sürecini tespit eden 10 maddeye ilişkin olarak yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3,90$), öğretmenlerin yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3,61$)'dir. Görüldüğü gibi hem yöneticiler hem de öğretmenler değerlendirme sürecinin çok düzeyde yapıldığını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki bulgulardan anlaşılabacağı gibi, özel okullarda uygulanan yönetim süreçlerinden sadece değerlendirme süreci konusunda öğretmenlerle yöneticiler

arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu durum değerlendirme sürecinin daha çok müfettişlerce yapılmasından kaynaklanabilir.



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

SONUÇLAR

Araştırma sonuçları amaca uygun olarak aşağıya çıkarılmıştır.

Karar Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okulda hertürlü problemin tanımı ve açıklamasını yöneticiler pekçok düzeyde yaptıklarını, öğretmenler ise çok düzeyde yapıldığını belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler özel okullarda bir konuyla ilgili karar verilirken gerekli bilgilerin çok düzeyde toplandığını belirtmişlerdir.

Herhangi bir konuyla ilgili karar verilirken toplanan bilgilerin karar verilecek sorun doğrultusunda çözümlenmesini yöneticiler ve öğretmenler çok düzeyde belirtmişlerdir.

Karar verilmeden önce seçeneklerin değerlendirilmesini yöneticiler pekçok, öğretmenler ise çok düzeyde belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu seçenekler değerlendirildikten sonra en iyi seçeneğe karar verilmesine çok düzeyde özen gösterildiğini belirtmişlerdir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler seçenekler değerlendirildikten sonra verilen kararın değerlendirilmesine çok düzeyde önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler sorunlar karşısında günün ve geleceğin gerektirdiği çözüm ve alternatiflerin bulunmasını çok düzeyde belirtmişlerdir.

Okulun yönetimi ile ilgili kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımının sağlanmasını yöneticiler çok, öğretmenler ise orta düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu yönetimle ilgili kararların verilmesinde diğer personelin katılımının orta düzeyde sağlandığını belirtmişlerdir. Okulda öğretmenleri ve diğer personeli ilgilendiren kararlar verilirken yöneticiler pekçok düzeyde tarafsız kaldıklarını, öğretmenler ise çok düzeyde tarafsız kalındığını belirtmişlerdir.

Bulgulara göre özel okullarda uygulanan karar süreci konusunda öğretmenlerle yöneticilerin ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Planlama Sürecine İlişkin Sonuçlar

İki denek grubu Milli Eğitim Şuralarının eğitim ve öğretime ilişkin önerilerinin okul çalışmalarına çok düzeyde yansıtıldığını belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler kalkınma planlarının eğitim ve öğretime ilişkin tedbir ve tavsiyelerinin okul çalışmalarına çok düzeyde yansıtıldığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okulda eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini pekçok düzeyde yerine getirdiklerini, öğretmenler ise çok düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okul yönetiminde yönetim süreçlerinin çok düzeyde kaynaştırıldığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler okulda yapılacak işlerin kısa ve uzun vadeli planlara dayandırılarak yapılmasını çok düzeyde belirtmişlerdir.

Yöneticiler okulda rehberlik hizmetlerini pekçok, öğretmenler ise çok düzeyde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Okulun amacı planlanırken zaman faktörünü yöneticiler pekçok düzeyde, öğretmenler ise çok düzeyde gözönünde bulundurulduğunu belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulun amacı planlanırken maliyet faktörünün çok düzeyde gözönünde bulundurulduğunu, çeşitli kaynaklardan gelen bilgiler için kayıt ve dosyalama sisteminin çok düzeyde geliştirildiğini belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenler, mevcut durumun güçlü ve zayıf yanlarının tanınarak neyin, nasıl çözümlenmek istendiğinin çok yüksek düzeyde tespit edildiğini ifade etmişlerdir.

Yöneticiler okulda yapılan planların okulun amacına pekçok, öğretmenler ise çok düzeyde uygunluk gösterdiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler okulda yapılan planların bütün birimleri pekçok, öğretmenler ise çok düzeyde kapsadığını belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu, okulda yapılan planların hedeflere ulaşılmasının çok düzeyde değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Planın gösterdiği hedeften sapıldığında gerekli önlemlerin alınmasını yöneticiler ve öğretmenler çok düzeyde belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler planların uygulanırken geliştirilmesini çok düzeyde belirtmişlerdir.

Okulda yapılan planların uygulandıktan sonra geliştirilmesini her iki grup çok düzeyde belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu, okulda yapılan planlamanın, okul kaynaklarının etkin kullanımının sağlanmasını, kaynakların savurganca kullanılmamasını çok düzeyde kapsadığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler okulda yapılan planların neyin, nasıl, kim tarafından, ne sürede yapılacağını çok düzeyde ortaya koyulduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler okulda muhasebe işlemlerinin çok düzeyde uygulandığını belirtmişlerdir.

Özel okullarda uygulanan planlama süreci konusunda yöneticilerle öğretmenler arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Örgütlenme Sürecine İlişkin Sonuçlar

Her iki denek grubu okulda işletme, donatım ve depolama işlemlerinin çok düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler özel okullarda sağlık ve ilk yardım hizmetlerinin çok düzeyde örgütlendiğini belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler okulun yönetim yapısındaki basamaklar ile bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin çok düzeyde belirlendiğini ifade etmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler görev, yetki ve sorumluluk belirlendikten sonra göreve uygun personelin atanmasının çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler okulun yönetiminin az basamaklı olduğunu, bunda okul yönetime katılımı ve kişiler arası ilişkileri çok düzeyde geliştirdiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulda birimler veya kişilerin görevlerini yerine getirirken rol çatışmasına meydan verilmemesine çok düzeyde dikkat edildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler okulda neyin, nerede, kim tarafından, nerede yapılacağını pek çok düzeyde belirlendiğini belirtirken, öğretmenler çok düzeyde belirlendiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulda madde ve insan kaynaklarının en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasının çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler okulun amacından hedefler, politikalar (vatandaşlık eğitimi) ve planların çok düzeyde çıkartıldığını ifade etmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler okulun amacından çıkan hedef, politika ve planların uygulamaya konulması için gerekli etkinliklerin çok düzeyde belirlendiğini belirtmişlerdir.

Okulda yapılacak etkinliklerin, okuldaki madde ve insan kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılmasını yöneticiler ve öğretmenler çok düzeyde belirtmişlerdir.

Etkinliği gerçekleştirecek gruba da etkinliğin gerektirdiği yetkilerin verilmesini hem yöneticiler hem de öğretmenler çok düzeyde belirtmişlerdir.

Gruplar ve bireyler arası çatışmaları okul yöneticileri pekçok düzeyde çözdüklerini, öğretmenler ise çok düzeyde çözüldüğünü ifade etmişlerdir.

Özel okullarda örgütlenme sürecinin işleyişi konusunda yöneticiler ile öğretmenler arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

İletişim Sürecine İlişkin Sonuçlar

Yöneticiler okulda bulunan öğretmen ve diğer personelin istek ve şikayetlerini pekçok düzeyde, öğretmenler ise çok düzeyde ulaştırdıklarını belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler, öğretmen ve diğer personeli ilgilendiren bilgi ve kararların ulaştırılmasının çok düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu, personelin görüş, duygu ve düşüncelerinin iletişimi orta düzeyde engellediğini belirtmiştir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler, okullarda konferans tekniklerinden çok düzeyde yararlandığını belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenler, yazılı iletişim yerine sözlü iletişimin çok düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, iletişimin sadece astlara gönderilmesi şeklinde değil, dilek ve önerilerin üste iletilmesi şeklinde de işlemesini pekçok, öğretmenler ise çok düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler okulla ilgili bilgilerin gereken kişiye gereken zamanda pekçok düzeyde, öğretmenler ise çok düzeyde ulaştırıldığını ifade etmişlerdir.

Özel okul yöneticileri, okulda görev yapan öğretmenlerin dilek ve önerilerini ilgili merciye ulaştırmasını, sorun varsa çözüm yolu aranmasını pekçok düzeyde, öğretmenler ise çok düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler okulda görevli bulunan herkesin istediği bilgiye pekçok düzeyde ulaştığını, öğretmenler ise çok düzeyde ulaşıldığını belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulda bilgi, duygu ve haber akışının çok düzeyde çift yönlü gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler okula gelen veya okulda oluşturulan bilgilerin gereken kişiye gereken zaman içerisinde ulaştırılmasının çok düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Özel okullarda uygulanan iletişim süreci konusunda öğretmenlerle yöneticilerin ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Etki Sürecine İlişkin Sonuçlar

Özel okul yöneticileri ve öğretmenleri, personeli etkilemede yetkinin kullanılması yoluna orta düzeyde başvurulduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticiler, okulda görevli öğretmenlerin bireysel gereksinimlerinin çok düzeyde karşılandığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okulda olumlu hava oluşturmak için çok düzeyde sosyal ve psikolojik etkileme yolu kullandıklarını, öğretmenler de buna paralel görüş sergileyerek çok düzeyde etkileme yolunun kullanıldığını belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okul yönetiminin bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi için çok düzeyde çaba harcadığını belirtmişlerdir.

Hem okul yöneticileri hem de öğretmenler okul yönetiminin öğretmen ve öğrencileri okul amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda çok düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu ödül ve ceza sistemlerinin morali yükseltecek biçimde uygulanmasını çok düzeyde belirtmişlerdir.

Yöneticiler, personelin olağanüstü çalışmalarını çok düzeyde ödüllendirdiklerini, öğretmenler ise orta düzeyde ödüllendirildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okulda görevli öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenerek mevcut duruma uyum sağlamasını çok düzeyde gerçekleştirdiklerini, buna karşın öğretmenler söz konusu etkinliğin orta düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulda görevli personelin özgeçmişinin, başarılı - başarısız yönlerinin, bireysel - toplumsal gereksinimlerinin çok düzeyde bilindiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri, okulun işleyişine kolaylık sağlamak için sahip oldukları yetkiyi çok düzeyde aktardıklarını, öğretmenler ise sözkonusu yetkinin orta düzeyde aktarıldığını belirtmişlerdir.

Özel okullarda uygulanan etki süreci konusunda yöneticilerle öğretmenlerin yanıtlarının ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Koordinasyon Sürecine İlişkin Sonuçlar

Özel okul yöneticileri okuldaki madde ve insan kaynaklarını çok düzeyde amaçlara dönük olarak birleştirdiklerini belirtirken, öğretmenler orta düzeyde amaçlara dönük olarak birleştirildiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu koordinasyonun ceza yoluyla sağlanmasının az düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler, koordinasyonun borçlandırma yoluyla sağlanmasını az düzeyde belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri koordinasyonun rekabeti sağlama yoluyla gerçekleştirilmesini orta düzeyde, öğretmenler ise az düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler koordinasyonun takım kurma yoluyla sağlanmasını orta düzeyde belirtmişlerdir.

Koordinasyonun işi çekici kılma yoluyla sağlanmasını yöneticiler çok düzeyde, öğretmenler ise orta düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri birbirine aykırı bilgi ve becerileri çok düzeyde uzlaştırdıklarını, öğretmenler ise orta düzeyde uzlaştırdığını belirtmişlerdir.

Özel okul yöneticileri birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da grupları çok düzeyde okulun amacına yönelttiklerini, öğretmenler ise orta düzeyde yöneltildiğini ifade etmişlerdir.

Her iki denek grubu da birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da kişilerin her birinin verim ölçülerinin ve okul amaçlarına katkı derecelerinin çok düzeyde saptandığını belirtmişlerdir.

Özel okullarda uygulanan koordinasyon süreci konusunda yöneticilerle öğretmenlerin ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Değerlendirme Sürecine İlişkin Sonuçlar

Özel okul yöneticileri, okullarında görevli personelin verimli çalışması için sürekli ve yakından denetimi pekçok düzeyde yaptıklarını belirtirken, öğretmenler söz konusu denetimin çok düzeyde yapıldığını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri okulun amaçlarının gerçekleşme durumunun pekçok düzeyde sürekli olarak izlendiğini, öğretmenler ise söz konusu durumun çok düzeyde izlendiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulun girdisi, süreci ve çıktılarının çok düzeyde değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okulda yapılan değerlendirmenin pekçok düzeyde başarıyı etkileyen faktörlerin saptanmasında kullandıklarını, öğretmenler ise çok düzeyde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Özel okul yöneticileri, öğretmenlerin alanları ile ilgili yayınlar izlemesi ve eğitim teknolojilerinden yararlanmasının çok düzeyde teftişin kapsamına girdiğini, buna paralel olarak öğretmenler de bu etkinliklerin çok düzeyde teftişin kapsamına girdiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu öğretmenlerin kendi kendini değerlendirmesi için çok düzeyde olanak yaratıldığını belirtmişlerdir.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler bakanlık veya ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan teftişin, okulun amacının gerçekleştirilmesine çok düzeyde imkan tanıdığını belirtmişlerdir.

Özel okul yöneticileri yapılan teftişlerin öğretmenlerin bireysel gelişimine çok düzeyde imkan tanıdığını, öğretmenler ise orta düzeyde imkan tanıdığını belirtmişlerdir.

Özel okul yöneticileri ve öğretmenler yapılan teftiş sonucunda örgüt ilişkilerinin ve yönetim süreçlerinin çok düzeyde yeniden düzenlendiğini belirtmişlerdir.

Her iki denek grubu okulda ortaya çıkan sorunların çözümü için ileri sürülen önerilerin çok düzeyde değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Özel okullarda uygulanan değerlendirme süreci ile ilgili olarak yöneticilerle öğretmenlerin ortalamaları arasına .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarından çıkarılan öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Okulun yönetimi ile ilgili kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımı artırılmalıdır.
2. Okulda görev yapan personelin görüş, duygu ve düşüncelerinin okulda iletişimi engellememesi için gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır.
3. Okul yöneticileri, öğretmen ve personeli güdülemede etki yollarını kullanması konusunda eğitilmeli ve özendirilmelidir.
4. Okulun işleyişine kolaylık sağlamak amacıyla, yöneticilerin elinde bulundurdıkları yetkileri astlarına aktarmasına yönelik çabalar gösterilmeli ve yöneticiler yetki aktarımı konusunda teşvik edilmelidir.
5. Okulda bulunan madde ve insan kaynaklarının, okulun amacına dönük birleştirilmesi konusunda gerekli özendirici tedbirler alınmalıdır.
6. Okul yöneticileri, okulda ortaya çıkan birbirine aykırı bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bunların okul amacına yönltilmesi konusunda eğitilmelidir.
7. Özel okullarda yapılan teftiş, öğretmenlerin bireysel gelişimine olanak kılacak şekilde geliştirilmelidir.
8. Öğretmenlerin alanları ile ilgili yayın ve gelişmeleri izlemesi ve uygulamasına yönelik hizmet içi eğitim seminer ve kursları artırılmalıdır.
9. Özel okul yönetici ve öğretmenleri, okulda ortaya çıkan sorunların çözümünde, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümler bulmaları için özendirilmelidir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Okul Yöneticiliği**. Pegem Yay., Ankara: 1995

----- **Özel Devlet Liselerinde Veli Beklentilerinin Örgütsel ve Yönetimsel Boyutları**. H.Ü.E.F.Dergisi, Sayı 4, Ankara 1989

Açıkgöz, Kemal. **Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1984

Akyüz, Yahya. **Türk Eğitim Tarihi**. A.Ü.E.B.F. Yay, Ankara :1989

Alkın, Erdoğan. **Türkiye’de Özelleştirme**. Alfa Yayınları, İstanbul: 1996

Aşanok, Didem. **Özel Okul İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonuna Yönelik Bir Model Önerisi**, I.Ü.I.I.E.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1994

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Hatiboğlu Yay., Ankara :1994

----- **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Pegem Yay, Ankara: 1993

Balcı, Ali. **Etkili Okul**. Yavuz Dağıtım, Ankara 1993.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Cilt I, İşletme Fakültesi

Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Gül Yayınevi, Ankara: 1994

----- **Temel Eğitim ve Yönetimi**. Ankara Üniversitesi Yayınları No:117, Ankara:1982

----- **Türk Eğitim Sistemi**. Gül Yayınevi, Ankara: 1996

----- **Yönetim**. Gül Yayınevi, Ankara: 1989

Binbaşıoğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**. Binbaşıoğlu yayınevi, Ankara 1978

----- **Eğitim Yönetimi**. Binbaşıoğlu Yay., Ankara:1988

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Yayınları, Ankara: 1991

Can, Niyazi. **İnsan İlişkileri**. Gün Yayınları, Ankara: 1994

- Demir, Namık Kemal. **Ankara İli Merkez İlçelerindeki Özel Lise Yöneticilerinin Kara Sürecinde Bilgiyi Kullanma Yaklaşımları**, A.Ü.S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi Ankara 1996
- Dikmen, Orhan. **Özel Yüksek Okullar Meselesi**. Kurumları Derneği Yayınları, İstanbul: 1971
- Erçetin, Şule. **Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirini Etkilemekte Kullandıkları Güçler**. Şafak Mat., Ankara :1995
- Ergin, Osman. **Türk Maarif Tarihi**. Eser Matbaası, Cilt 5, İstanbul :1977
- Girit, İsmet. **Türk Eğitimi ve Özel Yüksek Okullar**. Türkiye Özel Yükseköğretim Kurumları Derneği Yayınları, İstanbul: 1971.
- Güneş, Abdurrahman. **Yetiştirme Yurtlarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara: 1993
- Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi**. Çizgi Kitabevi, Konya:1997
- Hükümet Programlarında Eğitim**. MEB Yay., Ankara: 1993
- II. Beş Yıllık Kalkınma Planı**. DPT Yay, Ankara :1970
- III. Beş Yıllık Kalkınma Planı**. DPT Yay, Ankara :1975
- III. Milli Eğitim Şurası**. MEB. Yay., İstanbul: 1991
- IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı**. DPT Yay, Ankara :1980
- Kalkınma Planlarında Eğitim** . MEB Yay., Ankara: 1993
- Karagözoğlu, Galip. **Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü**. MEB Yay., Ankara :1972,
- Kaya, Y. Kemal. **Eğitim Yönetimi**. Set ofset Mat., Ankara: 1993
- Kılıç, Ayşe. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri Eğitim Biriminde Yönetim Süreçlerinin İşleyişi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ,1978

- Kılıçkaya,Zeynep. **Hizmet İçi Eğitimde Yönetici ve Uzmanların Karara Katılma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (Türkiye Halk Bankası Örneği).**
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. H.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ankara,1988.
- Koçak,Ertuğrul. **Okuldaki Yönetmelik Faktörleri ve Öğrenci Başarısına Etkisi.**
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Ankara,1992.
- Koçer, H. Ali. **Türkiye’de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişimi.** MEB Yay, İstanbul:
1992
- Korkut, Hüseyin.**Türk Yüksek Öğretiminde On Yıl.** A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi
Yay., Ankara: 1991
- .Türk Üniversiteleri ve Üniversite Araştırmaları.** A.Ü Eğitim Bilimleri
Fakültesi Yay No:134, Ankara :1984
- MEB Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği.** MEB Yay., Ankara: 1994
- Milli Eğitim Bakanlığı **Milli Eğitimle İlgili Bilgiler.** MEB Basım., Ankara: 1997
- , **“Özel Okullar Çerçeve Yönetmeliği”** Tebliğler Dergisi Sayı:2440,
Cilt:58, 1995
- , **“Özel Öğretim Maddesi”** Türk Ansiklopedisi Fasikül 205. Cilt XXVI.
MEB Yay, Ankara :1977
- , **Dünden Bugüne Özel Öğretim Kurumları,** Ankara: 1991
- , **Özel Okullar.** MEB Yay., Ankara :1997
- , **Özel Okullar.** MEB. Basımevi, Ankara: 1996
- Milli Eğitim Şuraları (1939-1993).** MEB. Yay., Ankara: 1995
- Özçelik, D. Ali. **Eğitim Programları ve Öğretim.** ÖSYM Yayınları, Ankara :1992
- Pehlivan, İlayet. **“Cincinnati Üniversitesi....”** Eğitim Yönetim Dergisi, Sayı:3
Ankara:1997

Susar, Filiz. **Bir Yönetici Modeli Olarak Özel Okul Yöneticileri**, I.Ü.I.F.I.I.E.,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1993,

Taşdemirci, Ersoy. **“Özel Okullar”** Eğitim ve Bilim Dergisi Sayı:187

-----**“Yabancı Okullar...”**.Türk Yurdu Dergisi, Sayı:35, Ankara:1990

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Savaş Yay., İstanbul:1992 **TUSİAD**. Tusiad Yay.

Ankara :1994

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı. DPT Yay, Ankara: 1987

V. Milli Eğitim Şurası. MEB. Yay., İstanbul :1991

Vahapoğlu, M.Hidayet.**Özel Öğretim Kurumlarının Türk Eğitim Sistemi İçindeki**

Yeri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, G.Ü.S.B.E. Ankara 1987

Varış,Fatma. **Eğitim Bilimine Giriş**. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara: 1994.

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı. DPT Yay, Ankara :1992

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. DPT Yay, Ankara :1996

VII. Milli Eğitim Şurası. MEB. Yay., İstanbul: 1991

XIV. Milli Eğitim Şurası. MEB. Yay., İstanbul :1991

XV. Milli Eğitim Şurası. MEB. Yay., İstanbul :1996

625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları kanunu. MEB Yay., Ankara: 1994

EK:1

**ÖZEL OKULLARDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN
DURUMU ARAŞTIRMASI
ANKETİ**

Sayın Yönetici,

Özel okullarda yönetim süreçlerinin durumunu ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmada siz değerli yöneticilerin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. İki ana bölümden oluşan bu anket formundaki soruları cevaplayarak bu araştırmaya katkı sağlamış olacaksınız.

Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. Bu bölümde size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

İkinci bölümde özel okulların yönetim süreçlerine ilişkin 83 soru bulunmaktadır. Her cümlenin kapsadığı bir durumu değerlendirmeniz için **a) Hiç b) Az c) orta d) çok e) pek çok** dereceleri konulmuştur. Bir özel okul yöneticisi olarak her durumun ne derece gösterildiğini düşününüz ve o dereceyi işaretleyiniz. Ankete isminizi yazmayınız. Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız ve her soru için tek seçenek işaretleyiniz. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. İsmail AYDOĞAN
Erciyes Üniversitesi
Fen-Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

EK:2

**ÖZEL OKULLARDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN
DURUMU ARAŞTIRMASI
ANKETİ**

Sayın Öğretmen,

Özel okullarda yönetim süreçlerinin durumunu ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmada siz değerli öğretmenlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. İki ana bölümden oluşan bu anket formundaki soruları cevaplayarak bu araştırmaya katkı sağlamış olacaksınız.

Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. Bu bölümde size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

İkinci bölümde özel okulların yönetim süreçlerine ilişkin 83 soru bulunmaktadır. Her cümlemin kapsadığı bir durumu değerlendirmeniz için **a) Hiç b)Az c) orta d) çok e) pek çok** dereceleri konulmuştur. Bir özel okulda görev yapan öğretmen olarak her durumun ne derece gösterildiğini düşününüz ve o dereceyi işaretleyiniz. Ankete isminizi yazmayınız. Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız ve her soru için tek seçenek işaretleyiniz. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. İsmail AYDOĞAN
Erciyes Üniversitesi
Fen-Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

I.BÖLÜM (KİŞİSEL BİLGİLER)

Bu bölümde sizlere ait kişisel bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Her soruya ilişkin seçeneklerden size uygun olanın yanındaki () işareti içerisine "X" işareti koyunuz.

I-ÇALIŞTIĞINIZ KURUM

- 1-() Genel Lise
- 2-() Fen Lisesi
- 3-() Meslek Lisesi
- 4-() İlköğretim Okulu
- 5-() Anaokulu

II-KURUMDA GÖREVİNİZ

- 1-() Genel Müdür
- 2-() Birim Müdürü
- 3-() Müdür Yardımcısı
- 4-() Öğretmen
- 5-() Rehberlik Uzmanı

III-CİNSİYETİNİZ

- 1-() Erkek
- 2-() Kadın

IV-YAŞINIZ

- 1-() 25 ve Daha Az
- 2-() 26-30
- 3-() 31-35
- 4-() 36-40
- 5-() 41-45
- 6-() 46-50
- 7-() 51 ve Daha Üstü

V-MEZUN OLDUĞUNUZ FAKÜLTE/YÜKSEKOKUL

- 1-() İki Yıllık Yüksek Okul
- 2-() Dört Yıllık Yüksek Okul veya Fakülte
- 3-() Başka (Belirtiniz).....

VI-ALANINIZ

- 1-() Edebiyat, Türkçe
- 2-() Sosyal Bilimler
- 3-() Fen Bilimleri
- 4-() Matematik
- 5-() Meslek Dersleri
- 6-() Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Beden Eğitimi)
- 7-() Yabancı Dil
- 8-() Başka (Belirtiniz).....

VII-MESLEKTEKİ KIDEMİNİZ

- 1-() 5 Yıl ve Az
- 2-() 6-10
- 3-() 11-15
- 4-() 16-20
- 5-() 21-25
- 6-() 26 Yıl ve Üstü

II.BÖLÜM (ANKET SORULARI)

Bu bölümde özel okulların yönetim süreçlerine ilişkin 83 soru bulunmaktadır. Her cümlelerin kapsadığı bir durumu değerlendirmeniz için **a)Hiç b)Az c)Orta c)Çok e)Pekçok** dereceleri konulmuştur. Bir özel okul yöneticisi veya öğretmeni olarak her durumun ne derece gösterildiğini düşününüz ve ilgili dereceyi işaretleyiniz.

	Önem Dereceleri				
	1 Hiç	2 az	3 Orta	4 Çok	5 Pek çok
1. Okulda her türlü problemin tanımı ve açıklaması açıkça yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
2. Herhangi bir konuyla ilgili karar verilirken gerekli bilgiler eksiksiz biçimde toplanmaktadır.	()	()	()	()	()
3. Toplanan bilgiler karar verilecek sorun doğrultusunda çözümlenmekte ve yorumlanmaktadır.	()	()	()	()	()
4. Karar verilmeden önce seçenekler çok yönlü olarak değerlendirilmektedir.	()	()	()	()	()
5. Seçenekler değerlendirildikten sonra en iyi seçeneğe karar verilmesine özen gösterilmektedir.	()	()	()	()	()
6. Seçenekler değerlendirildikten sonra verilen kararın değerlendirilmesine önem verilmektedir.	()	()	()	()	()
7. Sorunlar karşısında günün ve geleceğin gerektirdiği çözümler bulunmakta ve alternatifler sunulmaktadır.	()	()	()	()	()
8. Yönetimle ilgili kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımı sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
9. Yönetimle ilgili kararların verilmesinde diğer personelin katılımı sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
10. Okulda öğretmenleri ve diğer personeli ilgilendiren kararlar verilirken tarafsız kalınmaktadır.	()	()	()	()	()
11. Milli Eğitim Şuralarının eğitim ve öğretime ilişkin önerileri okul çalışmasına yansıtılmaktadır	()	()	()	()	()
12. Kalkınma Planlarının eğitim ve öğretime ilişkin tedbir ve tavsiyeleri okul çalışmasına yansıtılmaktadır	()	()	()	()	()
13. Okulda eğitimin sosyal, politik (vatandaşlık eğitimi) ve ekonomik temel görevleri yerine getirilmektedir	()	()	()	()	()
14. Okulun yönetiminde iletişim, koordinasyon, örgütlenme gibi diğer süreçlerin kaynaştırılması sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
15. Okulda yapılacak işler kısa ve uzun vadeli planlara dayandırılarak yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
16. Okulda rehberlik hizmetleri planlanan amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde gerçekleştirilmektedir.	()	()	()	()	()
17. Okulun amaçları planlanırken zaman faktörü gözönünde bulundurulmaktadır	()	()	()	()	()
18. Okulun amaçları planlanırken maliyet faktörü gözönünde bulundurulmaktadır	()	()	()	()	()
19. Çeşitli kaynaklardan gelen bilgiler için kayıt ve dosyalama sistemi geliştirilmektedir.	()	()	()	()	()
20. Geleceği doğru görebilmek ve tutarlı biçimde planlayabilmek için mevcut durumun güçlü ve zayıf yönleri tanınarak neyin, nasıl çözümlenmek istendiği iyi tespit edilmektedir.	()	()	()	()	()
21. Okulda yapılan planlar, okulun amacına uygunluk göstermektedir.	()	()	()	()	()
22. Okulda yapılan planlar, okuldaki bütün birimleri kapsamaktadır.	()	()	()	()	()
23. Planın gösterdiği hedeflere ulaşılma derecesi değerlendirilmektedir.	()	()	()	()	()
24. Planın gösterdiği hedeften sapıldığında gerekli önlemler alınmaktadır.	()	()	()	()	()
25. Okulda planlar uygulanırken geliştirilmektedir	()	()	()	()	()

26. Okulda planlar uygulandıktan sonra geliştirilmektedir () () () () ()
27. Okulda yapılan planlama, okul kaynaklarının (öğretmen, bina, tesis, demirbaşlar) etkin kullanımının sağlanması, kaynakların savurganca kullanılmaması anlamına gelir. () () () () ()
28. Yapılan planlar neyin, nasıl, kim tarafından, nerede, ne sürede yapılacağını açıkça ortaya koymaktadır. () () () () ()
29. Okulda muhasebe işlemleri düzenli biçimde yürümektedir. () () () () ()
30. İşletme, donatım ve depolama işlemleri düzenli biçimde yürümektedir. () () () () ()
31. Okulda sağlık ve ilk yardım hizmetleri etkili biçimde örgütlenmektedir. () () () () ()
32. Okulun yönetim yapısındaki basamaklar ile bunların yetki ve sorumluluk dereceleri belirlenmektedir. () () () () ()
33. Görev, yetki ve sorumluluk belirlendikten sonra göreve uygun Personel atanmaktadır. () () () () ()
34. Okulun yönetim basamağı az basamaklıdır. Bu durum okul yönetimine katılımı sağlamakta ve kişiler arası ilişkileri geliştirmektedir. () () () () ()
35. Okulda birimler veya kişilerin görevlerini yerine getirirken bir rol çatışmasına meydan verilmemesine dikkat edilmektedir. () () () () ()
36. Okulda neyin, nasıl, kim tarafından, ne zaman, nerede yapılacağı açıkça belirlenmektedir. () () () () ()
37. Okulda insan ve madde kaynaklarının en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılması sağlanmaktadır. () () () () ()
38. Okulun amaçlarından hedefler, politikalar ve planlar çıkartılmaktadır. () () () () ()
39. Bu hedef, politika ve planların uygulamaya konulması için gerekli etkinlikler belirlenmektedir. () () () () ()
40. Bu etkinlikler eldeki madde ve insan kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılmaktadır. () () () () ()
41. Her etkinlik grubuna etkinliğin gerektiği yetkiler verilmektedir. () () () () ()
42. Yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen v.b gruplar ve bireyler arası çatışmalar okulun verimini artıracak yönde çözülmektedir. () () () () ()
43. Okulda herkes istek ve şikayetlerini sorumlu kişiye rahatlıkla ulaştırabilmektedir. () () () () ()
44. Öğretmen ve diğer personeli ilgilendiren bilgi ve karar zamanında, açık olarak onlara ulaştırılmaktadır () () () () ()
45. Personelin görüş açısı, duygu ve düşünceleri okulda iletişimi zaman zaman engellemektedir. () () () () ()
46. Konferans tekniklerinden sık sık yararlanılmakta ve kişiler arası ilişkiler geliştirilmektedir. () () () () ()
47. Olanaklar elverdiğince yazılı iletişim yerine sözlü iletişim teknikleri kullanılmaktadır. () () () () ()
48. Okulda iletişim sadece emirlerin astlara gönderilmesi şeklinde değil, dilek ve önerilerin üste iletilmesi şeklinde de işlemektedir. () () () () ()
49. Okulun işleyişi ile ilgili bilgiler gerektiği zaman gereken kişiye ulaştırılmaktadır. () () () () ()
50. Okulda görevli öğretmen istek ve dileklerini her an ilgili merciye ulaştırabilmekte, sorun varsa çözüm yolları aranmaktadır. () () () () ()
51. Okulda isteyen istediği bilgiye ulaşabilmekte ve doyum sağlayabilmektedir. () () () () ()
52. Her türlü bilgi, duygu ve haber akışı çift yönlü gerçekleştirilmektedir () () () () ()
53. Bilgiler saklanmamakta, ilgililere zamanında aktarılmaktadır () () () () ()
54. Okul yönetimi, personelini etkilemede yetkinin kullanılması yoluna başvurmaktadır () () () () ()
55. Okulda görevli öğretmenlerin bireysel gereksinimleri karşılanmaktadır. () () () () ()

56. Okulda olumlu hava oluşturmak için yetkiden çok sosyal ve psikolojik etkilme yolu kullanılmaktadır. () () () () ()
57. Okul yönetimi bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi için çaba göstermektedir. () () () () ()
58. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencileri okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkilemektedir. () () () () ()
59. Okulda ödül ve ceza sistemleri, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulanmaktadır. () () () () ()
60. Personelin olağanüstü çalışmaları ödüllendirilmektedir. () () () () ()
61. Hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenerek personelin mevcut duruma uyum sağlamasına çalışılmaktadır. () () () () ()
62. Okul yöneticisi, personelinin özgeçmişini, yeteneğini, başarılı-başarısız yönlerini, bireysel-toplumsal gereksinimlerini bilmektedir. () () () () ()
63. Okulun işleyişine kolaylık sağlamak amacıyla yetki aktarımı yapılmaktadır. () () () () ()
64. Okulda madde ve insan kaynakları amaçlara dönük olarak birleştirilmektedir. () () () () ()
65. Koordinasyon ceza yoluyla sağlanmaktadır. () () () () ()
66. Koordinasyon borçlandırma (para v.b alıp verme gibi) yoluyla sağlanmaktadır. () () () () ()
67. Koordinasyon rekabeti sağlama yoluyla sağlanmaktadır. () () () () ()
68. Koordinasyon takım kurma yoluyla sağlanmaktadır. () () () () ()
69. Koordinasyon işi çekici kılma yoluyla sağlanmaktadır. () () () () ()
70. Okulda birim veya personel arasındaki birbirine aykırı bilgi ve beceriler uzlaştırılmaktadır. () () () () ()
71. Birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da gruplar okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltilmektedir. () () () () ()
72. Birbirine aykırı bilgi ve becerileri temsil eden birim ya da kişilerin her birinin verim ölçüleri ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı dereceleri saptanmaktadır. () () () () ()
73. Yönetici, personelin verimli çalışması için sürekli ve yakından denetim yapmaktadır. () () () () ()
74. Gerek yöneticiler gerek öğretmenler tarafından okulun amaçlarının gerçekleşme durumu sürekli olarak izlenmektedir. () () () () ()
75. Okulun girdisi, süreci ve çıktıları planlı ve sürekli biçimde değerlendirilmektedir. () () () () ()
76. Okulda yapılan değerlendirme başarıyı etkileyen faktörlerin saptanmasında kullanılmaktadır. () () () () ()
77. Öğretmenlerin alanları ile ilgili yayınları izlemesi, eğitim teknolojilerinden yararlanması, okulda yapılan teftişin ve değerlendirmenin kapsamına girmektedir. () () () () ()
78. Personelin kendi kendini değerlendirmesine olanak yaratılmaktadır. () () () () ()
79. Bakanlık veya ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan teftiş, okulun amacının gerçekleştirilmesine imkan vermektedir. () () () () ()
80. Okulda yapılan teftiş ve değerlendirmeler bireysel gelişime imkan tanımaktadır. () () () () ()
81. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçleri yeniden düzenlenmektedir. () () () () ()
82. Sorunların çözümünde ileri sürülen öneriler değerlendirilmekte ve içinden en uygun olanı seçilmektedir. () () () () ()
- 83.