

## Ortaokul Yöneticilerinin Veriye Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Verimliliği Üzerindeki Görüşlerinin İncelenmesi

*Investigation of Secondary School Administrators' Views of Data-Based Management Practices on School Efficiency*

### ÖZET

Veri, çok çeşitli ve farklı bilgi içerdiğinden yönetici tarafından doğru ve anlamlı kullanıldığında örgütün gelişimini kolaylaştıracaktır. Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığının 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde yer alan ve okul bazında veriye dayalı yönetim anlayışının ortaokullarda verimliliğe yansımalarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu Çarşamba ilçesindeki resmi ortaokullarda görev alan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler okul yöneticilerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Yapılan içerik analizinin sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları; okullarda oluşturulan veri toplama ekipleri yardımıyla sorunların çözümüne daha çabuk kavuştuğunu, eğitim örgütünde işbirlikçi çalışmalarla her eğitim kurumunun kendine has kültürünün olduğu görülmekte olup, kurum kültürüne sahip eğitim örgütlerinde işbirliğine dayalı etkinliklerin ekip ruhu içinde çalışması kurum verimliliğine en çok etki eden durum olarak karşımıza çıktığı, veriye dayalı uygulamaların benimsendiği okulda hata yapma olasılığı asgari düzeyde olduğu, verinin etkin olarak kullanılan okullarda başta öğrenci başarısı olmak üzere okulların kendi kendini değerlendirmesi ve ihtiyaç alanlarının ortaya konulmasıyla okul verimliliğine olumlu katkısının olacağı, şeklindedir. Araştırma sonunda Bakanlığımıza birtakım öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Veri, Yönetim, Verimlilik

### ABSTRACT

Since data contains a wide variety of different information, it will facilitate the development of the organization when used correctly and meaningfully by the manager. In this research, it is aimed to reveal the reflection of the school-based data-based management approach, which is included in the 2023 Education Vision document of the Ministry of National Education, on productivity in secondary schools. The participant group of the research consists of 10 school administrators working in public secondary schools in Çarşamba district. In the study, data were collected from school administrators using a semi-structured interview form. Some of the findings obtained as a result of the content analysis; It is seen that the problems are solved more quickly with the help of data collection teams formed in schools, each educational institution has its own culture with collaborative work in the educational organization. It is stated that the probability of making mistakes in schools where data-based practices are adopted is at a minimum level, and that in schools where data is used effectively, schools will have a positive contribution to school productivity by self-evaluation of schools, especially student success, and revealing the areas of need. At the end of the research, some suggestions were made to our Ministry.

**Keywords:** Data, Administration, Productivity

### GİRİŞ

Veri rakamlar, kelimeler, resimler, videolar, yapılan ölçümler, gerçekleştirilen gözlemler, ham veya kullanılabilir duruma dönüştürülmüş olan bilgi şeklinde tanımlanmaktadır. (Mumcu, 2017; akt. Cemaloğlu, 2019) Bilgiye ulaşmada en temel kaynak veri olarak bilinmektedir. (Cemaloğlu, 2019) Bilginin büyük bir hızla üretildiği ve aynı hızla yayıldığı günümüzde (Durnalı ve Limon, 2020) verilerin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çünkü veri elde etmeden bilgiye de ulaşamayız. Öyle ki bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz dönemde veri kullanımının başta eğitim sistemlerinde olmak üzere her alanda yansımalarına şahit olmaktayız.

Eğitim kurumlarında veriye dayalı yönetim anlayışının yerleştirilmesi her geçen gün daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte Türk Milli Eğitim sistemindeki değişim, dönüşüm ve gelişim planlamalarını ihtiva etmesi açısından oldukça önemli olan Milli Eğitim Bakanlığının 2023 Eğitim Vizyonu belgesi incelendiğinde Bakanlığın bütün kararlarının veriye dayalı hale getirilmesi, yönetim ve öğrenme etkinliklerinin takibi, değerlendirilmesi için okul verimliliğini artırıcı sistemin kurulmasının arzulandığını göstermektedir.

Aydın Kuru<sup>1</sup> 

### How to Cite This Article

Kuru, A. (2023). "Ortaokul Yöneticilerinin Veriye Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Verimliliği Üzerindeki Görüşlerinin İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:115; pp:8269-8275. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.709993>

Arrival: 10 May 2023

Published: 30 September 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Uzman Öğretmen, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Samsun, Türkiye. ORCID: 0000-0002-2252-7570

Eğitim sisteminde topluma yararlı bireyler yetiştirmek için bir alt sistem olan okulun, toplumun bütün fertlerinin yeteneklerini geliştirmede büyük payı vardır. Okullar bireylerin yeteneklerini geliştiremedikleri takdirde aile, ülke ve insanlık için büyük kayıp demektir. (Karageyik, 2015) Eğitim yönetiminin yegane gayesi, okulun daha önceden belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi için sürekli yenileşmesini sağlamak ve verimli işletmektir. Eğitimde etkililiğin şartları, okulu, faydalı, aktif, işletmek ve okul ortamında bulunan tüm iş görenlerin yaptığı işten dolayı mutlu olmalarını sağlamaktır. (Başaran, 2000)

Etkili okul, kaliteli okul ve okul verimliliğinde birçok okul özelliklerinden ve temel unsurlardan bahsedebiliriz. Bunların en başında okul yöneticisi gelmektedir. Okul yöneticileri okula gelen tüm bireylerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirilmesi, insan kaynağının doğru kullanılması, çıktı olarak içinde bulunduğu toplumun beklentisini karşılayacak bireyler yetiştirmesi gibi nedenlerle okullarını etkili kılmalıdır. (Balci, 2001)

Öğrencilerin öğrenme başarısını anlamak açısından öğrencilere dair tutulan büyük veri kümeleri göze ne kadar cazip gözükse de yıllar içinde binlerce öğrenci için biriken bu kadar büyük veri setlerinden işlevsel sonuçlar çıkarmak, veriye ulaşmak ve onu işlemek pek de kolay olmamaktadır. Türkiye’de de Milli Eğitim Bakanlığı’nın elinde tuttuğu ve ilgili kişilerle gerekli durumlarla paylaştığı çok büyük veri dosyaları olmasına rağmen, bunlardan haberdar olsa da nasıl erişip kullanacağı konusunda şüpheleri olan öğretmen, yönetici gibi eğitim çalışanı oldukça fazladır. Eğitim örgütlerinde verinin etkin olarak değerlendirilmesi, okulun gelişimi ve öğrenci başarısı açısından oldukça önemlidir. Hem okulun gelişimi hem de öğrencilerin akademik başarısının artması için etkili veri kullanımı eğitim örgütlerinde şarttır.

Veriyi değerli görmek ve veriden olabildiğince üst düzeyde faydalanmak bir yeterlik işidir. Verinin niceliğinden çok niteliği ve veri işleyicisinin becerileri veriyi değerli kılan unsurlardır. Veri kültürünün oluşturulmasında örgütün bir öğrenme kültürüne de sahip olması gerekmektedir. Veri kullanımı konusundaki araştırmalar genellikle örgütsel öğrenmeye dayanan kavramsal çerçeveler etrafında ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenmenin odak noktası, sorunları tanımlamak, çözmek için eylem planı oluşturmak ve işbirlikçi bir sorgulama kültürü geliştirmektir. Veri ekipleri oluşturularak sistematik bir yöntemle örgütteki mevcut sorunların çözülebileceğini ve okulun gelişimine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir. Eğitim örgütlerinde veri kültürü oluşturmak hem öğrenciler hem de eğitim personeli olan öğretmen ve yöneticiler için daha sağlıklı bir yaşam alanı yaratılmasını sağlayacaktır. (Cemaloğlu, 2019) Okulların sağlıklı yaşam alanı olması okul verimliliğini her yönden arttırması beklenmektedir. Bakanlığımızın kısa süre önce gündemine aldığı veriye dayalı yönetim sürecinin okullarda uygulaması ve okul iklimine yansımalarının ortaya konmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Eğitimin insan üzerindeki dönüştürücü etkisi nedeniyle yetiştirilmek istenen insan tipine göre politikalar belirlenmiştir. Bu konu ile ilgili değişim ve yenilikçiliğin zor ve uzun bir süreç olduğunu, eğitimde kolay elde edilen bir hedef olarak görülmemesi gerektiğini bu nedenle rasyonel temelli politikaların oluşturulmasını önermiştir. Zira rasyonel temele dayanmayan politikalar yüzünden bir süre sonra anlık/keyfi uygulamalar kaçınılmaz hale getirecektir. Bir süre sonra amacından sapan her uygulama sapmayı giderek arttıracaktır (Mazlum, 2019).

Okul yöneticisinin okulda veri ortaya çıkarma, eldeki verilerin geliştirilmesi, öğretmenlere veri kullanımında da model olma görevi de bulunmaktadır. Ancak birçok yönetici, karar almak için içgüdülerine veya sezgilerine güvenir (Doğan, 2021). Türkiye’de eğitim sisteminde geçmişten günümüze birçok uygulamalar, yaşanan sorunların nitelik, nicelik ve çözümlerine yönelik verilerin sınırlı olduğunu, mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkın giderilmesine dair işlevsel ve yeterli bilginin bulunmadığını göstermektedir.

Veri okulların amaçlarına ulaşması için yol göstericidir. Okula, nerede olduğuna ilişkin objektif bakış açısı sunar ve gerçekçi hedefler belirlemesini sağlar. Veriye dayalı olmayan uygulamalar emek ve maddi kaynakların israfı anlamındadır. (Karageyik, 2015) Veriye dayalı kararlar vermenin, kararların niteliğini ve doğruluğunu arttıracığına, kurum çalışanları arasında iş birliğini ve eşgüdümü güçlendireceğine ve uygulama süreçlerinin iyileştireceğine inanılmakta ve bu çalışma bu bağlamda önemli görülmektedir. (Doğan, 2021)

Günümüz teknolojisinde her ne kadar veriyi elde etmek, veriyi saklamak ve veriyi kullanmak kolay olsa da okullarda veri kullanımının bir kültür haline gelmesi gerekmektedir. Örgüt kültüründe verinin kullanımıyla ortak değerlerin ve inanç birliğinin oluşması da ön görülmektedir. Ortak değer ve inanç birliği elde edilen kurumlarda verimliliğin artması da hiç şüphesiz beklenmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Okul gelişimi için önemli bir unsur olan veri kullanımının istenilen düzeyde olmadığı, okullarda veri ekipleri oluşturularak öğretmenlere mesleki gelişim planları yapılarak yaygınlaştırmanın mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Bu durum bireysel öğrenmenin ötesine geçecek bir uygulamayı, yani örgütsel öğrenmeyi gerekli

kılmaktadır. (Şahin, 2019) Ulusal düzeyde veriyle ilgili çalışmalarda veriye dayalı değerlendirmelerin okul iklimiyle ilişkisi, okul yönetiminde veriye dayalı karar almanın liderlik becerisiyle ilişkisi (Aslan ve Karip 2014) okul yöneticilerinin öğrenci başarısını geliştirmeye yönelik kararlarında veriyi kullanma durumları (Demir, 2009) gibi konuların incelendiği görülmektedir. Bakanlığın 2023 Vizyon Belgesi'nde: "veriye dayalı yönetim anlayışı çerçevesinde süreçler iyileştirilerek başta okullarımız olmak üzere tüm yönetim kademelerinde bürokratik iş yükü azaltılacaktır." (MEB, 2018, s.30) vurgusu yapılarak okullarda veri kullanımına ağırlık verileceği belirtilmektedir. Son zamanlarda okullarda veri kullanımına ağırlık verileceği gündeme gelmeye başlamıştır. Okullarda veri kullanımına ilişkin duyulan ihtiyaç, veriye dayalı yönetim alanında önemli bir boşluğu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, ortaokul yöneticilerinin veriye dayalı yönetim uygulamalarının okullarda verimliliğe nasıl yansıdığını belirlemek için veriye dayalı bir yaklaşımla incelendi. Bu amaçla, "Ortaokul yöneticilerine göre, veriye dayalı yönetim uygulamaları okul verimliliğini nasıl etkilemektedir?" sorusuna cevap aranmıştır.

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, katılımcılar, veri toplam aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları bulunmaktadır.

### Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin veriye dayalı yönetim uygulamalarının okul verimliliği üzerindeki görüşlerini inceleyen bu çalışmada nitel desen kullanılmıştır. Araştırma nitel veri toplama araçlarından, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılar grubunu Samsun ili Çarşamba ilçesinde bulunan resmi ortaokullar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit seçkisiz yöntem ile oluşturulmuş olup, Çarşamba ilçesinde bulunan 10 ortaokul yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Araştırmanın nitel kısmına katılan okul yöneticilerinin özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin 2'si kadın, 8'i erkek, öğretmenlik kıdemleri 14 ile 36 yıl ve yöneticilik kıdemleri 10 ile 22 arasında değişmektedir. Araştırmada yer alan katılımcı grubundaki ortaokul yöneticilerinin 1'i tezli yüksek lisans, 4'ü tezsiz yüksek lisans ve 5'i lisans düzeyinde eğitim almıştır.

**Tablo 1:** Görüşme yapılan yöneticilerin özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Öğretmenlik Kıdemi	Yöneticilik Kıdemi	Öğrenimi	Görüşme Süresi (dakika)
K1	Erkek	17	12	Lisans	21
K2	Kadın	23	15	Tezli Y. Lisans	26
K3	Erkek	25	14	Tezsiz Y. Lisans	34
K4	Erkek	14	10	Lisans	23
K5	Erkek	33	14	Lisans	25
K6	Erkek	34	14	Lisans	17
K7	Erkek	36	22	Tezsiz Y. Lisans	27
K8	Erkek	23	14	Tezsiz Y. Lisans	32
K9	Kadın	19	12	Tezsiz Y. Lisans	18
K10	Erkek	24	10	Lisans	25

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada, okul yöneticilerinin veriye dayalı yönetim uygulamalarının okul verimliliğine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu formun tercih edilmesinin nedeni, görüşme yaptığımız okul yöneticilerinin kendilerini rahatça ifade edebilmeleri, toplanan verilerin analizinin kolayca yapılabilmesi ve detaylı bilgi sağlamasından dolayıdır. (Buran, 2018)

### Verilerin Toplanması

Araştırma verilerini toplamak amacıyla yapılan görüşmeler 2021-2022 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Samsun ili Çarşamba ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan 10 okul yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu kapsamında görev alan katılımcı ortaokul yöneticileriyle önce yüz yüze görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılara görüşme formu bırakılarak görüşme günü ve saati belirlenmiştir. Görüşme formunda yer alan sorulara cevap verirken katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Görüşme boyunca katılımcıların rahat edebilecekleri ortam hazırlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Katılımcı grubunda yer alan okul yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar, katılımcıların tamamen kendi görüşleri korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde veriye dayalı uygulamaların okullarda kullanım amacına ilişkin ortaokul yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkaran temalara göre kodlar tek bir tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Veriye dayalı uygulamaların okullarda kullanımına ilişkin yönetici görüşleri

Tema	Kod	n
Sınav Puanları	Öğrenci Sınav Puanları	10
	Testler	8
	Proje	10
Anketler	Veli Anketleri	10
	Öğrenci Anketleri	9
	Öğretmen Anketleri	9
Dönüt Vermek	Öğrenciye Dönüt Vermek	10
	Veliye Dönüt Vermek	8
	Öğretmene Dönüt Vermek	9
	İdareye Dönüt Vermek	10
Bütçe Oluşturmak	Okul-Aile Birliği Bütçesi	10
	Materyal Alımı	8
	Doküman Temini	6

Katılımcılar okullarda verilerin kullanımının temel amaçlarının; öğrenci sınav puanları, projeler, öğrenciye geriye dönüt verme, idareye dönüt verme ve okul aile birliği bütçelerini oluşturma (n=10) temalarında olduğunu ifade etmişlerdir. K1 adlı katılımcının “Okul yöneticileri olarak bizler verileri öğrenci gelişimini izlemek amacıyla, öğrencilere yapılan sınav puanlarında, veli anketlerinde, idareye dönüt vermek için, okul-aile birliği bütçesini belirlemek amacıyla ve doküman alımlarında kullanıyoruz” görüşü ortaokullarda veri kullanım amacını genellemektedir.

Veri kullanım amaçlarından en önemlilerinden biri anketler olduğu görülmektedir. Öğrenci, veli ve personel anketleri, okul-veli işbirliğini geliştirmede ve okul iklimini oluşturmada önemli bir etken olduğu kanısı oluşmaktadır.

Katılımcı yöneticilerimizin, öğretmenlerinizin ve öğrencilerinizin ihtiyaçlarını karşılamak için verileri okul harcamalarında ve finansal işlemlere ilişkin verileri harcamaları daha dengeli ve ölçülü kullanarak herkesin memnuniyetini sağlamak amacıyla bütçe oluşturmada da veriyi etkin şekilde kullandıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada “Okulunuzda karşılaştığımız zor bir durum karşısında ne yaparsınız?” sorusunu sorarak yöneticilerimizin zor durumlar karşısında okulda aldıkları kararların subjektif mi yoksa ekip ruhu ile mi hareket ettiklerine yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların tamamına yakını (n=8) ekip ruhu ile hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Okullarda ekip ruhu ile hareket etmenin önemine işaret eden yöneticilerimizden K3 “Büyüklerimizin bize öğrettiği ‘tek tuğladan duvar olmaz’ atasözünden yola çıkarak zorluklar karşısında mücadele ederken okuldaki tüm paydaşlardan destek almalı; konunun içeriğine göre gerekli araştırmalar yapılmalı, veriler toplanmalı ve en doğru karar vermenin gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Bu yöntemi uygularken de kıdemi en fazla olan ve belirli bir iş/hayat deneyimi olan, alanında uzman, idareye en yakın hissettiğimiz personellerden destek alınız” cümlesiyle sorunların işbirliği içinde çözümlenmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Okullarda veri kültürünün oluşması, yöneticilerin ve öğretmenlerin çalışmalarına nasıl yansımaktadır? sorusu zaman yönetimi, ekip yönetimi ve çatışma yönetimi alt başlıklarında sorulmuş olup, katılımcı yöneticilerden cevaplar alınmıştır. Katılımcı yöneticilerimizden K6 “Veriye dayalı çalışma ile herkes hangi işi yapacağı belli olduğu için ekip ruhu daha etkin olmaktadır. Veri kullanımında zamanının verimli kullanılması, boşa harcanmaması gibi yansımaları görülmektedir. Eldeki veriler çatışmaları çözmeye kurum hafızası rolünde olur bu veriler kullanılırsa sorunları büyümeden ,hızlı ve çatışmasız çözmeye bize rehberlik eder.” İfadesiyle veri kullanımının en değerli hazinemiz olan zamanının verimli kullanılmasına yardımcı olduğu, veriye dayalı çalışma ile kişilerin hangi işi yapacağını belli olması nedeniyle ekip ruhunun daha etkin olduğu, veriye dayalı hareket etmenin çatışmalarında önüne geçeceği görüşü ağırlık kazanmaktadır.

Araştırmada katılımcılara, okulunuzda öğretmenlerin işbirliği içinde yaptıkları çalışmaların kurum verimliliğine etkileri nelerdir? Sorusu sorularak, okuldaki işbirliği ile verimlilik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Yöneticilerimizden K5: “Öğretmenlerin iş birliği içinde yaptığı çalışmalar çarpanı kuvvetli bir etki oluşturur, işbirliği içinde yapılan çalışmalarda bireylerin katkıları ve ürün sonunda yaşadıkları mutluluk kurum kültürüne olumlu yansımaktadır.” İfadesiyle okulda çalışan öğretmenlerin işbirliği içinde yaptıkları çalışmalar kurum verimliliğini doğrudan etkilediği, bu etkinin ise okulun her yönden gelişimini sağladığı görüşünün işbirliği ile okul verimliliği arasında sıkı bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

2023 Eğitim Vizyonunun hedefleri arasında yer alan “okul bazında veriye dayalı yönetime geçilecek” ifadesinin okullara yansımaları değerlendirir misiniz? sorusuyla MEB’ in 2023 Eğitim vizyonunun okullardaki yansımalarına ilişkin katılımcılarımızın görüşlerine yer verilmiş olup, K10 "*Ölçemediğin bir şey gerçeklikten uzak olabilir. Okul bazlı veriye dayalı sistem belki de eğitimde yeni bir çığır açacaktır. Her şey kontrol altında olabilecektir. Bakanlık, E-okul sistemi, MEBBİS sistemi sayesinde öğrenci ve öğretmenlerle ilgili tüm verileri depoluyor. İhtiyaç halinde kullanılıyor. Çağın gereği de bunu gerektirdiğini düşünüyorum. Günümüzde zaman ve evrak israfının en büyük çözümü bu olsa gerek. İşlerin daha adilane ve verimli olabilmesi buna bağlı bence.*" şeklindeki ifadesiyle okul bazlı veriye dayalı sistemin, eğitimde yeni bir çığır açacağı düşüncesi, yapılan işlerin daha adilane, kontrol altında olabileceğine dair görüşlerini ortaya çıkmaktadır.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### Tartışma

Okulların gelişimine katkı sağlayan unsurlardan biri de veri kullanımıdır. Öğrencilerin sınav sonuçları, öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tuttuğu gözlem raporları, veli anketleri, öğretmen performans göstergeleri vb. gibi unsurlar veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilerin işbirliği içinde değerlendirilmesi kurumda güven duygusunu geliştirir. Güven duygusu gelişen bireylerin performansı pozitif yönde gelişir. Okulda öğretmenlerin işbirliği içinde yaptığı çalışmalar okuldaki verimliliği arttırmakta, okulun gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır.

Eğitim örgütlerinde veri kültürü oluşturmak hem öğrenciler hem de eğitim personeli olan öğretmen ve yöneticiler için daha sağlıklı bir yaşam alanı yaratılmasını sağlayacaktır. Veri kültürü oluşturmada başlıca etken güven duygusudur. Güven duygusunun olmadığı bir ortamda işbirlikçi davranışlar sergilemek, verimli çalışmak, problem çözmek ya da yeni bir şeyler üretmek güçtür. (Cemaloğlu, 2019) Okullarda veri kullanımı esnasında kurum içinde çalışanların işbirliği ve yöneticinin tecrübesi de veriye dayalı karar verilirken değer kazanmaktadır.

Katılımcılarımızdan da dile getirilen “Günümüzde eğitim yöneticilerinin ve tüm eğitim paydaşlarının gerekli donanımına sahip olması, veriye dayalı yönetim uygulamalarının daha da gelişmesine vesile olacağını düşünüyorum.” görüşü veriye dayalı çalışmaların okulların gelişmesine katkı sağlayacağını vurgulamıştır. Veriye dayalı olmayan okul geliştirme çabalarının başarılı olma ihtimali oldukça düşükken okulları geliştirmek de örgüt geliştirme kavramından bağımsız olarak ele alınmamaktadır. (Cemaloğlu, 2019)

### Sonuç

Ortaokul yöneticilerinin algılarına göre, veriye dayalı yönetim uygulamalarının okul verimliliği üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, çalışmada nitel desen kullanılmıştır. Araştırma nitel veri toplama araçlarından, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 10 ortaokul yöneticisinin görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir.

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüz toplumunda veri kullanımı her alanda paha biçilmez bir konuma gelmiştir. Eğitim kurumlarında ise planlı veri kullanımı okulların yenileşmesi ve gelişmesi için vazgeçilmez unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni yönetim anlayışına göre planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında verilerden yararlanmak yöneticinin işini kolaylaştırmaktadır.

Okullarda verinin etkin olarak kullanıldığı öğrenci başarısının değerlendirilmesi, öğrenci gelişimine olumlu katkı sağlar. Öğrenci, öğretmen ve veli anketleri okulun eksik yönlerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Anket verileri kullanılarak okulun zayıf ve güçlü alanları belirlenir. Okulun çevresiyle ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi gelen verilerin değerlendirilmesine bağlıdır. Okul-Aile işbirliğinin sağlanması, her okulun kendine has bir iklim oluşturulması veri kullanımına bağlıdır. Her okulun veriye dayalı yönetim sistemini uygulaması halinde bir standart yakaladığı söylenebilir. Böylece her okul ulusal standartlarla kıyaslayıp kendi yerini tespit etme imkanı elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşleyen bir sistem olan okulların da kendine has harcamaları bulunmaktadır. Harcama yapılırken veri kullanılarak okul bütçesi oluşturulmalıdır. Bütçe doğrultusunda gelir durumuna göre harcama yapılmalıdır. Okullarda bu harcamaları genellikle bakım-onarım, temizlik, kırtasiye ve öğrencilerin sosyal ihtiyaçlarına yönelik kalemlerden oluştuğu söylenebilir. Örgütsel öğrenmenin temel amaçlarından biri de ortaya çıkan sorunları belirlemek, çözüm planı ortaya koymak ve işbirlikçi bir sorgulama kültürü geliştirmektir. Okullarda oluşturulan veri ekipleriyle sorunların daha çabuk ortaya çıkarıldığı ve çözüme kavuşturulduğu görülmektedir. Okullarda ortaya çıkan problemin çözümünde elde edilen tüm verinin kullanılarak ekip ruhu ile çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Ekip çalışmasıyla okuldaki sorunların çözülmesi kolaylaşmaktadır.

Yönetim becerileri içinde yer alan zaman yönetimi, ekip yönetimi ve çatışma çözme gibi konularda okullarda veri kültürünün oluşturulmasıyla okul işleyişini kolaylaştırmaktadır. Okullarda etkinliklerin planlanması zaman

yönetimini ifade eder. Zamanı etkin şekilde verimli kullanmak için elde edilen verilerin değerlendirilmesi gerekir. Organizasyonları planlarken zamanı en iyi şekilde değerlendirmelidir. Okullarda öğretmenlerin bir araya gelerek eğitime ilişkin uygulamaları geliştirmek amacıyla verileri işbirliği içinde analiz etmektedir. Bu öğretmenlerden beklenen veri kullanımını bir kültür haline getirerek okul içinde dayanışmayı arttıracak çalışmalar yapmasıdır. Ekip ruhu içinde ortak hedefler belirleyerek okulun gelişimine katkı sağlamaktır.

Kurum içinde işbirliği içinde yapılan tüm çalışmalar kurum kültürünün gelişmesine yardımcı olmaktadır. Kurum kültürünün gelişmesi örgüt içinde tüm bireylerin motive olmasını destekler. Bunun yanında öğrenme yetersizliği bulunan bir öğrencinin derslerine giren farklı öğretmenlerin işbirliği yapması, o öğrencinin gelişiminde önemli fark oluşturur.

2023 Eğitim Vizyonunda “Veriye Dayalı Yönetim” uygulamalarına daha çok verileceğinden söz edilmektedir. Belirli bilgi ve veri olmadan yönetsel kararlar almak örgütün hedeflerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütün entropiye uğramasına neden olmaktadır. Etkili örgütün oluşmasında güvenilir veri kaynaklarına yönelerek veriye dayalı karar verdikleri bilinmektedir. Bunun yanında karar verirken güvenilir verilerin iyi analiz edilmesi ve çok yönlü değerlendirme yapılması gerekmektedir.

### Öneriler

Okullarda veri analizi ve veri yorumlaması konularında okul yöneticilerine Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitimler verilmelidir. Okullarda bütün veriler sistematik olarak bir alanda toplanmalıdır. Toplanan verilerin tüm paydaşlarla paylaşılması sağlanmalı, eğitim paydaşlarının tamamı sürece etkin şekilde katılımı en üst düzeye çıkarılmalıdır. Gerçekçi veriler ışığında okullara finansal ve kurumsal destek sağlanmalıdır. Okulların öncelikleri, ihtiyaçları veriler kapsamında değerlendirilmelidir. Veriler her okulun şartları da dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Okullarda veriye dayalı uygulamaların daha küçük yaşta öğretilmesi için işbirliği çalışmalarına daha çok yer verilmelidir. Bu sonuçlara göre araştırmacılar tarafından veriye dayalı yönetim uygulamalarının tüm eğitim kademelerinde okul verimliliğine etkisi ayrıntılı olarak incelenebilir.

### KAYNAKÇA

Aslan, H. (2012) Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarını Geliştirilmesi” Yayınlanmış Doktora Tezi Gazi Üniversitesi, Ankara

Aslan , H ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. Kuram ve Uygulamalı Eğitim Yönetim Dergisi, 20(3), 255-279)

Aydın, M. (1991) Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, İlişkiler (2.bs.) Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Buran, K. (2018) Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlikler Bağlamında İncelenmesi. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Cemaloğlu, N. (Editör) (2019). Veriye Dayalı Yönetim (1.bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Demir, K. (2009). İlköğretim okullarında verilere dayalı karar verme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,59,367-398.

Demirtaş, A. (1991). Eğitimde Nitelik: Bugünü ve Geleceği İçinde: “Eğitimde Nitelik Geliştirme (1.bs.). İstanbul: Kültür Koleji Müdürlüğü.

Doğan, E. (2021). Okul Yönetiminde Veriye Dayalı Karar Verme Sürecinin Yönetici Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. Yayınlanmış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Durnalı,M. ve Limon, İ. (2020) Bilgi Yönetimi eğilimi ölçeğinin Türkiye kültürüne uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Kastamonu Education Journal,28(1) 95-106. doi:10.24106/kefdergi,3441

Karageyik, F. (2015). İlkokullar ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Verimliliğini Etkileyen Faktörlerle İlgili Görüşleri. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Kuyumcu, M. (2007). İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği, Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Mazlum, M. M. (2019). Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Eğitim Sisteminde Kısır Döngü. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Özdemir, S. (2019). Eğitimde Örgütsel Yenileşme (10.bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Şahin, F. (2019). Veriye Dayalı Karar Verme ve Örgütsel Öğrenme. N. Cemaloğlu (Ed.). Veriye Dayalı Yönetim (1.bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Yıldırım, A., & Şimşek H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (12.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık

