



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MODERN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**DİLARA NERGİS (ŞABCIYAN)**

**İSTANBUL, 2009**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MODERN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**DİLARA NERGİS (ŞABCIYAN)**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Deniz BÖRÜ**

**İSTANBUL, 2009**



TC.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

.....Modern Eğitim Yöneticilerinin Özellikleri.....  
.....Ve Bir Alan Çalışması.....

.....Dilara Nergis (Sobacıyan).....

**ONAY**

Jüri:

Tez Danışmanı

.....Doç. Dr. Deniz Boru.....

Üye

.....Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur.....

Üye

.....Yrd. Doç. Dr. Begüm Ötken.....

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 17.../6.../2009

**ÖNSÖZ**

Tezimi hazırlarken ve de anket sorularımı oluştururken araştırmamı yapmamda bana önerileriyle büyük katkıda bulunan değerli hocam ve tez danışmanım Öğretim Görevlisi Sayın Deniz Börü'ye ve eğitim hayatımda hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen sevgili aileme, eşime ve yüksek lisans programındaki arkadaşım Meltem Yılmaz'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hızlı bilgi akışı nedeniyle yeni yüzyılda yeni değişimler ortaya çıkacaktır. Bu nedenle sorunları yorumlamak ve çözümlmek alanında yöneticiye günden güne daha çok sorumluluk yüklenecektir çünkü yönetici alt ve üst sistemler arasında yaşamsal rol oynamaktadır.

Küreselleşme yirminci yüzyılın anahtar sözcüğüdür. Küreselleşen dünyamız küçük bir köy haline gelmektedir. Küreselleşme ekonomik ve sosyal sınırları açmak anlamına gelmektedir. Ülkeler arası sosyal ilişkilerin gelişmesi bütün örgütlerin çok yönlü gelişmesini gerekli kılmaktadır. Küreselleşme bazı sürtüşmelere neden olabilir ancak uzun vadede tüm ülkeleri kucaklayıp olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilir. 20. yüzyıl en çarpıcı değerleri yaşayan yüzyıl oldu. Birçok devrimleri yaşadık. Sanayi devrimi karşımıza yepyeni sonuçlar çıkardı. Otomobil üretimi en yüksek seviyeye çıkıp yaşamı olumlu yönde etkiledi. Bu yüzyıl aynı zamanda bilimin hızla üretilip yayılmasını ve iletişimin en doruk noktaya çıkmasını sağladı. Bu değişiklikler yönetim anlayışını da etkiledi. Küreselleşme dev bir değişim girdabı oluşturdu ve kimse bunun dışında kalamadı.

Her alanda konusunda uzman, sürekli kendini yenileyen, değişen teknolojiye uyum sağlayan ve amaçlarını başarma yeteneğine sahip olan yönetime gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle, stratejik düzeyde çözümler ve bunu başarabilecek yetenekte modern ve iyi eğitilmiş yöneticilere gereksinim duyulacaktır. Bu hızlı değişim çağında yeni pratik düşünceler ve sürekli eğitim dışında olanlar bir süre sonra çağa uyum sağlayamayıp yarıştan kopacaklardır. Bundan böyle takım çalışması bireyselliğin önüne geçecektir. Başka bir deyişle, 'şunu nasıl yaparım?' yerine "şunu nasıl yaparız?" sorusunu sormamız gerekecektir.

## ÖZET

Yeni bir yüzyıla girerken, her zamandan çok, eğitimde kalitenin üzerinde durmanın gereği olduğu bilinmektedir. Çünkü yeni yüzyılın en önemli sıfatlarından biri “bilgi çağı”dır. Eğitim sürecinin odağında her zaman olduğu gibi, yarın da “okul” olacağı görülmektedir. Öyleyse yarının okulları bilgi çağı insanını yetiştirecek nitelikte, “öğrenen örgütler” olmak zorundadır.

Günümüzde, bütün dünyada insana ilişkin sorunlar konuşulurken eğitimin liste başı olması, eğitim ve eğitim sorunlarının gelecekte de insanlığın temel sorunu olacağına işaretini sayılabilir.

Eğitim kalitesinin sorunları, aslında eğitim yönetimi sorununa bağlı olduğu söylenebilir. Okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin kalitesi kendiliğinden istenen seviyeye doğru yükselebilecektir.

Etkili iletişim becerisi sahip, liderlik, iletişim teknolojilerine hakim olma çağdaş yöneticiden beklenen özellikler arasındadır.

Eğitim yöneticilerinin idarî davranışlarının klâsik ya da çağdaş yöneticilik nitelikleri ile nasıl uygunluk gösterdiği, bu tezde irdelenecektir. Bu yönde araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Kadıköy ve Bakırköy ilçelerinde yer alan 121 öğretmen oluşturmuştur. Bu eğitim kurumları tesadüfî örneklem metodu kullanılarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklemin tümüne uygulamak üzere amaçlara uygun olarak hazırlanan ölçek veri toplama aracı olarak öğretmenlere dağıtılmıştır.

Anahtar sözcükler: modern eğitim yöneticisi, yetkinlikler

## **SUMMARY (ABSTRACT)**

It is known that the need of a qualified education has increased recently, because of the information century people are in. “School” have always been in the center of education process and it will keep on being. As a result, the schools have to raise principles with proper qualifications in order to be “learning foundations”.

Despite the fact that, the problems related to people factor discussed all over the World, education and problems based on education have always succeeded to be at the peak. This is the signal that education will continue being a problem in the future as well.

It is certain that the problems caused by education stem from the management in education. The level of quality in education will increase itself whether the schools are managed effectively.

Knowledge of modern management, technology and communication with people are some of the expected qualifications from a contemporary school manager.

It is aimed to evaluate the competence of a contemporary school manager with different aspects, with the help of a questionnaire which is given to 121 teachers chosen randomly from different schools in Kadıköy and Bakırköy.

**Key words:** contemporary manager, competence

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
1- GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu ve Problem Cümlesi	1
1.2 Alt Problemler	2
1.3 Sayılıtlar	3
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.5 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	4
2 - EĞİTİM YÖNETİCİSİ	4
2.1 Yönetim ve Yöneticinin Tanımı	4
2.2 Yöneticinin Çağa Uyumu	7
2.2.1 Genel Olarak Yöneticinin Çağa Uyumu	7
2.2.2 Okul Yöneticisinin Çağa Uyumu	8
2.3 Modern Yönetici	11
2.4 Modern Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler	13
2.4.1 Stratejik Düşünme Yapısına Sahip Olma	13
2.4.2 Güven Temin Etme	14
2.4.3 Analitik Düşünme Yapısına Sahip Olma	15
2.4.4 Etkili Karar Verme	15
2.4.5 Takım Çalışması Yapma	16
2.4.6 Çevreye Dost Olma	17
2.4.7 İnsana Öncelik Verme	18
2.4.8 Kendini Yenileme	19
2.4.9 Dış Görünüşe Önem Verme	19
2.4.10 Denetleyebilme ve Adil Olma	19
2.4.11 İyi Eğitimli ve Açık Fikirli Olma	20
2.4.12 Yetkiyi Devretme	20
2.4.13 Çatışmayı İyi Yönetme	21
2.4.14 Motivasyona Önem Verme	24
2.4.15 Stresle Baş Etme	25

2.4.16 Lider Olma	25
2.4.17 Kuvvetli Aile Bağlarına Sahip Olma	33
2.4.18 Olaylara Olumlu Yaklaşma	33
2.4.19 Dürüst Olma	34
2.4.20 Duygusal Yetkinliğe Sahip Olma	34
2.4.21 Okul Kültürü Yaratma	36
2.4.22 Vizyon Oluşturma	40
2.4.23 Misyon Oluşturma	40
2.4.24 Yetki Devretme	41
2.4.25 Toplam Kalite Çalışmalarına Destek Verme	42
2.4.26 Halkla İlişkilere Önem Verme	42
2.4.27 Öğrenen Okul Modeli Yaratma	46
2.4.28 Okulu Geliştirme Çabalarında Bulunma	47
2.4.29 Kaynak Sağlama	51
3 - ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	54
3.1 Evren ve Örneklem	54
3.2 Ölçüm Aracı ve Puanlama	54
3.3 Verilerin Toplanması	55
3.4 Verilerin Analizi	55
3.5 Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	56
3.6 Faktör Analizi Uygulanan Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	59
3.7 Demografik Değişkenler ve Faktörler Arasındaki İstatistikî Analizler	62
3.7.1 Cinsiyet Değişkeni ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi	62
3.7.2 Medeni Durum Değişkeni ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi	63
3.7.3 Çocuk Sahibi Olma Değişkeni ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi	64
3.7.4 Kurumdaki Bölüm Değişkeni ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi.	65
3.7.5 Kurum Tipi Değişkeni ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi	66
3.7.6 Yaş Değişkeni ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi.	67
3.7.7 Mesleki Kıdem ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi	68
3.7.8. Kurum İçi Kıdem Ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi	69
4 - SONUÇ VE ÖNERİLER	70

KAYNAKLAR

74

EKLER

79

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlatıcı İstatistikler	57
Tablo 2: Faktör Analizi Uygulanan Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikler	60
Tablo 3. Faktörler ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T-test Sonuçları	62
Tablo 4. Faktörler ve Medeni Durum Değişkeni Arasındaki T-test Sonuçları	63
Tablo 5. Faktörler ve Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Arasındaki T-test Sonuçları	64
Tablo 6. Faktörler ve Kurumdaki Bölüm Değişkeni Arasındaki T-test Sonuçları.	65
Tablo 7. Faktörler ve Kurum Tipi Değişkeni Arasındaki T-test Sonuçları	66
Tablo 8. Faktörler ve Yaş Değişkeni Arasındaki Korelasyon Değerleri Sonuçları	67
Tablo 9. Faktörler ve Mesleki Kıdem Arasındaki Korelasyon Değerleri Sonuçları	68
Tablo 10. Faktörler ve Kurum İçi Kıdem Arasındaki Korelasyon Değerleri Sonuçları	69

## GİRİŞ

Günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağının farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır.

### **1.1. Problem durumu ve problem cümlesi**

Eğitimin üst sistemleri ile alt sistemleri arasında yaşamsal bir rol oynayan okul yöneticilerinin önemi gelişmiş ülkelerde büyük bir önemle algılanırken, gelişmekte olan ülkelerde bu önemlilik yeterince anlaşılammıştır. Bu amaçla gelişmiş ülkelerde gerek okul müdürlerinin seçiminde ve gerekse yetiştirilmesinde son derece hassas davranılmakta, okul müdürlüğüne atanmada aranan ölçütler, bölge eğitim yöneticilerinde ve öğretmenlerde arananlardan daha fazla olmaktadır.

Okul müdürlüğüne atanmada aranan yüksek ölçütler atanmadan veya seçilmeden hemen sonra geliştirme ve yetiştirme programları olarak devam etmektedir. Mesleğe atanmada aranana yüksek ölçütler, okul müdürlerinin o mesleği ömür boyu sürdürmeleri için yeterli görülmemektedir. Okul müdürleri kendi alanlarında meydana gelen değişimleri yakından takip etme ve kendilerini geliştirme zorunluluğu hissetmektedirler.

Çağımızda üretilen mal veya hizmet rekabet edebiliyorsa anlamlıdır. Kamu hizmetlerinde de ölçü aynı olmalıdır. Eğer kamu kurum ve kuruluşlarının ürettiği hizmetlerden sağlanacak yarar, bu hizmetlerin maliyetinden fazla ise anlamlıdır. Hizmet üretmekle görevli olanların niteliklerinin yeterli olmaması sadece maliyetleri değil, kamu personelinin ücretlerini de etkilemektedir. Bu bakımdan devletin yapmakla yükümlü olduğu hizmetleri yürütecek personelin nitelikli olması gerekmektedir. Çünkü devlet, eğitim sistemlerini salt kendisine eleman yetiştirmek için yürütmez. Giderek küçülen dünyamızda hızla gelişen bilgi toplumlarını yakalamak, çağımızın ekonomik sistemi olan serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde dünya ile rekabet edebilecek insan gücünü yetiştirmekle de yükümlüdür. Bilgi toplumları için her alanda, her düzeyde üreten ve üretmek isteyen insan için hava gibi su gibi yaşamsal önem taşımaktadır. Bilgiyi en yoğun üretecek olan, bilgiyi edinmenin yollarını öğretecek olan eğitime bugün bütün zamanlardan daha fazla gereksinim bulunmaktadır. Onun

içindir ki gelişmiş ülkeler bilgi için, bilim için, araştırmalar için yoğun kaynak ayırmaktadır. Çağı yakalamanın yolu, bilgi toplumu olmaktan geçmektedir.

Bu kapsamda yöneticinin görevi ise; örgütü amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine uygun olarak yönetmek, sistemdeki insan ve diğer kaynakları en verimli biçimde kullanmaktır. Eğitim yöneticisinin bu görevleri yerine getirebilmesi, yönetim kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi için de, eğitim yöneticisinin bu alanda bir eğitim görmüş olmasının yararı yadsınamaz. (Walter, 2003).

Eğitim yöneticisinin, eğitim yönetimindeki iç ve dış etkenleri örgüt amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine dönük olarak eyleme geçirebilmesi için; karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini kavramış olmasının yanında, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Planlaması, Eğitim Denetimi gibi eğitim yönetimi ile ilgili diğer alanlarda da iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Eğitim yöneticisi, ancak bu durumda sorunları sına ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçebilecek ve başarılı olabilecektir ( Kaya,1993).

Çağa ve çevreye uyum gösteremeyen personelce yönetilen kurum ve sistemlerin, bugünkü rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerine olanak yoktur. Buna karşılık, sürekli değişim ve gelişim felsefesi ile hareket eden, hizmette insanı merkeze alan, ortak akıl kullanmayı amaçlayan anlayış, bireysel ve toplumsal gelişmenin temel dinamiğini oluşturmaktadır. İrdelenmesi gereken nokta ise bu dinamiğe sahip eğitim yöneticilerinin günümüz koşullarına uyumunun nasıl olduğudur.

## **1.2. Alt problemler**

1.2.1. Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların cinsiyetine bağlı olarak değişmekte midir?

1.2.2 Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların mesleki kıdemine bağlı olarak değişmekte midir?

1.2.3 Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların kurum içi kademine bağlı olarak değişmekte midir?

1.2.4 Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların yaşına bağlı olarak değişmekte midir?

1.2.5 Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların çalıştıkları kurum türüne bağlı olarak değişmekte midir?

1.2.6 Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların sınıf yada branş öğretmeni olmalarına göre değişmekte midir?

1.2.7 Modern Eğitim Yöneticisinin Özelliklerine ilişkin algı katılımcıların medeni hallarına göre değişmekte midir?

### **1.3. Sayıtlar**

Bu araştırmada öğretmenlere yönlendirilen aralıklı ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu, varsayılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan okul yöneticileri kendilerine yönlendirilen ölçme araçlarına içtenlikle ve samimiyetle cevap verdikleri sayılısından hareket edilmiştir. Uygulanan ölçeğin veri toplama açısından uygun yeterlilikte olduğu varsayılmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma;

1. 2008 -2009 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlıdır
2. İstanbul ili Kadıköy ve Bakırköy ilçelerindeki eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin algısıyla sınırlıdır.
3. Modern Eğitim Yöneticisinin Özellikleri ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle ve cevaplayanların algısıyla sınırlıdır.
4. Modern Eğitim Yöneticisinin Özellikleri ise öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü, mesleki kıdem, kurumsal kıdem, ile ilgili kişisel bilgi formunun ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

## **1.5. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda okul yöneticilerinin rol davranışları, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek nitelik olarak farklılık göstermiştir. Okulları başarılı bir biçimde yönetecek müdürlere ihtiyaç vardır.Çünkü yarının toplumu bilgi çağı insanından oluşacak, bilgi toplumu olacaktır. Dolayısıyla okul liderlerinin sahip olması gereken nitelikler değişim göstermektedir.

Bu çalışmada amaç modern eğitim yöneticisinin özelliklerini vurgulamak ve bir alan araştırması yaparak bu yönde yapılan çalışmalara ışık tutmaktır.

## **2. EĞİTİM YÖNETİCİSİ**

### **2.1 Yönetim Ve Yöneticinin Tanımı**

Yönetim; Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonunu sağlama çabalarının tümüdür. Bunu bir okul ortamı için uyarlamak gerekirse, yönetici öğretmenler arasında işbölümü, işbirliği ve koordinasyon sağlayarak öğrencileri yetiştirme çabasına girişir. Ayrıca okul personeli arasında da işbölümü ve işbirliğini sağlar. Modern yöneticilik anlayışında öğrenci velileri ve okul çevresi ile de aynı şekilde çalışmalar yapılması gerekir. Yönetimin bir başka tanımı başkalarının aracılığı ile iş yapma ve belirlenen hedeflere ulaşma sürecidir. Belirli amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere örgütteki tüm kaynakları birbiri ile uyumlu, verimli ve etkili kullanabilme, kararlar alma ve uygulama sürecidir (Oğuz,1993).

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan ,2002).Yönetim ayrıca bütün örgütün desteğini alarak işlerin başarılıma sanatı ve bilimidir. Yönetim grup amaçlarını gerçekleştirmek için şu işlemleri yapar: sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetleme. Başka bir deyişle yönetim, bilimsel bir temele ve kişisel becerilere dayanan bir süreçtir. Yönetim değişen durumlarda bozulan dengelerin eskisinden farklı biçimde kurulması sürecidir.

Yönetim dönüt toplayarak kusurları düzeltir, yıpranma ve eskimeyi önler, girdileri ayıklar, dinamik bir denge sağlayıp farklılaşma yaratır. Yönetim kavramı yönetmek fiilinden gelir, bir şeyden sorumlu olmak, bir şeyi kontrol etmek anlamına gelir. Burada yönetimin bilimsel tarifleri üzerinde durmak gerekir. Yönetim bir örgütteki çalışan insanlar, makineler, tesisler ve araçları kapsar. Bunlar örgütün sistemini teşkil ederler. Yönetimin görevi bir sistem üzerinde çalışmak ve onu iyileştirmektir. Şirket, okul, fabrika veya holdinglerde yönetim ilkeleri aynı kalır. Karşılaştığımız yeni durumlarda eski bilgilerden faydalanırız. Yöneticiliğin aslında belli bir okulu yoktur. Sözelimi bakanlar da birer yöneticidir ancak onlar bu görevin ilmini herhangi bir okulda almamışlardır. Yönetimin bir başka ifadesi ise , bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürülen çabadır. Yönetim örgütünü ne kadar iyi tanırsa, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için uygulamaları yapması o kadar kolay olur. Eğitime ihtiyacı olan personel önce yetiştirilir, sonra geliştirilir. Yönetici öğrendiği kuramları pratikle örtüştürmeli ve sonra uygulamaya geçmelidir. Yönetim bir örgütte yaşamı yönetme ve kontrol etme sürecidir. Yöneticinin görevi ise bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır. Gelişme, ilerleme, yarışabilme yalnız eğitimle olur. Bir okulda yönetici uygun eğitim için olumlu bir iklim oluşturmalıdır. Yönetici kaynakları etkili kullanan insandır. Bu kaynakları eğitim kalitesini yükseltmek amacı ile kullanılmalıdır. Yönetici yönetim biriminin ayrıntılarını iyi bilir ve sürekli kendini bu konuda yetiştirmeye çalışır. Yöneticinin yeterli stratejik plan bilgisine de sahip olması gerekir. Strateji, ‘niçin varız?’ ve ‘nereye gitmek istiyoruz?’ sorularına cevap verir. Yönetimin her kademesinde plan yapmak çok önemlidir. Ayrıca yönetici kurumun ne yapıp ne yapamayacağını iyi bilmelidir. Okul kurumunda bunu düşünürsek kötü yönetime sahip okulların öğrencileri kendilerine başka okul aramaya başlar. Ne kadar çok iyi eğitilmiş insanımız olursa o kadar iyi gelişmiş toplumu oluşturabiliriz. Yönetici bilgiye ve bilginin gücüne inanmalıdır çünkü ancak bilginin gücü ile gelişmiş bir ülke haline gelinir.

Yönetici “Başkaları vasıtasıyla işgören kişi” olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir. Ancak bu konuda karışıklığa neden olan husus yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratanı işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminin de başında bulunmalarıdır (Oğuz,1993).

Yönetici olarak adlandırılan kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelemeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında belirli bir ücret kazanan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler sonunda işletme adı verilen ekonomik birimlerde işletmeyi başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere olan (yöneticilere) ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yönetici” kavramı ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomik teorideki tipik işletme sahip yöneticisinin yerini, profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır. Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir ücret karşılığı çalışıyorlarsa da verdikleri kararlar işletmenin sahiplerinin ne kadar kar payı alacaklarından tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne miktar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesinin ne miktar olacağına kadar geniş bir anlam kapsamaktadır. Buna ek olarak kişilik özellikleri, eğitimleri ve amaçlarının değişik olması nedeniyle profesyonel yöneticiler, belirli olaylara karşı, zorunlu olarak sahip-yöneticilerle aynı tepkiyi göstermeyeceklerdir. Bir profesyonel kişi olarak kendisinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Örgütün daha alt kademelerinde ise, başarısı, başında bulunduğu bu örgüt birimlerini amaca ulaştırması ile ölçülecektir. Bunu başarabilmek için de devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Çünkü kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için yeterli bir başarı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit “açık-uçlu” iştir. Bir uzman bir parçanın şekillendirilmesini belirli bir günde bitirebilir veya bir avukat bir davayı zaman içinde herhangi bir noktada kaybedebilir veya kazanabilir. (Oğuz,1993).

Oysa profesyonel yönetici sürekli olarak başarılı olmak zorundadır. Profesyonel yönetici ne zaman başarılı olduğundan emin olmadığı gibi herhangi bir yanlış hesap sonucu bütün organizasyonun hayatının ve kendi mesleksi başarısının sona ermesi tehlikesi ile devamlı olarak yüz yüzedir. Bu nedenle yönetici sürekli olarak işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa, hiçbir zaman artık başarıya ulaştığını dolayısıyla yapacak başka bir şeyi kalmadığını düşünmek zevkini tadamaz. Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. Bu bağlılık “yönetim labirenti” olarak adlandırılan organizasyon yapısı içinde oluşacaktır. Dolayısıyla yöneticinin başarısı bu labirentin unsurlarını anlamasına bağlı olacaktır(Oğuz,1993).

Öte yandan yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır. Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baslı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir. Dolayısıyla bir yöneticinin bu işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlarla bazen mücadele etmek, bazen yardımlaşmak, bazen pazarlık etmek vs. gibi şekillerde ilişki kuracaktır. Bütün bunları yaparken de otorite yanında sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanacaktır. Beşeri bir tanıma göre yönetici emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Diğer bir ifadeyle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak, bu kavramlar uygulamada görülen yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü, yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ile zamanında üretim faktörü olarak kullanmak ve insani emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir (Oğuz,1993).

Yönetici: karar verir, planlar, örgütler, iletişim sistemi kurar, koordine eder, denetler ve değerlendirir. Yöneticinin yetilerinden biri de iyi değerlendirme becerisine sahip olmasıdır. İnsanları yalnız dış görünüşü ile değerlendirmekten kaçınmalıdır. İyi değerlendirme yapan yönetici güven verir ve güven yönetimde çok önemlidir. Yönetici öğretmen kişilik nitelikleri ve bu niteliklerin çocukların zihinsel, duygusal, ve sosyal gelişimi üzerine muhtemel etkilerine dayanan halihazırdaki mevcut bir psikolojik güçtür (Carr,1993).

## **2.2 Yöneticinin Çağa Uyumu**

### **2.2.1 Genel Olarak Yöneticinin Çağa Uyumu**

Yönetim ve çağa uyum konusuna değinmeden önce küreselleşme kavramı incelenmelidir. Küreselleşme ekonominin gelişmesi ile ülkeler arasındaki sosyal ve siyasi ilişkilerin artması olarak tarif ediliyor. Küreselleşme aynı zamanda birçok kültürleri tanıma, inançlar, beklentiler ve birbirinden farklı ülkeler arasında ilişkileri anlayabilmeyi kapsar. Küreselleşmenin bir başka özelliği daha vardır: Bazen de kültürel, dinsel, coğrafi ve etnik farklılıkları azaltır. Küreselleşme dünya çapında plan yapmak, ve ülke sınırlarını aşarak iletişim ve teknolojik gelişmelerin etkisinde örgütleri yönetmektir. Bir ülkedeki uygulama

bütün dünyayı etkilemektedir. Başka bir ifadeyle uzaktaki ülkelerle ilişkileri arttırmak onları etkilemek ve sosyal ilişkileri arttırmak küreselleşmenin sonucudur. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur (Burke, 1997).

Bilgi ya da enformasyon toplumu insanların yaşamlarını ilgilendiren çeşitli enformasyona kolayca erişebilmelerine, bu enformasyonu bilgiye dönüştürebilmelerine ve dolayısıyla da kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanıyan bir toplum olarak tanımlanmaktadır (Irzık, 2002).

1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başlanır. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı (Bursalıoğlu, 1995).

Değişen dünya düzeni içinde küreselleşme yolunda, ülkelerde bir çok değişim de kendini göstermiştir. Bu değişim, küreselleşmenin yanında bazı kavramların önceliğinin de değişmesine neden olmuştur. 2000'li yıllarla birlikte insanlık bir çağın sonu olduğu kadar toplumsal bir modelin de sonuna gelmiş bulunmaktadır. Bu sonla birlikte toplumların değerleri de değişmiştir. Sanayi toplumunun değeri olan ticari zenginlik ve teknolojik mülkiyet eski önemini kaybetmiştir. Yeni toplumun mülkiyet ögesi ve değeri "bilgi"dir Bilgi sanayi toplumuna özgü olan sosyal düzeni yıkarak yeni bir sosyal yapı inşa etmek için temelleri atmıştır. Bu yapılanma da eğitim tek geçerli yöntem ve aracı olarak kabul edilmiştir (Doğan, 1999). Bilgi ekonomik yaşamda en önemli faktör haline gelmiştir. Entelektüel sermaye bir rekabet aracı olmuştur .Bilgi çağı zenginlik yaratmada bir araç olmuştur. Bilgi artık en önemli kaynak ve var oluş tarzıdır. Maddi zenginlik yerini entelektüel sermayeye bırakmıştır. Başka bir deyişle çağımızın zenginliği bilginin ürünüdür. Aynı zamanda haberler, öneriler, eğlence, iletişim ve hizmet ekonominin başlıca hammaddesi ve ürünü haline gelmiştir. Toplumsal değişmeye koşut olarak, günümüzde ilk, orta ve yüksek eğitim- öğretim kurumları açılmaktadır. Çünkü bilinmektedir ki; " Dinamik kültür değerlerini içine alan çocuklar, zamanla, eğitim yolu ile, bu değerlere süreklilik ve esneklik kazandırarak, çağ koşullarının isterlerine uygun ve geleceğe dönük, yeni değerler üretirler" (Varış, 1988).

### **2.2.2 Okul Yöneticisinin Çağa Uyumu**

Teknolojinin bir başka etkisi de bilgiye erişmenin kolaylaşması olmuştur. Özellikle video konferansı tekniği ile insanlar bilgiye seyahat etmeden bile erişebilir olmuştur. Ayrıca ekonomik ve siyasal olaylar dünyanın her yerini aynı anda etkilemeye başladı. Bu büyük değişimler karşısında yeni stratejiler geliştirmek gerekli oldu. Kimse bu yeni oluşumun dışında kalamazdı. Teknolojik gelişme bireyleri de etkiledi. Bireyler gittikçe bilinçli hale geldi ve bunun sonucunda demokratik eğilimler güç kazandı. Örgütler de bundan etkilendi. Söz gelimi eskiden okulu yalnız müdür yönetirdi. Bugün ise toplumsal olaylar okul yönetimini etkilemektedir. Yönetici okul çevresi, veliler, öğrenciler ve baskı grupları ile okulu yönlendirmektedir. Toplumsal değişme; “sosyo-kültürel değişme” dir (Tezcan ,1981).

Teknolojik gelişmeler okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim altyapısını zorlamaktadır. Okullarda başta yönetim olmak üzere eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği değişik ortamlarda teknolojiden yararlanma önemli bir olgu haline gelmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı modern teknolojinin okullarda kullanılmasını teşvik etmektedir. Dünyadaki hızlı değişimi yakalamak, iç çekişmeleri bırakmakla mümkündür. Dünya devletlerinin birer bilgi toplumunun üyesi haline gelen bireyleriyle rekabet etmek, küresel düşünüp yerel hareket edebilen insanların yetiştirilmesiyle ancak mümkün olabilecektir. Biz daha tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin şokunu üzerimizden atmadan, dünya bilgi toplumuna geçiş yapmıştır. Eğitim sisteminin, bilgi toplumunun ve küreselleşmenin gereklerine uyum sağlayabilmesi için, amaçlarının çağın ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Bilgi toplumunun eğitim programlarının en belirleyici yanı “öğrenmenin sürekliliği” ilkesidir. Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bundan dolayı okulun asıl işlevi ‘çok şey öğretmek değil, kişinin öğrenme kapasitesini geliştirmek’ olacaktır (Özden,2000). Toplumsal yapıdaki değişmelerin en belirginini bilginin üretimi, yönetim ve işletmecilik alanlarında görülmektedir. Bilgi toplumunda maddî üretim değil, bilgi üretimi önceliklidir. Bilginin kaynağını bilimsel düşünce ve bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. Sanayi toplumunun yatırım humması yerine, bilgi humması geçmekte, sonuçta ağırlık, sermaye birikiminde değil bilgi birikiminde yoğunlaşmaktadır (Saban ,2000). Ancak günümüzde, değişim olgusunun Anadolu’nun bazı noktalarında köylülerin erkek ve kız çocuklarının değer yargılarında etkin olmadığı açıktır. Bazı araştırmalar din duygusunun Anadolu’da yaşayan gençlerin düşüncelerinde ve hayatlarında önemli bir yer tutmaya devam ettiğini, okulun kırsal kesimlerde geleneksel normları ve değerleri değiştirmede daha az başarılı olduğunu

vurgulamışlardır. Bu araştırmalar geleneksel düşünce biçimlerinin, davranış kalıplarının ve değer sistemlerinin eğitim aracılığıyla çok kolay değişmediğini, kaderci anlayışın, geleneksel otoriter düzenin ve batıl inançların hala kırsal kesimde ya da kırsal kesimden büyük şehirlere göç edenler arasında yaşamaya devam ettiğini söyleyebilir (Mardin,1981).

Bu anlamda, okul yöneticisi personelin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programı geliştirme, destekleme, devamlılığını sağlama yoluyla bütün öğrencilerin başarı düzeyini yükseltebildiği takdirde , modern eğitim liderliği statüsüne ulaşabilir( Şimşek,2004). Eğitim lideri olan okul yöneticisi şu sorumlulukları taşır:Okuldaki bütün ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik bir okul kültürü oluşturulur. Okul yapısı ve program modelleri öğrenci başarısına uygun olmalı, öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak sağlamalıdır. Öğretim malzemesi farklı öğrenci ihtiyaçlarını ve öğretim yöntemlerini kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır. Yönetici düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştirmeleri için öğrenci ve öğretmenleri özendirmelidir. Başarıyı ölçmek için sürekli ve sistemli değerlendirmeler yapılmalıdır. Yönetici eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemeli ve okulda kullanılmasını teşvik etmelidir. Eğitime yönelik ders dışı etkinlikleri ile öğretim programı arasında bir bütünlük olmalıdır. Okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamalı ve uygulamalıdır. Okul yöneticisi yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmeli ve herkese örnek olmalıdır. Bütün okul toplumu başarıya dönük olarak örgütlenmeli ve böyle hareket etmelidir.Modern eğitim lideri olma beraberinde birtakım nitelikleri getirir.Bu nitelikler şöyle sıralanabilir; (Whitekar,1993)

- Görgüsü, görünüşü ve görevlerine olan inancı ile iyi örnek olmalıdır.
- Teknolojileri etkili şekilde kullanmalı ve iletişimde usta olmalıdır.
- Okulu ve toplumu bilmeli ve anlamalıdır. İyi planlar yapmalı, gerçekçi bir şekilde okulun vizyonunu oluşturmalı ve okuldaki çalışmaların nasıl yürütüleceğini planlamalıdır.
- Okul müdürü, ekonomik olma ilkesine bağlı kalmalıdır. Dolayısıyla, hem okulun kendi hem de yerel imkânlarından faydalanabilme yollarını bulmalıdır. Kaynak sağlayarak, iyi bir eğitim ortamı sunma ve okulun gereksinimlerini karşılayabilmelidir.
- Çağcıl okul değişimleri ile ilgili yeni geliştirilmiş yöntemler ve ilkelerden haberdar olup, iyimser bir anlayışa sahip olmalıdır.

Bilgi, okul yöneticisine karar alırken, okul politikası geliştirirken ve değerlendirme yaparken rehberlik yapar. Yönetici her alanda bilgiye başvurur. Gerekli bilgilere ulaşabildiği takdirde daha etkili bir yönetim sistemi kurar. İçinde bulunduğumuz çağda birçok değişik yoldan bilgi akmaktadır. Hatta okul yöneticisinin Doç. Dr. İrfan Erdoğan'a göre toplum bilgi bombardımanı altındadır. Söz konusu durum bilginin yönetilmesini gerektirmektedir. Bilindiği gibi birçok okulda bilgi işlem merkezi vardır. Bu merkez bilginin toplanması, saklanması ve dağıtılması konusunda olumlu çalışmalar yapmaktadır. Bilgi yönetimi aynı zamanda eğitime öğretime de destek sağlar. Bilgi işlem merkezleri bu konuda eğitim almış bilgisayar uzmanları yönetimindedir.

Kısacası; çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, iletişim teknolojisine hakim, beden ve ruh yönünden sağlıklı, ben değil biz felsefesine inanmış yöneticidir(Robert,1994). Eğitim sürecinin yeni çağa uyumu çerçevesinde bilginin uygun bir şekilde dağıtılması, eğitime destek sağlar. Bilgiyi yalnız öğretmen sınıfta vermemelidir. Öğrenciler sınıf dışı ortamlarda bilginin üretilmesi ve dağıtılması için gayret göstermelidir. Kütüphaneyi etkili bir şekilde kullanmak bilgiye ulaşma imkânlarını genişletir. Kütüphanedeki kitaplar bilgisayar yardımı ile kodlanabilir, yine bilgisayar yardımı ile ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılabilir. Bilgisayarın okula girmesi sistemin yeniden kurulması anlamındadır. Çünkü bilgisayarın değişik alanlarda kullanılması ile birlikte iş ilişkilerinde, zamanın kullanılmasında ve daha önce kullanılan emek ve enerjide önemli değişiklikler olacaktır. Çalışanların rolleri ve işlevleri büyük ölçüde değişecektir (Erdoğan,2002). Bu nedenle bilgisayarın yaygınlaşması yeni bir süreçtir ve bunu etkili bir şekilde oluşturmak gerekir. Modern okul yöneticisi aynı zamanda çalıştığı kurumu öğrenen bir örgüt haline getirmeyi hedeflemelidir.Öğrenen örgütlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özden,2000):

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir : İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin doğal bir parçasıdır.
- Öğrenme anlık bir olay değil , bir süreçtir. Tüm ilişkilerin temelinde iş birliği vardır.
- Öğrenen örgütler üreticidir; bireyler kurumu sürekli yeniden oluştururlar. Kurum kendi tecrübelerinden bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.

- Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

### 2.3 Modern Yönetici

Modern yönetici de yaşamak için değişmek zorundadır. Değişmeyen yönetici çağdışı kalır. Dolayısı ile yöneticinin çalıştığı kurum da bundan olumsuz etkilenir. Beş-on yıl önceki okullar bile bugünkünden çok daha farklıdır. Değişimi sağlayan unsurlar şunlardır; yönetim ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerin olması değişimi kolaylaştırır. Ayrıca değişimi mümkün kılacak proje takımları oluşturulabilir. Eğitime ve gelişmeye önem vermek de katkı sağlar. Çalışanlar değişim için karara katılırsa uygulaması ve değişime uyum sağlaması kolaylaşır (Hale,2003).

Yenileşme kurumun ömrünü uzatır. Örgüt insandan daha karışık bir sistemdir. Canlı doğumdan sonra yaşlanmaya böylece ölüme doğru gider. Canlı sistemin ömrünü ilaçlarla tedavi ederek uzatmak mümkündür. Örgütte ise bu yenileşme ile sağlanır. Örgüt yenileşmezse çevre çıktı alamaz ve bunun sonucunda yaşayamaz. Bu da bir bakıma cezalandırmadır. Çevre örgütü güçlü bir şekilde değişmeye ve yenileşmeye zorlar (Başaran,2000). Şehirleşme, kitle iletişim araçları, modern girişimcilik, politik ilerleme ve eğitimidir örgütleri değişime iten sebeplerdir (Young,1971). Eğitim insanların düşüncelerini geleneksellikten modernliğe dönüştüren en önemli araçtır.Modern yönetici aynı zamanda profesyonel olan yöneticidir. Greenwood'un ifadesiyle bir kişinin modern ve profesyonel olabilmesinin temel koşulları vardır. Bu koşullar ana başlıklarıyla şöyle verilebilir (OECD,1979).

- Mesleğinde Sistematik Kuramsal Yapıya Aşına Olma: Bir kimse öncelikle mesleğiyle ilgili iç tutarlılığa sahip örgütlü bilgi birikimine sahip olmalı, bir başka deyişle mesleğinde geliştirilmiş kuramları bilmelidir. Kuşkusuz öğrenmenin bilişsel alan davranışları kadar, duyuşsal ve psikomotor alan davranışlarıyla ilgili özelliklere de aşına olması gerekmektedir.
- Mesleğinde Otorite Olma: Bir kimsenin bu niteliğe sahip olması her şeyden önce mesleğin inceliklerini oldukça iyi bilmesini, yenilikleri araştırıp aktüel bir kimliğe kavuşmasını ve birikimini toplumun gelişimi için işe koşabilmesini zorunlu kılar.
- Toplumca Onaylanma: Meslek sahibi bir insan çevresi tarafından onaylanmak ister. Mesleki gücü, hakimiyeti üstün olan bir kimse

çevresi tarafından onaylanır. Bir öğretmen böyle bir noktaya gelmek için gereken çaba ve özeni göstermelidir.

- Mesleki Etiği İzleme: Etik kurallar yönetici nitelik taşırlar. Her insanın yaşadığı toplumun kurallarına uyması, yaşantısını kolaylaştırır. Ancak Mesleki Kurallar, o mesleğin mensubu bir kimse için çok daha önemlidir. Bir yandan bu kuralları izlemeli, öbür yandan kuralları inceleyip uygun olmayanları elemeli, eksik ve yetersiz olanları düzeltmeye çalışmalı ve toplumun geçerli kurallardan yararlanmasını sağlayıcı bir hizmet sunmalıdır.
- Mesleki Kültüre Sahip Olma: Bu niteliğe sahip olmanın ilk koşulu formal ve informal mesleki örgütlerin hizmetlerinin ne olduğunu bulmak, bu örgütsel çalışmalarına katılarak meslektaşlarıyla iletişim kurmanın zevkini yaşamak, onlara katkı getirip, onlardan yararlanmaktır.

Sosyal tarih sürecini incelediğimizde iki türlü yapılanma gözümüze çarpmaktadır: tarım toplumu ve sanayi toplumu. 21. yüzyıla geldiğimizde toplumlar ve kültürler çok hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Yeni gelen çağ enformasyon çağı, bilgi toplumu veya bilişim toplumu olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi ahlak ve devlet meselelerini çözme, dünyayı mutluluğa kavuşturma aracı olarak kullanılırken günümüzde bilgi her şeyi kontrol etmekte ve de sermayenin önüne geçmeye başlamaktadır. Eğitimde de bilgi çok önemlidir. Her şey bilginin akışına göre düzenlenmektedir. Bilgi işlenmiş veri demektir. Başarının birinci girdisi bilgidir. Yöneticiye burada bilgiyi işlemek, kullanmak ve yönlendirmek konusunda çok büyük bir görev düşmektedir. Elbette bunu yaparken okulun amaçlarına uygun bir şekilde bilgiyi kullanmak gerekir. Bilgi günümüzde örgütleri kültürel değişime zorlamıştır. Günümüzde çeşitli firmaların ürünleri bir gecede eskimekte ve yeni bilgiye erişmek hayatta kalmak için şarttır. Bilgi haberin değer taşıyanıdır. Veri alınır, bir süreçten geçip bilgiye dönüşür. Bilginin üç fonksiyonu vardır: kurum için önemli kararlar alma, araştırma yapma ve değerlendirme (Eisenstadt,1968).

## **2.4 Modern Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler**

### **2.4.1 Stratejik Düşünme Yapısına Sahip Olma**

Stratejik düşünme planının bir parçasını ifade eder. Belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik alınan faydalı ve doğru bir karardır. Uzun dönemde başarılı planları içerir. Bir amacın gerçekleştirilmesi için elde bulunan canlı cansız tüm güç kaynaklarının planlı olarak kullanılma ve yönetimine Başaran'a göre strateji denir.

Strateji bütünü kucaklayan, bir mastır planı saptanmış olan, vizyonu ve onun yansıması olan misyon bildirgesini içerir.

Strateji bir eylemi planlama anlamındadır. Kurumun misyon ve hedeflerini nasıl gerçekleştireceğine dair kapsamlı bir mastır plandır. Stratejinin bir başka tanımı da "Büyük resmi görebilmek" dir. Savaşta bir tarafın lehine bir durum yaratmak için yapılan bir eylem anlamına gelen bu terim daha sonra yönetimde de kullanılmaya başlanır. 1908, 1938, 1968 yıllarında uygulanan stratejik yönetim bugünle kıyaslandığı takdirde çok şaşırtıcı sonuçlar elde edilir. Bugünkü yöneticilerin elindeki kadro ve öğrenci tipi ve uygulanması gereken metodlar çok farklıdır. Elbette teknolojik gelişmeler ve bilgi çağı farklılığın en belli başlı nedenlerindedir. Bugünkü okul yöneticisi yönetirken birçok unsurları göz önünde bulundurmaktadır. İyi yönetici ve onun uygulayacağı iyi yönetim çok şeyi değiştirir.

Okulda çalışanlar okulun stratejisini ne kadar iyi anlarsa okulun amacını gerçekleştirmede o kadar etkili olurlar. Stratejiyi iyi anlamak iyi bir şekilde uygulayabilmektir. Ayrıca üst yönetim stratejik değerlerin ve hedeflerin farkında olmak zorundadır. Okul yöneticisi uzun vadeli ve gerçekçi bir stratejik plan yapmalıdır.

Stratejik yönetimin elemanları şunlardır: misyon, hedefler ve stratejiler. Yönetici için misyon + strateji anahtar kelimelerdir. Burada takım çalışması önem kazanır. Misyonun ne olacağına karar verirken örgütün niçin var olduğu, hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği konularında karar vermek zorunluluğu vardır (Erdoğan,2002).

Yönetici örgütü yönetirken çevre analizi de yapar. Çevredeki imkan ve tehditlerin ne olduğunu tespit eder. Burada hangi faktörler önemlidir? Bu faktörlerden kurum nasıl yararlanabilir? Ekonomik, teknik veya devlet kurumları okula nasıl katkı sağlayabilir? gibi sorular eğitim yöneticisi için önemlidir. Çevreye uygun strateji geliştirmek kurumun büyüme ve küçülmesi üzerinde etkili rol oynar. Dıştan gelen faktörler okul üzerinde büyük etkiye sahiptir. Stratejik düşünme doğacak fırsatları değerlendirmek ve onları rakiplere kaptırmamak için hızla karar verip hareket edebilmek demektir çünkü geciktirilmiş bir karar yanlış kararlar

eş değeri sayılır. Strateji ve kültür arasında yakın bir bağ vardır. Stratejik planlamada kültürün önemi gittikçe artmaktadır. Stratejinin oluşması ve uygulanmasında kültürü dikkate alınmalıdır.

#### **2.4.2 Güven Temin Etme**

Güvenmek risk almak demektir. Risk aldıkça güven artar. Güven vermek zordur, güveni bozmak ise çok kolaydır. Güven oluşturma yöneticinin etkili olabilmesi için çok önemlidir. Güven ortamında çalışan personel kendisini rahat hisseder, öneride bulunmaktan kaçınmaz, kendini kuruma adar ve verimliliği artar. Çalışan kendini kurumun bir parçası gibi görür. Bu durumda kurum bir saat gibi çalışır. Kısaca, güven yöneticinin en çok önem vermesi gereken unsurlardan biridir. Korku salarak güven oluşmaz aksine ölür. Samimiyet, istikrar, içtenlik, verilen sözlerin yerine getirilmesi ve kişisel iletişim güvenin oluşmasını sağlar. Araştırmalara göre öğretmenlik yeterliği duygusu yüksek olan yöneticiler zamanlarının çoğunu toplam sınıf öğretimine ya da tüm grubun öğretimine ayırmakta, daha çok öğretimle meşgul olmaktadır (Dempo ve Gimpson, 1985).

Modern okul müdürünün etik ilkelere uzak olması düşünülemez. Etik ilkelere bağlı ve duyarlı yönetici çevresine iyi bir örnek olup diğer çalışanları da böyle davranmaya özendirir. Dürüst, adil ve ahlaklı davranışı ile okul müdürü etrafına güven vermelidir. Okul müdürü yetkisini kendi çıkarları için değil okulun çıkarları için kullanmalıdır. Tarafsız olarak personeli ödüllendirme ve örnek davranışları ile olumlu bir okul ortamı yaratmak konusunda müdürün önemi büyüktür.

Okul yöneticisi hiçbir şekilde çifte standart içinde olmamalıdır. Bilgi, yetenek ve deneyimin etikle birleşmesi halinde çok iyi bir anlam kazanır. Yönetici ne kadar üstün meziyetlere sahip olursa olsun iyi ahlaktan yoksunsa yönettiği örgütte huzursuzluğa neden olur. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında teknolojiye erişmek çok kolaydır, ancak etikten yoksun bir yönetici başarılı olma şansına sahip değildir.

#### **2.4.3 Analitik Düşünme Yapısına Sahip Olma**

Analitik düşünme: bir şeyi parçalara ayırarak kalitesi ve anlamı ile incelemeye denir. Bilgiye ilişkin iç ilişkileri ve eğilimleri anlamak da analitik düşünme kapsamına girer. Yönetici bunlar arasındaki farklılıkları ayırt edebilmeli, bilgiyi çözümlayebilmeli ve bütünleştirebilmelidir (Erdoğan,2002).

#### **2.4.4 Etkili Karar Verme**

Yöneticinin başarısı yöneticilik hünnerleri ile ölçülür. Bu da yöneticinin etkili karar almasına bağlıdır. Yöneticilik “etkili karar alma” biçiminde tanımlanabilir (Oğuz,1993). Eskiden deneme-yanılma metodu ile karar vermenin öğrenildiği sanılıyordu. Bugün ise karar verme bir bilim haline gelmiş durumdadır. Ancak bazen kararlar yaratıcılığa, yargıya, hislere ve deneyime dayalı olarak verilebilir. Günümüzde kurumların gelişmesi doğru kararları hızlı alabilmeye bağlıdır.

Sorun çözerken önce sorunu kabul edip çözüm için karar vermek gerekir. Birden fazla çözüm yolu olursa birini seçmek zor olur. Sorunu görmek ve çözmek için girişimde bulunmak sürecin en zor ve en önemli aşamasıdır. Sorun çözülemediği takdirde onunla yaşamak kaçınılmazdır. Özetle sorun çözme süreci sorunu kabul edip çözüm için girişime karar verme ile başlar. Etkili karar vermede sosyal değerlere hakim olmak gerekmektedir. Eğitim yöneticisi Öğretmen sosyal değerleri iyi bilmeli, toplumun beklentilerini, katkılarını, sorunlarını saptamalı: bulgularını öğrencilerin yetiştirilmesinde kullanabilmelidir (Stein ,1988).

Sorunu tanımada sorunu anlamış olma çok önemlidir. Önce sorunun ne olduğu iyice anlaşılmalıdır. Sorunu tanımlayabilmek onu basit hale getirmek ve çözümünü kolaylaştırmak anlamındadır. Sorunun çıkış nedenini araştırıp tanımlanmalıdır. Sorun ne, nerede, niçin, ne zaman, ne ölçüde kendine özgü ve ne ölçüde genel olduğu açısından tanımlanabilir. Ayrıca konunun ne kadar önemli olduğu da ortaya konulmuş olur.

Üçüncü aşamada çözüm yollarını araştırıp geliştirmek yer almaktadır. Birden fazla çözüm yolu varsa iyi bir analize gereksinim var demektir. Burada sorunun kapsamını ve sınırlarını ortaya koymak gerekmektedir. Daha sonra en iyi seçenek bulunup uygulanmalı ve son aşamada da değerlendirme yapılmalıdır.

Okul ortamı düşünülürken okul toplumunun bütün karara katılması anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği kolay kılar. Takım halinde karar almak modern çağın gereği olmuştur. İnsanları insanlarla beraber yönetmek gerekmektedir. Okulda birçok personel uzman durumunda olduğu için özellikle takım kararı çok önem kazanır. Okulun toplumsal boyutu ve güçlü yapısı gevşek bir örgütlenmeyi gerektirir. Çalışanlar bir bütün içinde kararda kendi katkılarını görürlerse motive olurlar ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmede daha etkin rol oynarlar. Bu nedenle, başarıyı yalnız okul müdürü üstlenirse çalışanların motivasyonu düşer, öğretmen kendini okulda bir yabancı gibi hissedebilir.

Karar uygulanmak için alınır. Uygulanamayan karar çok mahsurludur. Karar uygulanmadığı zaman kurum hantallaşır. Uygulanmama riski varsa karar hiç alınmamalıdır. Çok karar almak da zayıflık işaretidir. Her kararda bir risk vardır. Bazen sezgi ve deneyimlerimiz karar almamızda kolaylık sağlar. Okul yöneticisi de bazen sezgi ve deneyimlerinden yararlanabilir.

#### **2.4.5 Takım Çalışması Yapma**

Kendine güvenen personel ve yapılan işten duyulan gurur iyi performans için büyük bir katkı sağlar. Çalışanlar burada kendini takımın bir parçası olarak görür. Bir futbol takımında bireysel faaliyetlerle sonuca varmak pek nadiren mümkün olur. Takım oyunu ise olumlu sonuca götürür. Takım çalışmasının etkili olması için çalışanlar fikir ve duygularda birbirlerine yaklaşmalıdırlar. Otoriter bir yönetimde böyle bir atmosfer oluşamaz ve takım çalışması ruhu da doğal olarak gelişemez (Dinçer,1994).

Uyum sağlamak için sosyal faaliyetler faydalıdır. Bir yemek düzenlemek veya gezi tertipleme gibi faaliyetler personeli birbirine yaklaştırır. Etkili takım çalışmasında iletişim kaynakları açık tutulmalıdır.

Takım çalışması için iyi bir ortam yaratmak da önemlidir. Personel gelişimini desteklemek uzun vadede iyi sonuç verir. Öğrenci kalitesi artar, veliler memnun olur, okul iyi bir imaj yaratır. Yönetim okul amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmalıdır. Bu da personele olanak sağlamakla mümkün olabilir. (Erdoğan,2002).

İş hayatında başarının tek kişide merkezleşmesi, başarıda katkısı olanları küstürür; kişiliğini kanıtlamış olan kişilerin güçlerini korumaları başarıyı çevresindekilerle paylaşabilmelerine bağlıdır.

#### **2.4.6 Çevreye Dost Olma**

Okul yöneticisi okul çevresini iyi tanımalı ve çevre güzelliğine katkı sağlamaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi okulun fiziksel ortamını da olabildiğince çevreye dost bir hale getirmeli ve öğrencileri de bu konuda destek vermeye özendirmelidir. Okul içi ve okul dışındaki hijyenin de çevreye dost olma bakımından eşit anlam kazandığını vurgulamaya çalışmalı ve öğrencilere temiz ve hijyenik bir ortam sağlamalıdır.

Okul yöneticisi okul ile çevre arasında bir köprü kurabilmeli ve bu köprüyü daima açık tutmalıdır. Okulun çevresi ile kurulan uyumlu ilişkiler okula çok şey kazandırır. Bu ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler yapılabilir. Okul yöneticisi çevresel sorunlardan olan halk sağlığı, konut ve kalkınma gibi konuları savunabilir, ve bu konularda çeşitli panel ve konferanslarla veli, öğrenci ve okul çevresindeki diğer vatandaşları bilgilendirebilir. Genelde okul çevresinin öğretim kurumundan yeterli düzeyde bilgisi olmamaktadır. Böyle bir durumda okul çevresi ile kopukluk söz konusudur. Okul yöneticisi okulunu çevreye tanıtmak için çaba göstermelidir. Bu da okuldaki eğitim ve öğretim etkinlikleri ve programları hakkında bilgi vermekle olur. Okul yöneticisi çevredeki toplumun okulu nasıl anladığını izlemeli, ve yanlış yorumları gidermek için çaba göstermelidir. Okul çevresinde bulunan birçok kişi gerekli bilgilendirme olduğu takdirde çeşitli katkılarda bulunabilir. Bir veli yemekhanenin bütün masa ve sandalyelerini temin edebildiği gibi başka bir veli perdeleri yaptırabilir. . Yönetici okul toplumuna durumu açıklayabildiği takdirde çok olumlu çalışmalar ortaya çıkabilir.

#### **2.4.7 İnsana Öncelik Verme**

İnsan ilişkileri, insan insana, yetişkin yetişkine eşduyumu (empati), hoşgörüyü, ilgiyi, dostluğu, biz olmayı, güven sağlamayı, adaleti gerektiren karşılıklı etkileşimdir (Başaran, 1998). İnsan ilişkilerinin özü insanın kendisini bilmesidir. Bir kurumun başarısı açık ve anlaşılır insan ilişkileri politikası ile ölçülebilir. İnsan ilişkileri olumlu ise örgütte olumlu bir

hava oluşur. İnsan gizli güçlerle doğar ve kültürel değerler yaratır. İnsan gücünün sınırları sonsuzdur. Bu nedenle, kurumda çalışanlar için uygun bir ortam yaratıldığında insan ilişkileri yeni kültürel değerler ortaya koyabilir.

Çalışanlara karşı çocuk muamelesi yapmak çok sakıncalıdır. Böyle bir tutum içinde olan yönetici iyi bir okul iklimi yaratamaz. Çalışanlar daima yöneticiden koruma beklerler ve kendilerini mesleklerinde geliştiremezler. İnsanlara bir iş yapmaları için inisiyatif tanımak onların gelişmelerini ve hayatta kalmalarını sağlar. Kendimizi başkalarının yerine koyarak davranmak ilişkileri geliştirir. Bu durum empati veya eşduyum olarak tanımlanabilir.

Okul kurumunda öğrenci öğretmenden, öğretmen de yöneticiden ilgi bekler. İnsanlar birbirlerine selam verip, hatır sorup, birbirlerini iyi dinlerlerse ilişkiler olumlu yönde gelişir. Abartılı ilgi veya aşırı ilgisizlik çok mahsurludur.

Yönetici her şeyi ben bilirim derse çalışanları dışlamış olur. Aynı zamanda da kendisini yalnızlığa iter. Her şeyi işgörene bırakması da mahsurludur. Biz biliriz diye konuşursa hem yönetici hem de yönetilen güç birliğine girer. Bu da okulda olumlu bir hava yaratır.

Okul örgütünde girdi ve çıktı yalnız insandır. Bu nedenle insanlara en çok önem verilmesi gereken toplumdur. Eski yönetim tarzında insanları yönetmek söz konusuydu. Modern yaklaşım ise insanı insanlarla beraber yönetmektir. Okul yöneticisi okul toplumunun her bireyine onların önemli olduğunu hissettirirse okul amaçlarını gerçekleştirmek için onların katkılarını sağlayabilir.

Okul yöneticisi insana öncelik veren bir yöntem uygulamak istiyorsa, kapsamlı bir halkla ilişkiler programı hazırlamalıdır. Okul çevresi ve veliler ile açık, etkin ve katılıma dayalı bir iletişim sistemi son derece önemlidir. Veliler ve okul toplumunun okula ilişkin görüş, beklenti, düşünce ve kaygıları ile ilgili olarak düzenli bilgi toplanmalı, bunlar analiz edilerek okulun yararlanabileceği bir şekilde kullanılmalıdır. Burada okul yöneticisi okul çevresinde farklı kişi ve gruplardan haberdar olmalı ve kimseyi küstürmemeye çalışmalıdır.

#### **2.4.8 Kendini Yenileme**

Bugün yönetim bilimi, iletişim, motivasyon, duygusal zeka, insan ilişkileri yeni yaklaşımlar gerektirmektedir. Medyanın ve dolayısı ile okul toplumunun etkisi artmış durumdadır. Bu yeni oluşumlar okul yöneticisinin de yeni bir yaklaşım oluşturmasını gerektirmektedir. Okul toplumunu müşteri gibi görüp onları memnun etmek, sürekli mükemmelliği aramak, herkesi kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaya özendirme, kendini yenileyebilen yöneticinin özelliklerindedir (O'Neill,2003).

#### **2.4.9 Dış Görünüşe Önem Verme**

Okula ilk gelen öğrenci, öğretmen, veli ve okul toplumu ilk izlenimini okul yöneticisinin dış görünüşüne göre edinir. Uygun bir kıyafet kurum hakkında ilk olumlu işareti verir. Kıyafete ilaveten iyi bir duruş, yüz ifadesi, mimikler, ses tonu, olumlu davranış da dış görünüşü destekler.

#### **2.4.10 Denetleyebilme Ve Adil Olma**

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır (Erdoğan,2002). Performans değerlendirme çalışması yapılırken aynı zamanda planlama ve eğitim içi gereksinimleri de ortaya çıkar. İyi bir performans değerlendirmesi için ilgili, uygun ve yeterli verilerin bulunması şarttır. Bu nedenle, gerekli verilere yöneticinin zamanında ulaşabilmesi için okulda uygun bir yapı olmalıdır. Değerlendirme aşamasında yöneticinin, başarı ve uygulanan programın etkililiği hakkında karar vermek üzere iki temel görevi vardır. Bu amaçla yöneticilerin şu işlemleri gerçekleştirmeleri gerekir.

- Hedeflere ulaşma derecelerini belirleyecek objektif ölçme araçları geliştirme.
- Ölçme araçlarını uygulama.
- Ölçme sonuçlarını nota dönüştürme.
- Öğretim programını değerlendirme (Willis, 1977).

Eğer okulda performans değerlendirmesini yapabilecek özel bir birim olursa değerlendirme kurumsallaşır. Performans değerlendirmesi üç ayrı alanda gerçekleşmektedir.

Birincisi okulun genel olarak değerlendirilmesi, bütün öğretmenlerin ve ilgili personelin başka bir ifadeyle okul toplumunun katılımı ile yılda en az iki defa yapılabilir. İkincisi rehberlik hizmetleri, sosyal etkinlikler, okul-aile ilişkilerinin incelenmesidir. Bu değerlendirme içinde iletişim sistemi, ğrenci hizmetleri ve ğretim değerlendirilmesi de söz konusudur. Son olarak da eğitimin değerlendirilmesi, program, ğretim etkinlikleri ve yetiştirilmiş öğrencilerin değerlendirilmesi ile olur. Okul yöneticisi ğretmen ve öğrencileri adil bir şekilde değerlendirmeli, başarılarını paylaşmalı, karşılıklı görüşme ile eksik yönleri nasıl giderileceği tartışılmalıdır. İnsan ilişkilerini adalet besler (Başaran,14).

İşğörene ve öğrenciye eşit davranmak, aralarında bazılarını kayırmamak ilişkileri olumlu hale getirir ve güven ortamı sağlar. Bu da işğörenleri kazanma ve başarılı olmaları için ortam hazırlama anlamına gelir. Ayrıca adalet duygusu yükselmelerde de uygulanırsa kuruma çok şey kazandırır. Çalışanlar ‘bize saygı duyuluyor’ düşüncesine kapılır (Başaran,1998).

#### **2.4.11 İyi Eğitilmiş ve Açık Fikirli Olma**

İyi bir üniversite eğitimi okul yöneticisi için önemlidir. Çağdaş okul yönetimi ile ilgili yayınları izlemek, devamlı arayış içinde olmak çok önemlidir. Ayrıca, belli kalıplar içinde kalmak çok mahsurludur. Yönetici yeni fikirleri analiz edip okul toplumunun görüşünü alarak kurumun çıkarı için kullanabilmelidir (Selznick,1975).

#### **2.4.12 Yetkiyi Devretme**

Başarı paylaşma arzusuna dayanır ve yetki devri bir yönetim felsefesine dönüşmüştür. Bugünkü yönetimde işbölümü ve işbirliği istikrar getirmektedir. Yetkiyi devralan kişinin kendine olan güveni artar ve daha etkili çalışır. Kendinden emin yönetici yetki devrinden kaçınmaz. İnsanları insanlarla beraber yönetmek olumlu bir hava oluşturur. Huzur ve güven ortamı başarıyı getirir.

### 2.4.13 Çatışmayı İyi Yönetme

Çatışma işgörenin hem kişisel hem de başkaları ile ikili sorunları, yönetsel davranış ve insan ilişkileri açısından önemlidir. Kurumlarda kişisel ve ikili çatışma doğaldır ve sıradan bir olgudur. Yönetici ilişkileri düzenlemede sınırlı olduğu durumlarda çatışma yaşar. Çatışmayı iyi yönetebilmek yöneticinin başarısını gösterir. Çalışanlar yöneticinin içine düştüğü kişisel ve ikili çatışmalarda ona yardım etmek durumundadır.

Modern görüşe göre, çatışma bazen olumlu sonuçlar çıkmasına yol açar. Çatışma sonrası yeni fikirler ortaya çıkabilir. Bu durum “örgütsel güç” olarak nitelendirilebilir. Çatışma iyi yönetilebilirse kurumda canlılık yaratır. Aksi halde iyi yönetilemezse kurum canlılığını kaybeder. Çatışma sorunları çözebilecek bir araç haline getirilmelidir.

Otokratik örgüt çatışmaya iyi gözle bakmaz, kurumun zararına bir olgu olduğunu düşünür. Çağdaş görüşe göre; kaynaklar az ve de işgören ağır yük altındaysa ayrıca bir kişi veya grup yönetime hakimse çatışma çıkmaması mümkün değildir. Çatışma kontrol altında tutulabildiği sürece faydalı olabilir. Çoğu kez çatışma az kaynaklar paylaşılırken ortaya çıkar. Birçok durumda büyük payı almak isteyen grup diğer kimselerin çıkarına aykırı davranacağı için çatışma çıkar.

Örgütsel amaçlar ve kararlar işgören ve toplum üyeleri arasında pazarlığı, tartışmayı ve de kozları paylaşmayı içeren bir süreç içinde ortaya çıkar. Yenileşme olması halinde bu bazı grupların çıkarına ters düşeceğinden çatışmaya neden olabilir. Bir kurumda belli ilkeler yoksa ve belirsizlik hakimse çatışma başlayabilir. Kurum kendine ters düşen bir yönetim anlayışına sahipse tekrar huzursuzluk kaynağı olur. Huzursuzluk da çatışma ortamını oluşturur. Kişisel çatışma; kişinin kendi içine düştüğü veya kişiler arası oluşan bir durumdur. Bir kurumda çatışan grupların olumsuz etki alanı geniştir. Bu çatışmayı ya kendi içinde yaşar ya da çevresindeki kişilerle yaşar.

Örgütsel çatışma; kurumlar büyüdükçe gittikçe karmaşık hale gelir. Bunun sonucu olarak birbiriyle çelişen bireyler ve kümeler çoğalır. Bu da çatışmaya yol açar. Çatışma duygusaldır. Duygusal çatışmalar kuruma zarar vermeyebilir. Kurumlarda bulunan güç dengeleri kendi aralarında kaynakları paylaşmada ters düştüklerinde çatışma ortamı başlar. Bu durum 5000 yıl öncesinde Mezopotamya’da yer alan şehir devletlerinde de söz konusudur.

Çatışma sonucu örgüt kendine yeni bir çekidüzen verebilir. Bunun sonucunda üretim ön plana çıkabilir. İşgörenler arasında yakınlaşma ve dayanışma artabilir. Çatışma sonucunda kurum daha çok dönüt toplayabilir, örgüt onuru ve kimliği gelişebilir, yenileşmeye kaynak teşkil edebilir, kurumdaki kararsızlık ve uyuşmazlık ortadan kalkabilir ve kurumda bütünlük oluşabilir, örgüt havası iyileşebilir, ayrıca da örgüt yeni amaçlar kazanabilir. Örgütteki hareketsizlik son bulabilir. Çalışanlar çatışma sonucu yeni görüşler kazanabilir. İlgi alanları artıp dostluklar pekişebilir. Çatışma sonucu yönetim sorunları dikkate alır ve üzerinde düşünmeye başlar. Çatışmaya neden olan yetki dağılımı konusunda denge sağlanabilir. Çatışma sonucunda iletişim kanalları açılıp, bilgi akışı artabilir.

Çatışma sonucunda yönetici gittikçe otokratik bir tutum alabilir. Kurum içindeki üstünlük yarışı çeşitli zararlara neden olabilir. Okul toplumu içinde ruh sağlığı bozulabilir. Ayrıca emek, zaman ve para savurganlığı artacağı için verimlilik düşebilir.

Çatışmada sistem yaklaşımı çatışmanın girdisini engelleme ve zorlama olarak nitelendirilebilir. Kurumdaki engelleme çatışmaya yol açar. Engellemeyi azaltırsak çatışmayı da azaltabiliriz. Daha sonra bu yeniden alevlenebilir. Duygusal yaklaşım çatışma sürecini anında başlatabilir ve tepkiye dönüştürebilir. Yargılama aşamasından sonra kararlaştırma aşaması gelir. İşgören çatışmanın etkisini algılar ve yargılar.

Çatışma bir defaya mahsus tepki süreci değildir. Bu süreç karşıt grupların uzlaşmasına veya çatışmayı kesmeye karar vermesine kadar sürer. Bu süreç içinde “girdi – işleme – çıktı – dönüt” aşamaları oluşur. Çatışmanın her dönüşü zıt değişimlere neden olur. Ruhsal değişimler çatışma sürecinin çıktısıdır. Ruhsal değişimlerin yoğunluğu arttıkça çatışma da artar. Kurumda işgörenlerin tepkisine ve yaptığı etkiyi gözlemleyerek yönetici daha sonraki tepkilerini oluşturur. Dönüt tepkiyi azaltabildiği gibi çoğaltabilir de. Dönüt işgören davranışını yönlendirir ve denetler. Çatışma sürecinin aşamaları şunlardır:

Kuluçka aşaması: geçmişteki koşullar, karşılıklı bağımlılık, farklı amaçlar, belirsizlik ve kıt kaynaklar.

Algılama aşaması: sorunun farkına varma, zıtlıkların algılanması ve gerilimin başlaması.

Hissedilme aşaması: duygusallık, farklılıklar üzerinde odaklanma ve zıt ilgiler ortaya koyma.

Açık çatışma aşaması: Tartışmalar, sözlü saldırılar, ultimatolara, tehditler, fiziki saldırılar.

Örgütte çatışma miktarını ayarlayabilmek için; grup yapısında değişiklik yapılabilir; iletişim sistemi kullanılabilir; örgüt yapısı değiştirilebilir; yarışma koşulları yaratılabilir. Örgütlerde yaşanan en yoğun çatışma bireysel çatışmadır.

Bireysel çatışma; yanlış görevlendirme, pozisyon, denetim şekli, amaç uyumsuzluğu, kapasite-rol uyumsuzluğu, örgüt yapısı, koordinasyon bozukluğu, kişilik bu çatışmayı doğuran faktörler arasındadır.

Bireysel çatışmalar sonucu; stres düzeyi artar, performans düşer, iletişim bozulur, güven duygusu azalır, iş doyumunu düşer.

Başaran'a göre çatışma sürecinin dört aşaması söz konusudur; engelleme, kavrama, eylem, karşı eylem ve çıktı. Çatışma yönetiminde yönetici çatışma sürecini ve koşullarını tanırlar. Daha sonra çatışmayı yönetecek seçenekleri arar. Uygun seçeneği bulur ve çatışmayı işgörenlerin ve örgütün zararına olmayacak biçimde yönetir (Başaran,2000). Çatışmayı yönetmek önce çatışmayı algılamayı daha sonra bunu kurumun etkinliği için araç olarak kullanmayı gerektirir. Yöneticinin amacı düşmanlığı yönetmek değil en aza indirmektir. Bu konuda yönetici kendi kendisini eğitmelidir. Bunun için çatışmayı önleyecek yeni yöntemler kullanılmalıdır. Başaran'a göre yönetici şu şekilde hareket edebilir:

- Çatışmayı yönetebilmek için yönetici siyaset geliştirir.
- Yönetici iş akımını iyi düzenler.
- Kurum içinde iyi bir iletişim geliştirir.
- Çalışanların görev tanımının yapar. Yönetici çatışmaya olumlu bakmalı ve bunu kurumun lehine kullanabilmelidir.

Çatışma ile mücadele ederken Başaran'a göre şu yöntemlerden yararlanılabilir.

- Okul kurumunda okul toplumunu çeşitli konularda sürekli bilgilendirmek.
- İkili görüşmeler yaparak sorunları karşılıklı tartışmak ve ortak nokta bulmaya çalışmak.
- Çatışmaya neden olan konuda tarafların yüzleşmesini sağlamak.
- Ortak bir nokta bulmaya çalışmak.
- Çatışan tarafların arasına bir aracı koymak ve bu şekilde çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışmak.
- Çatışmayı oya başvurarak durdurmaya çalışmak.
- Çatışmayı ertelemek veya hakeme başvurmak.

#### **2.4.14 Motivasyona Önem Verme**

İnsanı verimli bir şekilde çalıştırmak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür. Çalışana ilgi göstermek onu kuruma bağlamak anlamına gelir. En önemli yatırım insana yatırımdır çünkü yönetimde modern anlayış insanı yönetmek değil insanı insanlarla yönetmektir. Öğretmen en düzenli ve en verimli durumun korku ile değil sevgi ile sağlar. İnsanları sevgi ile bağlamak sürekli bir durum yaratır. Korkunun etkisi ise geçicidir. Çağdaş okul, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadıkları bir kurum kavramına sahip olmalıdır. Eğitim yöneticisi, kurumda böyle bir kavramın meydana gelmesi için kendisini görevli kabul etmesi gerekmektedir (Palmer,1993).

Modern eğitim yöneticisi, okulundaki öğretmenlerin motivasyonunu canlı tutabilmek

İçin gerekeni yapabilmelidir. Performans ile ilgili ödüllendirmeler, şeffaf bir biçimde yürütülmeli ve bütün öğretmenler ve okul çalışanları için geçerli olmalıdır (Karabaş,1986).

Yöneticinin başarısını oluşturan özelliklerinin aksi durumu başarısızlık durumunu oluşturur. Modern bir yöneticinin büyük resmi görememesi iyi bir vizyon ve misyonu olmaması ve de kurumu bu hedefe doğru bilinçli bir şekilde götürmemesi başarısız sebeplerinin başında yer alır. Nereye, nasıl, hangi yöntemle gidileceğine karar verilmeli ve bütün okul toplumu bu yöne doğru gitmeye özendirilmelidir. Plansız hareket etmek, iletişim yetersizliği, duyguları okuyamamak, sorun çözme tekniklerini kullanmamak, yetkiyi devretmemek, takım çalışması yapmamak, adil olmamak, insan haklarına saygı duymamak, sevgiye değer vermemek yöneticiyi başarısızlığa götürür. Ayrıca insanlara önem verip onları etkili dinlememek, çalışanlara tepeden bakmak başarısızlık nedenidir. Etkili dinleme

çalışanları kuruma kazandırır ve kuruma olan bağlılıklarını arttırır. Ayrıca, motivasyona önem vermemek, güven ortamı oluşturmamak, çatışma yöntemini bilmeyerek bunu kuruma etkili olacak şekilde kullanamamak faktörleri de başarısızlık nedenlerine eklenebilir. Kişilere önem vermemek, kötü bir iklim oluşmasına neden olur ve kurumda başarısızlık ortaya çıkar.

#### **2.4.15 Stresle Baş Etme**

Gerilim ve zorlanma anlamına gelen stres bir kurumda olumsuz bir ortam hazırlar. Stres içinde olan yöneticinin başarısı düşer. Yönetici stresin kaynağını araştırıp bulmalı ve bunu gidermek için çareler aramalıdır( Karpicke,1996).Yönetici kendi stres içinde ise bulunduğu ortamdaki uzaklaşmalı, müzik dinlemeli, açık havada yürüyüş yapmalı ve de güvendiği bir arkadaşına stres yaratan durumu anlatıp onun önerilerini almalıdır. Stres öğrenciler arasında ise kaynağına inmeli ve bunu giderecek çözümler üretilmelidir.. Stres bazen de olumlu sonuç verebilir. Elbette stres de çatışma gibi kurumun yararına olacak şekilde yönetilebilmelidir. Sürekli denetim stres yaratabilir ancak denetleneceğini bilen personel daha verimli çalışma gayreti içinde olur.

#### **2.4.16 Lider Olma**

Demokrasi, liderliği gerekli kılan sosyal bir yaşam biçimidir. Demokrasilerde kaliteli liderin, demokratik kurum ve kurallar içerisinde gelişebileceği inancı vardır. Okul ise demokratik davranış ve değerlerin bireylere kazandırılmasında olduğu kadar liderlik becerilerinin geliştirilmesinde de temel kurumlardan biridir. Buna göre demokrasilerde liderlik, bir vatandaşlık özelliği olmaktadır. Okul ve sınıf yönetiminde, yönetici ve öğretmenlerin bir takım liderlik davranışlarına sahip olması gerektiği gibi öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirebilmeleri için de fırsatlar oluşturulmalı, program içi ve program dışı etkinliklerde bu becerilerin geliştirilmesine önem verilmelidir (Yazar,2002).

Toplum ve eğitimi yeniden yapılandırmada belirlenecek makro düzeyde politikalar yanında eğitimde yetki devri ve yerleşme eğilimleri ile birlikte mikro düzeyde okul

merkezli politikalara da ağırlık verilmesi gerekecektir. Makro düzeyde politikaların uygulanabilmesi ve başarısı, okul yöneticiliğinin liderliğine bağlıdır. Liderlik konusunda yapılan araştırmaların ortaya koyduğu önemli bir gerçek, liderliğin öğrenme ve öğretme boyutlarından oluştuğudur. O halde şimdi ve gelecekte eğer eğitimde önemli reformlar yapmak gerekecekse, her şeyden önce yenilikçi ve yaratıcı öğretmen lidere ihtiyaç vardır (Yazar,2002).

Geleceğin eğitim liderleri, toplumsal değişimin getirdiği belirsizlik ve sorunların üstesinden gelebilmek için okul ve toplum yaşamı ile ilgili yeni vizyonlar oluşturmak, insan hizmet ve kalitede mükemmelliği ilke edinmek durumunda olacaklardır. Geleceğin eğitim liderliği bürokratik ve hiyerarşik yapılara bel bağlamaksızın en mükemmele ulaşmak için, takım çalışması yoluyla insanları nasıl birlikte çalışma, üretme ve yarışmaya sevk edebileceklerini öğrenme ve bunu gerçekleştirmek zorunda olacaklardır. Giderek toplumsal ve örgütsel yaşamda olduğu gibi eğitimde de kalite konusu önem kazanmaktadır. Kaliteli eğitim için öncelikle kaliteli lider gerekmektedir. Bu yaklaşımda üzerinde durulan başlıca ilke ve değerler liderlik, müşteri merkezlik, müşteri duyumu, ortak sorumluluk, sistemin sürekli değerlendirilmesi, kontrolden önce önleyici tedbir ,stratejik planlama, iş görenlerin kararlara katılımıyla bilgi ve deneyimlerinden yararlanma, takım çalışması, veriye dayalı karar, üretim sürecinin sürekli iyileştirme, gruba verilecek ödüller, sorunların doğmasını beklemek ve çözmek yerine sorunların nedenlerini ortadan kaldırmak ve ortaya çıkmadan önce önlem almak, işbirliği, kontrol yerine yol göstermek ve kolaylaştırmak, emir verme yerine önderlik etme ve yetki devretmek, yapıyı basitleştirmek, risk almayı ve yeniliği teşvik etmek olarak sıralanabilir. Bu ilke ve değerler eğitim örgütlerine de uyarlanabilir ve uygulanabilir niteliktedir (Yazar,2002).

Örgütsel üretimin gerçekleştirilmesi yanında, örgütlerinde sürekli yeniden üretmesi, öğrenen örgütlerin oluşturulması gerekmektedir. Kimilerince toplam kaliteli yönetimi, öğrenen örgütler oluşturmada birinci dalga olarak görülmektedir. Öğrenen örgütlerde liderlerin ayrı bir yeri vardır. Bu örgütlerde liderler, karizmatik liderlerden farklı olarak önemli konularda insanlara zihinsel bir model oluşturan öğretmen, temel değerleri ve vizyonu belirleyen bir tasarımcı olarak nitelendirilmektedir. Başarılı bir örgütsel değişim için öncelikle kültürün ve yerleşik alışkanlıkların değişmesi gerekir. Yeni ve özgün birçok düşünceler örgütlerde çoğu kez uygulamaya aktarılmaz. Bunun temel nedenlerinden biri, yeni görüşmelerin geleneksel zihinsel modellerle çatışmasıdır. Başarılı bir örgütsel ve toplumsal bir

değişim ve dönüşüm için özellikle zihinsel bir değişim ve dönüşüm gerekmektedir. Bunun öncüsü de söz konusu değişimi eğitim yoluyla gerçekleştirecek eğitim liderleri olacaktır. Günümüzde artık tekil bir liderlik kavramlaştırılmasından öte toplam kalite yönetimi ile birlikte katılımcı ve paylaşılan bir liderlikten söz edilmektedir. Bu yaklaşımda lider izleyenlere emir veren biri değil, herkesin sahip olduğu potansiyeli tam olarak ortaya koyabilmesi için gerekli fırsatları yaratan kişidir. Okul yönetiminde de okul yöneticileri okul toplumunu oluşturan tüm üyelerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri fırsatlar oluşturmak, onları bu konuda yüreklendirmek ve güçlendirmek durumundadırlar (Yazar,2002).

Yeni yetişen kuşakların uluslar arası yarışta başarılı olabilmesi için bilgi toplumunun gereklerine uygun olarak yaratıcı, problem çözücü, bilgiye ulaşmasını bilen, yüksek teknolojileri kullanabilen, hoşgörülü, esnek, bilimsel düşünebilme yeteneğine sahip ,bedensel,zihinsel, sosyal yönlerden sağlıklı yetiştirilmesi önem taşımaktadır. Okul yönetici ve öğretmenlerin temel görevleri de bunların gerçekleşmesine, her öğrencinin kendini ve yeteneklerini keşfetmesine dönük ortam, yardım ve fırsatlar sağlamaktır. Türkiye'nin rekabet gücünü arttırmak Avrupa ile bütünleşmesini sağlamak için laik ve çoğulcu demokrasiyi benimsemiş, ulusal kültürü geliştirici, düşünme, algılama, ve problem çözme yeteneği gelişmiş, dış dünyaya, yeni görüşlere ,evrensel değerlere açık, kişisel sorumluluk duygusu ve toplumsal duyarlılığı gelişmiş, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyine yüksek , iletişim ve işbirliği yetenekleri gelişmiş insan ve işgücü yetiştirmek gereklidir. Tüm bunlar eğitim ve liderlikle yakından ilgili konulardır.

“Yaşam boyu eğitim ve yaşam boyu öğrenme” tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir slogan durumuna gelmiştir. Okul, eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği yerlerden sadece biridir. Artık okulun ve öğretmenin temel rolü öğrenciyi “öğrenmeyi öğretmek” olarak görülmektedir. Eğitimde öğrenileni tekrar eden insanlar yerine, kendi kendine öğrenebilen öğrendiklerini uygulayabilen, özerk insanların yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da eğitim de kaliteli liderlik anlayışının egemen kılınması ile olanaklıdır.

Liderlik, en genel şekliyle liderliği, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür. Liderin ortaya çıkması için belirli bir amaç, belirli bir grubun varlığı ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekmektedir.

Bu durumda lideri grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak tanımlamak da mümkündür. Liderlik olgusunun güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse, liderlik kişiler arası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir dolayısıyla bu yeteneğe sahip kişiye de lider denir. Liderliği bir süreç ve özellik şeklinde de tanımlamak mümkündür. Süreç olarak liderliğin tanımı yapıldığında, liderlik bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır. Liderliğin özellik yönü esas alındığında ise tanım, grup üyelerini başarılı olmaya hazırlama ve yönlendirme yeteneğidir biçiminde olacaktır. Bu durumda lideri, grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak tanımlamamız mümkün olacaktır (Yazar,2002).

Tanımlara dikkat edildiğinde bir grubun liderini grup üyelerinden ayırmanın iki yolu olduğu açıktır. Birincisi, grup üyelerinden hangisinin grubu hedeflerine yöneltme konusunda etkili olduğunun bulunması, ikincisi ise hangi üyenin diğer üyeler üzerinde etkili olduğunun saptanmasıdır. Bu iki ayırım faktörü bizi üyeler arasında lidere götürecektir. Böyle bir yaklaşım liderin iki önemli noktasının daha vurgulanmasını sağlamaktadır. Her grup üyesi belirli sınırlar içerisinde lider olma olanağına sahiptir ve liderlik olgusunun bir kişiler arası etkileşim davranışına bağlı olduğunu unutmamak gerekir.

Yönetim ve liderlik kavramlarını karıştırmamak gerekmektedir. Bunlarla bağlantılı olmakla beraber birlikte farklı kavramlardır. İnsan olağanüstü, hatta karizmatik bir lider olabilir ama yöneticiliğiyle işgücünü tam bir felakete sürükleyebilir.Öte yandan çok becerikli bir yönetici kendine bağlı kişilerin gözünde son derece itici bir lider olabilir.Liderlik ve yöneticilik çok farklı kavramlar olup liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderlik sadece formal organizasyonla ilgili bir süreç değildir (Yazar,2002).

Informal organizasyonlar veya ilişkilerde de liderlikten bahsedilmektedir. Zaten liderlikte liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Resmi yetkili olmadığı halde bir grubu peşinden sürükleyen lider olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkilemeyen yöneticiler de vardır. Bu açıklamalardan sonra lider ile yöneticinin eşanlamlı olmadığını, her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne

sahip olmayan liderin de olabileceğini söyleyebiliriz. Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Ketih Davis şöyle ifade etmektedir: “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir. Liderlik diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmaya isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda yönlendirinceye kadar planlama, örgütleme ve karar verme gibi yöneticilik etkenlerin cansız görünen kozalarıdır.” (Yazar,2002).

Belirli amaçları gerçekleştirmek için olsun ya da olmasın lider olunabilir, liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin işlevlerini yerini getirebilmesi için belirli bir konumda olması ve etkinlikler için yetki sorumluluk sahibi olması gereklidir. Her yönetici lider olamaz. Şöyle ki bireye yöneticilik görevi verilmiş olsa bile bireyin lider olabilmesi için birtakım özellikleri taşıması, çalışanları etkilemesi gereklidir. Amaçlara ulaşmasında da önemli olan, yöneticinin liderlik niteliğinin taşıması ve diğerlerini ardından sürükleyebilmesi, amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını sağlayabilmesidir.Modern yönetici kişilik nitelikleri ve bu niteliklerin çocukların zihinsel, duygusal, ve sosyal gelişimi üzerine muhtemel etkilerine dayanan halihazırda mevcut bir psikolojik güçtür (Ausubel, 1969). Uzmanların çoğu yöneticiliğin kişilerle birlikte ve kişiler aracılığı ile amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir etkinlik olarak tanımlanabileceğini kabul etmektedir. Dolayısıyla önemli olan kişilerin bir takım etkinliklerde bulunarak amaca ulaşması ise, yönetici çalışmalar üzerinde belli bir nüfus ve otorite kurmada, onları etkilemede başarılı olduğu oranda bir çeşit lider sayılmaktadır.Lider ve yöneticinin işlevlerini yerini getirmede birbirine bir takım üstün tarafları vardır. Lider otoritesini grup üyelerinden alırken yönetici bulunduğu gruptan herhangi bir otorite almaksızın lider rolünü üstlenmektedir (Yazar,2002).

Yöneticinin hem yönettiği grubu hem de onu yönetici yapan üst düzey yöneticilere karşı belirli sorumlulukları vardır. Oysa lider sadece lider olduğu gruba karşı sorumludur ve bu sorumluluğu grup amaçlarını gerçekleştirmesi ile sınırlıdır. Sosyal ve ekonomik gelişme için modern eğitim yöneticisinin öğretmeninin liderliği önem taşımaktadır. Yöneticinin bu kültürün, başkalarına oranla daha gelişmiş beğenilere sahip bir üyesi olması beklenir (Bela,1968).

Lider ve yönetici arasında farkları belirli başlıklar altında topladığında;

Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlikle yöneticiliği eş anlamlı kabul etmek son derece yanlıştır. Çünkü lider, yönetici, nezaretçi gibi kavramlar özdeş kavramlar değildir. “Liderlik, insanları belirlemiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir.”Lider, kişileri amaçları doğrultusunda motive etmeden ve yönlendirmeden, planlama, örgütlenme, karar verme gibi yöneticilik fonksiyonları pek sonuç getirmez. Yöneticilik ise, örgütün birincil olara ve toplumun da bir bölümünü istediği bir hizmet ya da ürün üretebilmek için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir (Cemaloğlu,2002).

Her yönetici, lider özelliklerine sahip olamayacağı gibi, her lider de formal olarak yönetici olmayabilir. Eğitim görmüş bir kişi yönetici olabilir. Buna karşılık lider,ahlaksal bir yönetim kurup bütün bireylerin en yüksek verimle çalışacağı bir ortam yaratarak bağlılık kazanan kişidir.Bir kişi, yönetici olarak görevlendirilmiş olsa dahi, lider olabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.Bu yönetici amaçlara ulaşması konusunda çalışanları etkileyebileceği, onları harekete geçirdiği ve kendiliğinden istekli olarak ardından sürükleyebileceği oranda liderdir sayılmaktadır. Ancak lider, otoritesini grup üyelerinden alırken yönetici, yöneticisi bulunduğu gruptan herhangi bir otorite almaksızın, tepe yönetimin kendine verdiği görev ve yetki ile bu rolü üstlenmektedir. İşte bu noktada yönetici lider karşısında güç durumunda kalmaktadır. Çünkü sadece resmi otoriteye istemeyerek boyun eğse ve bunu zorla kabul etse bile, iş amaçlar doğrultusunda yeterli çabayı sarf etmeye geldiğinde, bunu yapmayarak işlerin ters gitmesine neden olmaktadır. Grup üyeleri, liderin emirlerine isteyerek uyarlar. Lider amaçlarını belirlemede ve faaliyetlerini yönlendirmede yöneticiden çok daha üstündür. Ancak bir kişinin belirli bir grubun lideri olabilmesi için, kendi özelliklerini grubun özellikleri ile bağdaştırması gerekmektedir. Oysa yöneticilik, profesyonel anlamda eğitim yoluyla kişiye kazandırılabilir nitelikte bir kavramdır. Bununla beraber zaten başarılı bir yöneticinin sonu iyi ve gerçek bir liderliktir. Aynı zamanda liderlik tarzları, iyi yöneticileri belirler (Cemaloğlu,2002).

Yöneticiler, mevcut faaliyetlerin dengesini ve istikrarını sürdürmesi için çaba sarf ederken, liderler olaylar karşısında yeni yaklaşımlar yaratmak ve keşfedilmesi gereken yeni alanlar bulmak için faaliyet gösterirler (Cemaloğlu,2002).

Lider ve yöneticinin çalışma anlayışları farklıdır. Belirlenen amaç ve hedeflerin sağlanması için stratejilerin geliştirilmesi, gerekli kaynakların sağlanması, örgütün

yönlendirilmesi , kontrol faaliyetlerinin yerinde ve zamanında yapılması ve çok önemli bir nokta olan insanların motive edilmesi veya ödüllendirilmesi hep yönetim kavramının kapsamına girer. Ancak bir yönetici, enerjisinin ne kadar hedeflere, işletme kaynaklarına örgüt yapısına ve insanlara yöneltilirse yöneltilsin sorun çözücüdür.Yöneticiler çalışmayı, strateji yaratma ve karar verme gibi konularda, insanların bir araya getirilmesi ve düşüncelerin karşılıklı etkileşim olarak görme eğilimindedir.Bunu yaparken de etki ve tepki arasında bir uzlaşma ortamı bularak, çatışmaları farklı değer yargılarından kabule dileyebilir çözümlere yöneltir.Bu sayede, kişilere sorunların çözümünü kabul ettirerek gerekli dengeyi kurar, dolayısı ile arabuluculuk görevini üstlenir.Liderin çalışma anlayışı ise, yöneticilerin seçeneklerini azaltarak hareket etmelerine ters olarak, liderin eski ve yeni sorunlara taze bir yaklaşım ile yeni ve çok geliştirmeye yönelmeleri şeklindedir.Ayrıca liderler yüksek tehlike koşullarında çalışmaktan korkmazlar ve bunu özellikle isterler, çünkü liderler fırsatların çok ödülleri yüksek olduğu risk ve tehlike durumlarını ararlar.Liderlerin etkin olabilmesi için düşüncelerinin,kendisini takip edenleri heyecanlandırması gerektiğini çok iyi bilirler ve bunun için çalışmada sürekli heyecan yaratırlar (Cemaloğlu,2002).

Kişinin sorunları çözmede tehlikeden ve riskten korkmaması ile diğerinin tutucu davranması arasında fark,bilinçli bir tercihten değil, kişiliklerden kaynaklanmaktadır.Özellikle yöneticiler için,işlerin dengesini ve istikrarını sürdürme çabası, risk alma ihtiyacını bastırır ve köreltir. Dolayısıyla denenmiş ve uygulanabilir çalışmalar ile devamlılıklarını sürdürmeyi planlar.Ancak aynı durum liderler için söylenemez.

Liderler, yöneticilere göre işler yolunda gittiğinde dahi huzursuzdur.Bu yüzden liderin yönettiği zamanlarda işletmelerde genellikle bir kaos ortamı yaratır. Liderler sorunlara erken çözümler bulmak yerine bir kaos ortamında daha iyi düşünüp çözümler bulurlar.Bu tarzda çalışan liderlerin örgütlerinden, duygusallık rüzgarları da farklı yönde eser.Duyguların grafiği bir anda dorukta bir anda vadidedir.Bu özellikler ile liderler , yöneticilerden çok, yaratıcı sanatçıları ve bilim adamlarına benzerler.Bir örgütü yönetmek isteyen kişinin stratejik beceriler yanında, hayal gücü yaratıcılık ve vizyon ile ilgili yeteneklerini de geliştirmesi gerekmektedir (Moore,1964).Lider ve yöneticilerin farklı olduklarına dair bazı görüşler şu şekilde sıralanabilir (Moore,1964).

Liderlik yönetmek değildir. Bununla birlikte bazı yöneticiler lider ve bazı liderler de yöneticidir. Liderlik yönetimin bir parçasıdır. Liderlik harekete önem verir.Günümüzde

işletmelerde yönetici olup lider olmayan, lider olup yönetici olmayan veya yönetici olduğu halde lider olan kişilere rastlamak mümkündür (Moore,1964). Yöneticiler insanlarla birlikte çalışmayı tercih ederler. Tek başına çalışmaktan hoşlanmazlar çünkü bu onların endişelenmelerine neden olur (Moore,1964). Lider riskin yüksek olduğu dönemlerde daha çok kendini gösterir .

Yöneticilerin çalışanların mevkilerine göre hareket etmek isterler. Liderler ise fikirlerle ilgilenirler ve onlara ulaşabilmek için etkili yolu denerler (Moore,1964).

Liderler doğruyu yapan kişilerdir. Yöneticiler ise işleri doğru yapan kişilerdir (Moore,1964).

Lider bulunduğu ortam ve çevre koşullarından etkilenir. Örneğin liderin doğrudan kişiliği rol oynadığı gibi işe ve çevreye yönelik etkileşimden kaynaklanan liderlik söz konusu olabilir. Bu etkileşim grup üyelerinin beklentileri, işlerin nitelikleri liderin otorite derecesi gibi faktörlere bağlıdır (Moore,1964).

Liderlik yöneticiliğin tamamı değildir. Ancak önemli fonksiyonlarından biridir. Bir yönetici, liderlik yeteneğine ek olarak planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi diğer temel fonksiyonlarının olduğunu unutmamalıdır. Elbette liderlik yeteneği etkin bir yönetici için çok gereklidir. Bu nedenle yönetici liderlik yeteneğini geliştirmelidir (Moore, 1964).

Gözlemlerimiz, sağduyumuz ve eğilimlerimiz, etkili,güçlü ve iyi bir okul yöneticisi imajını ortaya koymaktır.Bazı okul yöneticileri için sı sık şu kavramlara başvurulmaktadır.Okul yöneticisi “güçlü bir yarışçı”, “öğrenci velileri arasında saklanan güvenilir bir kişi” ya da “okulun içinde ve dışında bilge bir kişi “ olarak algılanmaktadır.Bununla birlikte okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır.Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışı şunlardır;

- Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adama,
- Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlamak ve kullanma yeterliliğine sahip olma,
- Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,

- Doğrudan öğretim politikasını geliştirici lider şu görevleri yapar:
- Öğretmenlerle iletişim kurma,
- Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
- Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
- Değişik öğretim materyalleri sağlama,
- Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme,
- Örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
- Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
- Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
- Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplini oluşturma,

Yapılan araştırmalarda etkili okul üzerinde rol oynayan önemli faktörlerden birinin güçlü öğretimsel liderlik olduğu belirlenmiştir (Yazar,2002).

Yönetici ve öğretimsel lider kimdir? Her ikisinin rolleri arasında bir ilişki var mıdır? Bir okul yöneticisi etkili bir yönetici olmadan öğretimsel lider olabilir mi? Bu sorular öğretimsel yöneticinin rollerini anlama açısından hayati bir önem taşımaktadır.Öğretimsel liderliği ve yönetimi birbirinden ayırt etmek mümkün değildir.Okul yöneticisi iyi bir yönetici değilse,öğretimsel lider olamaz.Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir. Öğretmen etkili bir okulda yönetilen astlardan biri olmayı istememektedir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir.

Bir toplumda eğitim asla statik bir yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir.Öğretimsel liderlik ile toplumsal değişme beklentileri karşılanabilir. Öğretimsel liderliğin alanı oldukça geniştir. Bunlar okul yöneticisinin sınıftaki öğretimsel etkililiği sağlamada kullandığı kararlar, stratejiler, yöntemler ve felsefelerden oluşur.

Yönetici olarak okul müdürü gemiyi düzgün götürmeye çalışırken; öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanmaktadır. Öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin

birbiri ile bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır.Okulun misyonu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirme.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin zayıf öğretimsel liderlik rolünü sergilemeden daha çok dil ve matematikteki başarıya önem verdiklerini savunmaktadırlar. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

- Kaynak sağlayıcı olarsak okul yöneticisi,
- Bir öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi,
- İletişim sağlayan kişi olarak okul yöneticisi
- Görünür bir kişi olarak okul yöneticisi (Crow,2002).

#### **2.4.17 Kuvvetli Aile Bağlarına Sahip Olma**

Toplumun en küçük kurumu olan aile ve aile bireyleri arasındaki kuvvetli ve sıcak bağlar kişilerin mutlu olmalarını sağlar. Uyum, karşılıklı saygı ve güçlü bağlar aile içinde huzur yaratır. Böyle bir aileye sahip olan okul yöneticisi bu mutluluğunu okula yansıtır. Okul toplumu da bir aile gibi düşünülürse öğrenci, öğretmen ve yönetim bir aile gibi birbirine bağlanır. Herkes kendini bu ailenin bir bireyi olarak görür ve öyle davranır. Okul müdürü öğrencileri kendi çocukları gibi kabul edip onlara da kendi çocukları gibi davranmalıdır. Sevgi ortamı olumlu bir hava yaratıp başarı yolunu açar.

#### **2.4.18 Olaylara Olumlu Yaklaşma**

Olaylara olumlu yaklaşım pozitif enerji yaratır. Kötümserlik ise negatif enerjiyi oluşturur. Personel olumlu bir yöneticiden olumlu bir mesaj alıp bundan etkilenir. Herşeye olumsuz bakan yönetici çalışanları da olumsuz etkiler. Olumlu yaklaşım motivasyonu, iletişimi ve kişisel bağları güçlendirir. İyimser bir yönetici olumlu bir okul iklimi yaratır, çalışanlara moral verip performansın yükselmesine neden olur.

#### **2.4.19 Dürüst Olma**

Sözleri, davranışları tutarlı, yalana iki yüzlülüğe baş vurmeyen bir yönetici etrafına güven telkin eder. Böyle bir davranış çalışanları da olumlu yönde etkiler ve böyle davranmaya

özendirir. Okul müdürü dürüst davranırsa çalışanlardan ve öğrencilerden de dürüstlük bekleyebilir.

#### **2.4.20 Duygusal Yetkinliğe Sahip Olma**

Bir okul kurum olarak yaşayan bir organizmaya benzer. Kurumlar da insanlar gibi duygusal ve sosyal hayata sahiptir. Okul kurumu da daha çok çalışarak duygusal ve sosyal zekasını geliştirmelidir.

Duygusal okur-yazarlık duyguların farkında olup onlara yön vermek anlamına gelir. Okul yönetiminde her şeyden önemlisi insandır. İnsanların hem aklına, hem kalbine yön verilebilir. Okul yöneticisi insan duygularını anlayıp, irdeleyip buna göre davranabilirse gerçek bir yönetici olur. Bu başarısının anahtarıdır.

Okul müdürü negatif sonuçlar yaratacak duygu tiplerine karşı dikkatli olmalıdır. Bir okulda: kalp kırıcı konuşmalar, korku salma, tehdit etme, öfke, duygusuzluk, stres, endişe, kıskançlık, hırs, nefret, bencillik niteliğinde duygular varsa, huzur ve başarıdan söz etmek mümkün değildir Yönetici bu tip negatif ortamları oluşturmamaya çalışmalıdır.

Bir eğitim kurumunda belirtilen negatif duygular yerine dinamik duygular hakim olmalıdır. Bir amacı gerçekleştirmek için kararlı olmak başarıya odaklanmak gerekmektedir. Dirayet, sevinç, gelişme tutkusu, çalışanın kendini işe vermesi, çözüme odaklanmış yöntem arama, sevinç ve huzur gibi kavramlar pozitif enerji yaratır. Pozitif enerji güvene neden olur, güven de başarıyı getirir.

Okul yöneticisi duygusal zekadan yoksun ise başarılı olma şansı çok azdır. Duygusal zekaya sahip bir yönetici rahatlıkla iyi bir okul ortamı yaratabilir ve daha başarılı olur.

Kendini tanıma kişinin kendi hakkında bilgi sahibi anlamına gelmektedir. Birey zayıf olduğu noktaları bilir ve onlar hakkında konuşmaktan çekinmez. İyi kişilik özelliklerine sahip bir yönetici beraber çalıştığı kimseleri rahatlıkla etkileyebilir. Yönetici kendi kapasitesini bilirse altından kalkamayacağı işlere girişmez, vaatlerde bulunmaz ve risk almaz. Bu tip yöneticiler öz güvene de sahiptirler. Kendilerine karşı bir eleştiri yapıldığı takdirde bunu bir gelişme fırsatı olarak değerlendirirler ve de eleştiri yapanlara karşı düşmanca duygular

beslemezler. Kendini iyi tanıyan okul yöneticisi okul toplumu ile iyi bir iletişim kurarak huzurlu bir ortam yaratır. Bu ortam da başarının anahtarıdır.

Bireyin kendi duygularını kontrol ederek dürüst ve duyarlı davranması ve yeni ortamlara göre davranışlarını ayarlayabilmesine kendini yönetebilme yeteneği denir. Birlikte çalıştığı insanlara güven ve adalet ortamı içinde olduğunu bir yönetici hissettirebilirse olumlu bir ortam ortaya çıkar. Böyle bir lider hoş olmayan bir durumla karşılaştığı takdirde heyecana kapılmadan yapıcı çözümler üretebilir. Yeniliklere karşı peşin hükümlü olmaz ve yeniliklere karşı kolayca uyum sağlar (Erdoğan,2002).

Başarısızlıktan yılmama yöneticinin kendi çıkarları için başarıya tutkusuna sahip olmasıdır. Böyle bir yönetici başarısı için şansı ve dış faktörleri esas almaz, kendi kaderini ancak kendisinin tayin edebileceğini düşünür. Böyle bir lider kararlılık içindedir. Başarıya ulaşmak için büyük bir istekle çalışır. Kendisini ve okul toplumunu başarıya odaklı hale getirir. Böyle bir lider sürekli mükemmelliği hedef alır ve çalışanları bu yönde motive eder (Erdoğan,2002).

Empati duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı gibi ifadeleri kapsamaktadır.

En basit şekli ile yönetici kendisini öğretmen veya öğrenci yerine koyarak davranmalıdır. Başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışmalı ve tavırlarımızı karşımızdakilerin ruhsal durumuna göre ayarlayabilmeliyiz. Beraber çalıştığımız insanların duygularını ne kadar iyi anlarsak o kadar iyi ilişkilerimiz olur. Lider çevresinden haberdar olmalıdır. Günümüzde takım çalışmasının önemi ve empatinin gerekliliği açıktır. Yönetici birlikte çalıştığı kişilerin görüşlerini hissetmeli, anlamalı ve bunları dikkate almalıdır. Kişilere önem vermeli, onların önemli olduklarını hissettirmelidir. Empatik düşünceye sahip olan yönetici verimliliği yükseltir ve çalışanları kendine bağlar (Erdoğan,2002).

Yönetici de kendini öğrenci yerine koyarak onların duygularını, sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlayarak hareket etmelidir. Ayrıca, öğretmenlerle ilgili bir uygulama yapmak istediği zaman kendini öğretmen yerine koymalı ve uygun bir uygulama ortaya koymalıdır. Ayrıca, yönetici kendisini veli yerine de koymalıdır. Velilerin beklentilerine aykırı bir

davranışta bulunmamalıdır. Yönetici okul toplumunun duygularını yönetebilirse, onlara istediği her şeyi kolayca yaptırabilir. Başarı için okul toplumunun duygularını anlaması çok önem taşımaktadır.

Okul yöneticisi gergin ortamları daha fazla germemeye çalışılarak mantıklı bir davranışla olumlu bir hava yaratmalı, diğer insanların duygusal çıkışlarını belli bir mantık süzgecinden geçirerek yumuşatmalıdır. Çatışma psikolojisini iyi bilmeli ve olumsuz ortamdan dersler çıkarıp örgütün yararlanabileceği çözümler bulmalıdır. Yönetici açık ve ikna edici bir iletişim kurmalı ve çevresi ile güçlü bağlar geliştirmelidir. Sosyal beceri için zengin kelime hazinesi, akıcı bir dil, duygu ve düşünce zenginliği önemlidir. Okul yöneticisi bu yönde eksikliği varsa çeşitli kaynaklardan kendini geliştirmelidir (Erdoğan,2002).

#### **2.4.21 Okul Kültürü Yaratma**

Örgütlerin verimliliklerinin analizinde üzerinde en çok durulan konulardan biri, örgüt kültürü olup yönetim biliminde giderek önem kazanmış ve bu alanda yapılan araştırmaları da arttırmıştır (Çelik,1997).Okul, değişik adlarla anılan eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir. Örgüt kültürü, örgütsel davranışın bir inceleme alanı, örgütsel davranış da insanların örgüt içindeki hareket ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir (Gordon,1993).

Etkili okul örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştiren okuldur (Başaran,2000). Okul için en önemli sorun yaşamını devam ettirmektir. Okul çevresinde bulunan belli bir nüfusu eğitmesi gereklidir. Ülkemizde ilköğretim her Türk vatandaşı için zorunludur ve de kanunda yazıldığı gibi parasızdır. Okulun yönetsel amacı öğrenci sayısını arttırmak ve eğitim kalitesini yükseltmektir. Böylelikle mükemmelliği sürekli aramak, ve öğrencilere belli olumlu alışkanlıkları kazandırılmalıdır. Liderlerin rolleri ve bu rollerden 'okul kültürünün etkilendirilmesi' konusunda yapılan çalışmalar okul müdürlerinin kültürü etkili olarak etkilendirmek için toplum ve okulun kültürünü iyi okuyup anlamaları gerektiğine dikkati çekmektedir (Schein,1990). Okulda alınan eğitimden sonra öğrenci olumlu yönde değişmiş olup kendisine, ailesine, ulusuna ve devletine daha yararlı olması gerekir. Öğrencilerin daha etkili olabilmeleri için sağlıklı bir okul ortamı ve öğrenmeyi teşvik eden bir yönetim gerektirir. Yönetici daha iyiye giden eğitimi daha az masrafla gerçekleştirebilirse ekonomiye de katkı sağlamış olur. Sağlıklı bir okulda

işgörenlerin kişisel amaçları ile okulun amaçları birleşebilirse olumlu bir iklim oluşur. Modern bir okul bilimin, teknolojinin ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak eğitimde yenilik sağlar. Doğayı koruma ve kültüre yeni değerler katma da okulun hedefleri içinde olmalıdır. Okul müdürü öğrencilerde öğrenme kültürlerinin gelişmesi yönünde çaba sarfetmelidir (Fullan, 2002:16).

İyi bir eğitim için sağlıklı, eğitime dayalı ilişkileri oluşturan eğitim kurumları çok gereklidir. İyi bir eğitim kurumu eğitilen öğrencilerin memnun olacağı seviyede bir eğitim verir. Ayrıca devlet yurttaşların eğitim haklarını kullanmaları için her türlü ortamı hazırlar ve yurttaşları bu konuya özendirir. Öğrencileri eğitmek onların ve ailelerinin bedensel ve ruhsal ihtiyaçlarını iyi karşılamalarına yardımcı olur. Ayrıca öğrencilerin bir meslek edinmeleri toplumdaki statülerini yükseltir. Eğitimli insan toplumun en küçük birimi olan aile sistemini de iyi işletir çünkü eğitim ailede başlar. Eğitilmiş öğrenciler kültürel değerler üreterek insan olmanın kıvancına erişir (Başaran,1998).

Carlson'a göre okul odaklı yönetimin özellikleri şunlardır (Başaran,1998):

Okul odaklı yönetim, okulun eğitim programının, öğrenci işlerinin, insan kaynağını okul ve tesislerinin işletilmesinin okul bütçesinin yönetiminde öğretmenlerin ve ilgililerin katılmasını sağlayarak onların getirdiklerinden yararlanmayı amaçlar.

Okul odaklı yönetim, okulun işlevlerini gerçekleştirmede denetim ve değerlemenin yönünü, okul yönetiminden kararları uygulayanlara çevirir. Bu işlerin yönetimle eğitim işgörenleri arasında dengeler.

Okul odaklı yönetim, kararları uygulamakla yükümlü ve eğitimin sorunları ile yüzyüze olan eğitim işgörenlerini, sorun çözücü yeterliliğe kavuşturur. Tek bir kişinin okul kültürü üzerinde değişim yapmaya gücünün yetmeyeceğini savunan Barth (2002) liderin en önemli ve en zor görevinin örgütte kültürü de geliştirmek olduğunu belirtmektedir.

Okul odaklı yönetim, toplumun yüzünü okula çevirmek, eğitim sorunlarını çözmek için toplumun etkin üyelerini yönetime katar. Sembolik liderlerin rolleri ve bu rollerden 'okul kültürünün etkilendirilmesi' konusunda çalışmalar yapan Deal ve Peterson (1994),okul müdürlerinin kültürü etkili olarak etkilendirmek için toplum ve okulun kültürünü iyi okuyup anlamaları gerektiğine dikkati çekmektedir.

Okul odaklı yönetimde eğitim işgörenlerinin yönetime katılması ile okulda otorite hiyerarşisi ortadan kalkar, yetke akımı düzleşir; böylece çözülecek sorunun niteliğine göre önderlik usta işgörenler arasında el değiştirir.Okul odaklı yönetimde yönetmenin, öğretmenlerin ve öteki işgörenlerin ilişkileri, takım öğretimine iş zenginleştirmeye, öz yönetimli takım çalışmasına elverecek biçimde yeniden düzenlenir. Okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak (Balcı, 1996) okulun verimini araştırmada etkili olmaktadır.

Okul odaklı yönetim, okulun etkinliği ve nitelikli eğitim için yenileştirici, eğitim uygulamasına gerek duyar ve bunlara açık çalışır.

Okul odaklı yönetimle eğitim işgörenleri, okula daha çok bağlanırlar; okulun etkinliklerine daha çok katılırlar; ve öğrencilerle daha çok ilgilenirler. Belirli yaştaki öğrencilere belli bir seviyede eğitim vermek okulun örgütsel amaçları arsındadır. Herhangi bir sistem çevreden girdi alıp çıktı vermedikçe yaşayamaz. Okul eğitime katkı sağlayacak düşünce ve kültür üretir. Ürettiği düşünce ve kültürü yayın yolu ile halka ulaştırabilir. Ülkenin kanunlarına, geleneklerine ve yaşantısına uygun her türlü faaliyette bulunur.

Okul yönetiminin her kademesinde planlama çok önemlidir. Okul bir kurum olarak planlanan hedefleri gerçekleştirmek zorundadır. Planlanan eğitim ile eğitimin niteliğini geliştirmek her okul yöneticisinin birinci amacı olmalıdır. Yönetimin bir başka amacı her yurttaşa aynı seviyede imkan tanımaktır. Bu durum Türkiye Cumhuriyeti anayasasında ve Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır.

Okulun eğitim amacı belli bir öğretim basamağındaki öğrencilere kazandırılacak davranışların niteliğini gösterir. Eğitimde öğrencilere belli davranışları kazandırmak gerekir. Eğitim sisteminin eğitsel amaçları yetiştirilecek örnek yurttaşı betimler (Başaran, 1998).Okullar aynı zamanda siyasal kurumlardır. Bu nedenle öğrencinin hangi nitelikte olmaları gerektiği, hangi davranışlara uygun yetiştirmeleri gerektiği konusunda toplumda belli bir uzlaşma yoktur. Yasalarımıza göre her öğrencinin eleştirici, özgür, yaratıcı düşünmeyi kazanması gerekir.

Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak okul kültürü tanımlanabilir. Okul kültürü planlanabilir, denetlenebilir ve gerekirse değiştirilebilir. Okul kültürü oluşturmak yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Böyle bir kültür oluşturulduğu takdirde yöneticinin denetime ayırması gereken zaman azalacaktır. Çünkü kültür sayesinde bürokratik kurallar azalır ve personel kendi davranışını düzenleyebilir (Erdoğan,2002). Güçlü bir okul kültürü oluşursa yönetici uzun süre sağlıklı bir şekilde çalışabilir.

Kültür insanlara yön verir ve kontrol sağlar. Kültürün bir başka önemi de bütünlük sağlamasıdır. Kültürün bir başka tanımı da bildiklerimizi unuttuktan sonra geride kalana verdiğimiz isimdir. Bir kurumda okul kültürü oluşmuşsa çalışan kendini sorumlu gibi hisseder, daha iyi çalışıp verimlilik sağlar.

Okul kültürü toplumun ve ülkenin temel değerlerini temsil eder, bu değerleri yönetici okul toplumu ile paylaşır ve bir fikir birliği oluşturmaya çalışır. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin, örf ve adetlerin okul kültürü ile kaynaşmasını özendirir. Yapılan törenlerde bu temel değerler işlenir ve yerleştirilmeye çalışılır. Törenler kültürel yapının oluşmasında olumlu etkiye sahiptir. Okulda değişik kültürlerden gelen kimseler varsa okul yöneticisi bunlar arasında bir denge kurmaya çalışır.

Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı geleceğe yatırım olarak düşünen bir yönetici olursa okul kültürü kolay oluşur. Eğitim için yatırım geleceğimizi belirler. Okul ortamı öğrenci ve öğretmenlerin sürekli kendilerini yenileyecekleri bir şekilde düzenlenmelidir.

Okul kültürü davranış, düşünme, anlama ve standartları paylaşma anlamına gelir. Okul kültürünün amaç, strateji ve siyasal ilişkilerde önemli rolü vardır. Ayrıca öğrencileri işbirliği ve bütünlük içinde öğretime özendirme amacını da taşır. Okul kültürü seçilen uygulamaları kolaylaştırır veya zorlaştırır. Bir kültür oluşmuşsa bütün öğretmen, idari personel ve öğrenciler alınan sonuçlarda sorumluluk taşır. Kaliteli öğretimi geliştirmek için herkes canla başla çalışır. Çalışanlar yaptıkları işlerden gurur duyarlar. Sonuç olarak verimlilik ve hizmet artar.

Okul yöneticisi velilerin şikâyetlerini bir fırsat olarak düşünür, bu şikâyetlerden iyi sonuçlar çıkarmaya çalışır, şikâyet aldığı zaman önce şikâyet edene teşekkür eder, onu dikkatle dinler, neden teşekkür ettiğini açıklar, yapılan hata için özür diler ve problemin çözümü için söz verir.

#### **2.4.22 Vizyon Oluşturma**

Vizyon bir idealdir, temel görevi ise bir tespit yapmaktır. Vizyon ayrıca yüksek hedef koymak anlamına gelmektedir. Vizyon örgütün geleceğiyle ilgili bütünsel bir resim çizmek, paylaşılan bir değer yaratmak, sonuca yönelik düşünmek, yüksek performans kültürü yaratmak gibi anlamlara gelir. Vizyon aynı amaçlar doğrultusunda çalışma, yeni fikirler oluşturma, ilham kaynağı yaratma anlamına da gelir. Vizyon için karar verirken farklı sesleri dinlemeyi ve çeşitlilikten korkmadan herkesin benimseyeceği ve anlayacağı bir vizyon konusunda karar almayı hedeflemek gerekir. Çalışanlar sonuca yönelik düşünebilirse misyona da katkı sağlanır. Örgütün bütün politikaları, sistem ve ödülleri vizyonu ve hedefleri desteklemelidir. Vizyon açık ve ölçülebilir olmalıdır ve vizyonun hedefi başarı göstergesidir.

Vizyon ayrıca mevcut gerçekleri, umutları, hayalleri, tehlike ve fırsatları da bir araya getirir ve geleceği tanımlamaya çalışır. Yönetici bu vizyona göre örgütün enerji ve kaynaklarına yön verir. Vizyon standartlar uygulamasında faydalıdır zira aynı amaçlar doğrultusunda çalışmaya ilham kaynağı teşkil eder ve okul kültürünü oluşturur. Ayrıca vizyon planlı değişime ortam sağlar. İyi bir vizyona sahip yönetici öğrencilerin ve öğretmenlerin öğrenim ve öğretim isteğinin artmasını sağlar.

Yönetimin her aşamasında insan en önemli etkidir. İnsansız bir örgüt düşünülemez. Bu nedenle vizyon insanlarla yaratılabilir. Okuldaki vizyon anlayışı bilgi yüklü insan yetiştirmek değil, gelişmiş bireye yönelik olmalıdır. Yetiştirilen öğrenciler her alanda bilgili olmalı, yorum yapabilmeli ve analitik düşünceye sahip olmalıdır. Ayrıca geleceğe yönelik konulan hedefler ölçülebilir ve erişilebilir olmalıdır. Vizyonun gerçekleşmesi için bireylerin buna inancı olmalıdır. Bunun için de sonuç alınabilecek bir strateji gerekmektedir.

#### **2.4.23 Misyon Oluşturma**

Her örgütte ister yazıya dökülsün ister dökülmesin bir felsefe ve vizyona sahip olunması gerekir. Misyon stratejik amaçların nasıl gerçekleştirileceğini gösterir. Misyon üstün performans için çalışanları teşvik eder ve davranışlarını etkiler. Misyon kurumun inançlarını ve gideceği hedefi açıklar. Örgütün uzun vadeli vizyonu da bu misyon içindedir. Bu nedenle vizyonsuz misyon olmaz. Aynı şekilde misyonsuz vizyon da olamaz. Bunlar birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Misyon ile örgüt kendini tanımlar. Misyon bir okulun var olma nedenini açıklar. Misyonu bildirmek için okulun temel değerlerini, hizmet kalitesini, düşünce felsefesini öğretmenlere ve öğrencilere açıklamak ve herkesin anlamasını sağlamak gereklidir.

Vizyon ile misyon arasında kavram farklılıkları söz konusudur. Vizyonu gerçekleştiren örgüt yeni bir vizyon aramaya koyulur. Misyon ise uzun süre aynı kalabilir. Vizyon insanları geleceğe yöneltir ancak tek başına bir anlam ifade edemez. Çalışanlar amacı ya da misyonu iyi anlamak zorundadır. Misyon varoluş amacını net bir şekilde ortaya koyar ve niçin sorusuna cevap alır. Vizyon okul amaçları ile yakından ilgilidir. Misyon ise davranış biçimidir. Vizyon geleceğin resmini çizmekle kalmaz çalışanların hislerini de ifade eder. Misyon işletme niçin vardır ve ne yapmayı tasarlar sorularına cevap teşkil eder. Misyonun insan tarafı ve misyonlar arası farklı durumlar vizyon olur. Biri olmadan diğeri var olamaz. Okul ortamını düşünürsek misyon yönetim için bir çalışma belgesidir. Misyondan önce stratejik bir analiz gerekir ve bunun sonucunda yol gösterici ilkeler ortaya konur.

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Çelik, 1995:51).

Misyon bildirisi en az iki yıllık bir süreyi ifade eder. Kurumun misyon bildirisindeki yöne gidebilmesi zaman gerektirir. Çalışanlar örgüt yönüne göre kendilerini biçimlendirecektir. Misyon sık değişirse çalışanların misyona inancı sarsılır. Etkili bir misyon bildirisi için yönetimin desteği çok önemlidir. Ayrıca kurumdaki bütün faaliyetlerde yönetimin desteği olmadan başarı sağlanamaz. Örgütsel kaynaklar misyona göre yönlendirilir. Yine okul ortamı için bütün insan ve maddi kaynaklar okulun hedeflerine yönlendirilmelidir (Wong,2004).

#### **2.4.24 Yetki Devretme**

Bir yönetici her şeye zaman ayıramaz bu nedenle bazı yetkilerini yardımcılara devreder. Durum böyle olunca yöneticiye daha çok boş zaman kalır, bu vaktini de denetlemeye ayırabilir. Yetki devri personelin motivasyonunu ve yaratıcılığını artırır çünkü çalışanlar kendilerini kanıtlama fırsatı bulabilir. Kendine güvenen bir yönetici yetki devrinden kaçınmaz. Yetki devri ayrıca personelin gelişmesinde büyük katkılar sağlar (Yahyagil,2001).

#### **2.4.25 Toplama Kalite Çalışmalarına Destek Verme**

Toplam kalite asla bitmeyen bir süreçtir. Kaliteye gerçek bağlılığın işareti sürekli gelişmedir. Toplumun değerler kültürünü koruma ve bunu yaşatma çabası toplam kalite felsefesi ile yakından ilgilidir. Bütün okul personeli her zaman daha iyiye ve daha doğruya nasıl ulaşılacağı konusunda tek bir yumruk olmalıdır. Bu hedefe nasıl ulaşılacağı ile ilgili çabalar ve prensipler bütün personelce paylaşılmalı ve bunlara sahip çıkılmalıdır. Toplam kalite yönetimi değer yaratma ve mükemmelliğe erişme çabasıdır. Kurum hem öğreten hem de öğrenen bir davranış içine girmelidir.

Okul yönetiminde amaç mükemmelliğe erişmektir. Bu kalitede öğrencilerin yetişmesi için herkes sorumludur.Bütün okul toplumu sürekli olarak kaliteyi iyileştirmeyi düşünmelidir. Yönetici ise bu konuda öncülük yapar. Toplam kalitenin gerekli kıldığı prensiplerden biri müşteri memnuniyetidir. Okul yöneticisi velileri ve öğrencileri memnun etmek zorundadır çünkü onlar kurumun müşterisidir. Müşteri memnuniyeti okulun yaşaması için çok önemlidir. İyi yönetici müşterilerini memnun edip kurumu karlı hale getirir (Yahyagil,2001).

Okul yöneticisi okul toplumunun ne düşündüğüne dair duyarlı olmalıdır ve buna göre kendini ayarlayabilmelidir. Aksi halde birçok öğrenciyi kaybedebilir. O müşterileri memnun edecek şekilde öğrenciye hizmet vermek gereklidir. Müşteri mutluluğu başarılı yönetimde anahtar kelimedir. Öğrenciler ve veliler karşılıklarına çıkan durumların tümünden etkilenirler. Başka bir ifadeyle okul toplumunun memnuniyeti ve memnuniyetsizliği o okuldaki toplam kalitenin belirtisidir. Kuruluşlar paraya taliptirler. Müşteri parasını alışverişte kendine en yüksek değeri sağlayan kuruluşa verecektir. Yönetici kendini müşteri yerine koymalı ve ona

göre davranmalıdır. Yönetici aynı zamanda kendini öğrenci veya veli yerine koymalı, tüm işlemleri onları memnun edecek şekilde yürütmelidir.

Algılanan kalite; kalitenin kolay algılanışı, ürünün verdiği imaj, başkalarına bıraktığı izlenim ve markasıdır. Bu okulların mezunlarını piyasa birinci derecede tercih etmektedir. Yine öğrenciler bu okullarda okumaya öncelik vermektedirler (Commonwealth,1992).

#### **2.4.26 Halkla İlişkilere Önem Verme**

Topluma katılan her yeni birey kendisini davranış kuralları ile belirlenmiş değerler ve anlamlar içeren ilişkiler ağı içinde bulur. Bu ağ etkileşimde bulunduğu insanlar çoğaldıkça genişler böylece kültürüne göre algılamayı, düşünmeyi ve davranmayı öğrenir. Konuşma becerisine sahip olmamız çok önemlidir. Çünkü böyle bir beceri olmasaydı somut örneği olmayan davranışları ve bilgileri aktarmak, paylaşmak söz konusu olamazdı. Ayrıca bugün ile geçmişle ve gelecekle de bağlantı kurulması mümkün olmazdı. Ayrıca insan doğal çevresi üzerindeki etkinliğini arttıramaz ve genel bilgilere ulaşamazdı. Bunların sonucu olarak da toplumsal gelenekler ortaya çıkamazdı. Toplumsal örgütlenmede yeni oluşum ve değişimler gerçekleşmezdi. Dille iletişim kültürel birikim ve değişimi sağlamaktadır.

Kültür ve iletişim evrimi: Yazı ilkel toplumların yerleşik düzene geçmesi ve üretimi belli aşamaya getirmesinden sonra icad edildi. Merkezi yönetimlerin ve ticaretin gelişmesi uzaktan haberleşmeyi zorunlu kıldı. Yazının icadı bilgi ve düşüncenin gelişmesini sağladı (Yahyağil, 2001).

İnsan iletişimde duygusal boyut söz konusudur. İnsan simgesel dil geliştirir ve kullanır. Cassiver'e göre simgesel dilin özellikleri ad koymadır. Her şeyin bir adı vardır. Modern eğitim yöneticileri sağlıklı ve yapıcı bir disiplin anlayışıyla öğrencileriyle iletişim kurmalıdır. "Çocuk eğitiminde en önemli kavramlardan biri olan disiplin kavramı Latince 'rehberlik ve yardım etme' anlamına gelmektedir. Disiplin, sağlıklı tutum ve kuralları içerir. Özünde otorite ve özgürlük birlikte yer alır (Tucker,1984). Öğrenme insana simgesel dünyanın kapısını açar. Bazen aynı anlam değişik simgelerle verilebilir veya aynı simge değişik oluşumlar için kullanılabilir. Bu simgesel düşünce ve dilin temel özelliklerinden biridir. Nesnelere, kişilerin, olayların ve olguların somut duyu verilerince gözlenen farklılıklarının ve biricik yönlerinin soyutlama ile aşılması benzerliklerden hareketle ortak noktalar arasında bağlantı kurma yolu ile genelleme yapılabilir ve kavram yaratılabilir.

Bu simgesel dilin bir özelliğidir. Bu özellikleri ile simgesel dil insanoğluna deneme yanılma sürecinin sınırlarını aşarak yaşadıklarına anlam verme, kavramlaştırma yolu ile dile getirme, öğrenme, başkalarından da öğrenme olanağı verir.

Öğrenme ve iletişim: İnsanoğlu simgelere dayalı değişik iletişim sistemlerini geliştirerek hayvanlarda bulunmayan bir kültürel yaşamı gerçekleştirmiştir. Kültür ve uygarlık insanoğlunun öğrendiği ve yarattığı her şeydir. İnsanoğlu kalıtımsal olmayan bir simge sisteminin yaratıcısı ve mirasçısıdır.

Kültür insana özgü toplumsal bir yaşam ifadesidir. Toplumsal ve kültürel yazım biçimi iletişim becerisi ile değişir ve gelişir. Kültürün bir başka boyutu insanoğlunun araç, gereç ve teknolojiyi geliştirme becerisidir. Kültürün bir diğer özelliği de toplumsal örgütlenme biçimidir. İnsanoğlu kendi etkinliklerini bir düzene koyup örgütleyebilme yeteneğine sahiptir. İnançlar, değerler, davranış kuralları, yazılı ve yazısız yaptırımlar bu örgütlenmenin temelini oluşturur. İletişim toplum üyeleri arasında sağladığı etkileşimle düşüncelerde, amaçlarda ve davranışlarda benzerlik ve uzlaşma olanağı sağlar. İletişim davranışımız toplumdaki yer ve statüye göre değişir. Yapılan iş ve bulunulan konum iletişim olanağını belirler. İletişimde insanoğlu toplumsal ve kültürel sistemler hakkında bilgi sahibi olur. Bu aynı zamanda değişik kültürlerin farklılıklarını görüp uzlaşmayı sağlar. İnsanoğlu kendine has özelliklerini bilmek ve bildirmek ister. İletişim psikolojik gereksinimleri de dile getirir.

Ben merkezli iletişim: İnsanoğlu yalnızlık çektiğinde kendi kendine konuşur. Konuşmak çok önemli bir ihtiyaç olduğundan insanlar için kendini dinleyecek bir kişi çok önemlidir. İletişimle benlik duygusu gelişir. Bir insan bir başkası üzerinde çeşitli etkiler yaratır, daha sonra bunları izler ve değerlendirir. Bu şekilde de benliğini geliştirebilir. İletişimin hem toplumsal hem de psikolojik yönü vardır. İletişimle geçmişi sürdürüp güncelleştirebilmek, şimdiki yaşayabilmek ve geleceği güvence altına almak mümkündür. Dilimiz başkaları ile aramızda bağları kuran ama aynı zamanda da algılamamızı ve düşüncemizi de belli ölçüde yönlendiren bir araçtır. Dil dünyaya bakış açımızı ve yaşantılarımızı yorumlamamızı yansıtır. Konuşmamızdaki etkinlik beden diliyle de desteklenmelidir. Kullanılan sözlerin etkisi %10, ses tonu %30, beden dili ise %60 etki sağlamaktadır (Yahyagil,2001).

Yirminci yüzyıl başında ve sonunda değişim ve farklılaşma çok hızlı bir boyut kazanmıştır . Sanayi devrimi değişimi başlatmış, teknolojinin gelişimi ile iletişim araçları yaygınlaşmıştır. İnsanların birbiri ile etkileşimi hız kazanmıştır. Bu durum okulları da etkilemiş, okul bireyleri arasında iyi bir iletişimi gerekli kılmıştır çünkü yönetimin personele ve velilere değer vermesi kaçınılmaz olmuştur. Okul yöneticisi okul çevresi ve kamuoyunu dikkate almak zorunda kalmıştır.

Yeni dünya düzeninde veliler ve okul çevresi etkili toplumsal baskı aracı olmuştur. Özellikle basınla iyi ilişkiler de önem kazanmıştır. Basının bir okul hakkında yaptığı yayın çok etkili olmaktadır. Okul yöneticisi çok dikkatli ve akıllıca davranmak zorundadır.

İletişim etki sağlayan bir süreçtir. İyi bir iletişimle okul yöneticisi kendini etkili hale getirebilir. İlişkilerin gelişmesi takım çalışması ruhunu yaratır. Tek yönlü ve çift yönlü iletişimden söz edilebilir. Canlıların varlıklarını sürdürmesi için iletişim bir süreçtir. Her ortamın bir mesajı vardır. İletişimde ilk dakika çok önemlidir. Beden dili ve kullanılan kelimeler çok önemlidir. Kişinin üzerindeki aksesuarlar ise bilgi alışverişi değildir. Okul yöneticisi kişiliği ile, yukarıda söz ettiğimiz vücut dili ile, duruşu ile, yüz ifadesi ile, hitabı ile, davranışı ile ilk izlenimini verir ve iletişimi başlatır. Yine ilk karşılaşmada empatik davranış ve duyarlılık da göze çarpar ve ilk izlenimlerde etkili olur. İletişim bir bütündür. Çok duyuya aynı anda hitap eder. Hem göze hem kulağa hitap eden iletişim en etkili olanıdır. Algılamada; geçmiş yaşantı, ihtiyaçlar, değer sistemleri, inanç ve ilgi önemlidir. Okul yöneticisi iletişim kanallarını açık tutmalı, öğrenci, öğretmen, veli ve okul çevresinden gelen eleştirilere duyarlı olup vakit geçirmeden ilgililere danışarak etkili kararlar almalıdır. Okul yöneticisinin kişiyi dikkate alma davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı da artar. Okul yöneticisi de okul toplumunun anlayacağı bir lisanda konuşmalı, onları dinlemeli, bilgilendirmeli, gerekirse ihtiyaç duyulan alanda eğitim vermelidir.

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir: Birebir ilişki ile küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurulabilir. Okul çevresinin, velinin ve daha geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Cemaloğlu,2002). Okul yöneticisi, okulda yüksek performans sistemi oluşturabilmek için temel amaçları çok iyi belirlemelidir. Okul yöneticisinin liderliği,

öğretmenleri okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yöneltmektir. Okul yöneticisi okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkisini ve sembolik etkinliklerin altında yatan değerleri iyi kestirebilmelidir. Bunun içinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması gerekir. Vizyon, örgütün temel amaçları ile bütünleşmeyi sağlar, fikir birliği oluşturur ve örgütsel liderlik rolüne açıklık getirir. Etkili okul yöneticileri, okulun örgütsel amaçları ile bütünleşme sağlar. Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir. En önemlisi, vizyonun öğretmenlerin öğretimsel planları ile bütünleşmesi ve bir bağlılık oluşturmasıdır. Vizyon, amaçlara açıklık getirmekle birlikte öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Vizyon değerler ve anlamaların altında yatan olay ve etkinlikleri anlama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır. Sembolik liderler vizyonla daha iyi bir iletişim kurar. Böyle liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusunu oluşturur. Bunun içinde sembollerin dilini kullanır. Öğretimsel liderlik açısından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturma ile kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmaya bağlıdır (Yazar,2002).

İletişimci olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır:

- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
- Öğretimsel lider, özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
- Öğretimsel lider, çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir.
- Öğretimsel lider, sorun çözme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
- Öğretimsel lider, öğrenci veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
- Öğretimsel lider, bir grup üyesi gibi çalışır. Grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbirleri ile bütünleştirir (Cemaloğlu,2002).

#### **2.4.27 Öğrenen Okul Modeli Yaratma**

Öğretim lideri öğretme ve öğrenme ile beslenen ve onlarla yatıp kalkan sürekli olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir okul ve öğretimi nasıl organize edeceğini düşünen bir

kişidir. Okul toplumunun sürekli eğitimi düşünmesi çok faydalıdır. Zira ilgi öğrenimin kaynağıdır. Okul yöneticisi pozitif öğrenme ortamını oluşturmakla sorumludur. Okul müdürü öğrenci ve öğretmenleri öğrenmeye özendirilmeli ve bunu başaranları adil bir şekilde ödüllendirmelidir. Öğrenme süresi okul yıllarıyla da sınırlı kalmaz, yaşam boyu sürer. Okulda bütün toplum bazında öğrenme iklimi yaratılmalıdır. Başka bir ifadeyle yalnız yöneticinin veya öğretmenlerin öğrenmesi yeterli olmaz. Öğrenen okulda öğrenme en temel değerdir. Bu tip okullarda kişiler içinde bulunduğu eylemlerden sonuçlar çıkarır ve de birbirlerinden öğrenirler (Yahyagil,2001).

İnsan öğrenmesinin sınırı yoktur İnsanlardan oluşan kurumda öğrenme sınırı daha da geniştir. Öğrenen ve düşünen insanlar bir takım kurduklarında ortak bir beyne sahip olurlar. Bu ortak beyin çok yüksek bir güce sahip olur ve kurumu çok ileri seviyeye götürecek bir sinerji yaratır. Ortak beynin düşünme ve eylem gücü ile örgütün sorunları daha kolay çözülür. Öğrenen örgüt Başaran'a göre şu işleri yapar:

Bilimsel bilgi toplar, bunları ayıklar ve inceler. İncelemesi bunları beyne yerleştirme (arşivleme) ve gerektiğinde bu bilgileri anında sağlaması anlamına gelir. Bunun için kurumlarda bilgi işlem merkezi gereklidir.

Öğrenen örgüt dönütlerden yararlanır. Örgüt sorunlarını çözmede örgütçe üretilmiş bilgilerden yararlanır. Kurum çalışanlarının öğrenmesini ve kendini geliştirmesini sağlayacak ortamı hazırlar.

Kuru bilgi verme yerine öğrenmeyi öğrenme ve bilgiyi kullanma yeteneğini geliştirme önem kazanmıştır.Öğretmen rehber durumuna gelmeli ve bilgiyi aktarmayı bırakmalıdır. Konuları tartışarak bilgi alışverişi yapılan bir ortam yaratılmalıdır. Yönetici burada öğretim süresini başlatıp özendirilmelidir.

Çağdaş eğitim görüşüne göre öğrencilere belli bazı alanlarda birikmiş ve zamanla değişebilecek bilgileri öğretmekten çok onlara şimdiki ve gelecekteki yaşamları için anahtar olacak öğrenmeyi ve sorun çözmeyi öğretmelidir (Başaran,19). Başka bir ifadeyle, öğrenciler bilmedikleri bir şeyi öğrenebilecekleri beceriye sahip olmalıdır. İnsan öğrenme ve araştırma yolu ile kendine ve içinde yaşadığı dünyaya ilişkin şimdiki bilgi birikimini oluşturmuştur. Bilimler ve kültür Başaran'a göre bu birikimin ürünüdür. Dünya sürekli değişmektedir ve yeni oluşumlar meydana gelmektedir. Bu sorunların çözümü ancak eğitimle mümkündür.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin Mayıs 2002 191 no.lu yayınına göre öğrenen okulun özellikleri şunlardır; okul yöneticisi çalışan personele önem verir, okul yöneticisinin bir vizyonu vardır ve bu bütün personelce ve okul toplumu tarafından benimsenir, okul yönetimi öğrenen okul kültürü oluşturur ve geliştirir, bir sorun olduğunda yönetici karşısındakileri suçlamaz, okul örgütü bir bütün olarak ele alınır ve diğer sistemlerle olan etkileşimi göz önünde tutulur. Yenilikçi fikirler ve uygulamalar teşvik edilir, herkesin öğrenebileceği kabul edilir,sorunlara bir anlık değil kalıcı çözümler konulur, anlık çözümler ileride daha büyük sorunlar yaratabilir.Modern eğitim yöneticisinin en önemli özelliklerinden biri ise okulu geliştirmeye yönelik ilkelere hakim olabilmektir. Çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu öğrenen kurumlar olarak düzenleyip yaşatmakla ödevlidir (Erkan,1994).

#### **2.4.28 Okulu Geliştirme Çabalarında Bulunma**

Okul, hem toplumsal istikrarın korunmasında hem de toplumda kültürel,teknolojik değişikliğin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Okul, toplumun var olan kültürünü, düzenini, yapısını yetiştirmekte olan nesle aktarmakla görevlidir. Böylece toplumsal kurumların istikrarını, sürekliliğini sağlar; fakat bununla yetinemez.Okul, ülkemizdeki ve dünyadaki toplumsal,kültürel,teknolojik ve ekonomik gelişmeleri akından izleyip benimseyerek ve genç nesle aktararak toplumun ilerlemesine de katkıda bulunur.Bazı eğitim kurumlarının bu iki işlevini yaparken dengeye uymadığı görülür:Ya dünyadaki gelişmelerin gerisinde kalır ya da değişme ve gelişme etkinliklerine gereğinden fazla yer verir. Bir eğitim kurumu bu iki işlevini dengeli biçimde gerçekleştirdiği ölçüde toplum tarafından benimsenecek ve ona yararlı olacaktır. Bir başka ifadeyle okulun, varlığını sürdürebilmesi için, toplumun özelliklerini koruması,yani bir ölçüde değişmemesi gerekir;ama okulun etkinliğini, yaşamsal işlevini sürdürebilmesi için de kendini yenilemesi, dünyadaki değişme ve gelişmeleri özümseyip yetiştirmekte olan nesle aktarması gerekir (Alıcıgüzel,1998).

Bu noktadairdelenmesi gereken, okul bir kurum olarak nasıl olup da, belli bir düzeyde, mevcut düzeni korumaya, aynı zamanda sürekli biçimde değişmeye açık olmayı başarabilecektir?

Sorunun yanıtı, belli bir okul kültürünün yaratılmasında yatar. Yani okulun gelişmesine temel olacak normların, beklenti inanç ve davranışların ortaya konması ve okul eğitiminden sorumlu olanların duygusal ve zihinsel bakımdan okulun geliştirilmesine eğilimli olması gerekir.

Okulun geliştirilmesi, özellikle eğitimden sorumlu elemanların duygusal ve zihinsel yönden gelişme ve değişmeye açık olması yanında, değişik düşünce ve duyuşsal tavırların mevcut sistem tarafından baskı altına alınmasına, farklı görüş ve düşüncelerin kendilerini özgürce ifade etmesine bağlıdır.

Okul eğitim programının geliştirilip çağdaşlaştırılmasında, yönetici, öğretmen ve ana babaların daha sıkı işbirliği yapmalarının önemi büyüktür, ama bu yeterli değildir. Eğitim alanında gerçek anlamda gelişmenin başarılması, sistemin bütününe dikkate alan bir yaklaşımı, sistem yaklaşımını benimsemek ve uygulamakla olanaklıdır.

Sistem, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan öğelerin tasarlanmış amaçları gerçekleştirmek üzere, bir bütünü oluşturacak biçimde düzenlenmesidir. Her sistem birbirine bağlı çeşitli aşamalardan (girdi, süreç, kontrol, çıktı) meydana gelir (Alıcıgüzel, 1998).

Ülkemizde eğitim programlarını geliştirmek, eğitim alanında ileriye dönük değişiklikler yapmak gerektiğinde sistem yaklaşımı ve anlayışı yeterince önemsenmemiştir. Böylece değişiklikler sistemin bütünlüğü dikkate alınmadan yapılmıştır. Bu nedenle amaçlanan sonuçlar ya da gelişmeler istenen oranda gerçekleştirilememiştir. Her sistemde her bir öğenin sistem içinde işlevsel bir görevi vardır. Sistemin bir öğesinde yapılmak istenen değişiklik bu bağımlılık ya da bütünlük dikkate alınmadan yapılırsa arzu edilen sonuç alınamayacağı gibi sistemde de aksaklıklara neden olacaktır.

Ülkemizde pek çok program değişikliği istenilen sonucu vermemiştir. 1955'lerde ilköğretimde eğitici filmlerden yararlanılması için çok çaba harcanmış, kentlerin merkezi yerlerinde öğretici film büroları açılmış; ama birkaç yıl sonra bu bürolardan okullar yararlanamamışlardır. "Aktif Okul" hareketi başlatılmış, ancak girişim başarıya ulaşamamıştır. Eğitimde sistem anlayışı su temel görüşe dayanmaktadır: Öğretim-öğrenme etkinliğindeki temel amacımız, öğrencide istenilen davranış değişikliğini gerçekleştirmektir. Buna göre öğrenci, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak öğrenim etkinliklerinin içine atılmalı

ki, onda umulan davranış değişiklikleri meydana gelsin. Örneğin öğrencinin okuma-yazma becerisini öğrenmesi bir davranış değişikliğidir. Bu da ancak öğrencinin bu amaçla düzenlenmiş okuma-yazma etkinliğine katılmasıyla gerçekleşebilir. Bireyin daha önce bilmediği bir oyunu öğrenmesi, bir enstrüman çalmayı başarması matematiksel problem çözme becerisini kazanması hep birer davranış değişikliğidir. Bu değişim ancak eğitim sisteminin bütün öğelerinin dikkate alınmasıyla gerçekleşebilir. Eğitim sisteminin temel aşamaları girdi, süreç, çıktı ve kontroldür. Girdi: Belirli özelliklere göre yetiştirilecek öğrenci, içerik, öğretim öğrenme çevresi, araç gereçler. Yatırımlar, ulaşılmak istenen amaçlar da girdiyi oluşturur. Çevirme süreci: Öğretim yöntem ve teknikleri, araç gereçlerin kullanılması çevirme sürecini oluşturur. Çıktı: Davranışları amaçlar doğrultusunda değişmiş öğrencidir. Ürün olarak öğrencinin başarısı, başarısının niteliksel ve niceliksel özellikleri çıktıyı oluşturur. Sisteme bilgi verme: Öğrencinin ölçülüp değerlendirilmesi işlemidir. Sisteme bilgi verme, sistemin yeniden düzenlenmesi kontrol ögesiyle olanaklıdır. Tasarlanan ürünle gerçekleşen ürün arasındaki uyumu belirleme işidir. Farklılıklar görülmesi durumunda, çevirme sürecindeki aksaklıklar saptanır ve düzeltilir. Öğretme-öğrenme sistem ve sürecinde, öğretmen hem sistemin tasarımcısı hem de uygulayıcısı olarak görev yapar (Alıcıgüzel, 1998).

Ancak bu geliştirme çabaları içinde karşılaşılan birtakım engeller mevcuttur. Okulların gelişmesini engelleyen nedenler çok çeşitlidir. Pek çok insan geleneğin ve alışkanlıkların tutsağıdır; yarattığı rahatlık gereği aynı davranışları hep tekrarlamak ister. Öğretmen kendi ördüğü bir ağın içinde çalışmaktadır. Alışkanlıkları yetiştirme biçimi değişmesine engel olmaktadır.

Bireyler için yeni ve denememiş fikirlere açık olmak, onları denemek, benimsemek son derece zor bir olaydır. Yeni düşünceleri, denememişi denemek bireyde aşırı bir çaba ve cesaret ister.

Öğretmenlerin özellikle yönetici konumunda bulunanların denemeyi kabullendirici tavırdan, okulda bu ortamı yaratma öcülüğünden kaçınmaları, geçinmenin en önemli engellerinden biridir. Araştırmalar, öğretmenlerin geleneğe, alışkanlıklara ve diğer yetişkinlere bağımlı olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Öğrencileri yirmi birinci yüzyılın sorunlarına hazırlayabilmeleri için öğretmenlerin kendilerini yenilemeye hazır olmaları gerekir (Alıcıgüzel, 1998).

Bireylerin kendilerini yeterli bulmaları, bilgi ve yeteneklerine aşırı güven duymaları gelişmeyi engelleyen nedenlerden biridir. Bu tür tavır ve tutumlar meslek içi eğitimin etkisini azalttığı gibi yeni denemelere de olanak tanımıyor. Kendine aşırı güven de aşırı güvensizlik kadar gelişmenin önündeki engellerden biridir.

Olayların bizzat içinde yaşayan, halkla sürekli ilişki içinde bulunan okulun yönetici ve öğretim personeline gerekli yetki ve sorumlulukların verilmemesi, aşırı merkeziyetçi yönetimde ısrar edilmesi, okulların kendilerini yenilemelerine engel olmakta; yaratıcılığı, girişimciliği, dolayısıyla gelişmeyi engellemektedir.

Yönetimde aşırı bürokrasi, yetkilerin halktan uzak noktada toplanması gelişmenin en önemli engelidir. Örneğin; okulun fiziki yönden geliştirmesi, okula yardımcı görevli alınması gibi basit işlerin bile merkezin karar ve onayıyla yapılması gelişmeyi yavaşlatmakta, okul yöneticilerinin iş başarma arzularını öldürmektedir (Alıcıgüzel,1998).

Eğitim sistemleri, ulusların uzun vadeli hedef ve ideallerini ifade eder. Bu bakımdan ülkelerin milli eğitim sistemleri uzun çabalar ve mücadeleler sonunda oluşur, biçimlenir. Türk milli eğitim sistemi de halkımızın büyük çoğunluğunun benimsediği hedeflerle; beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla Türk ulusu tarafından oluşturulmuştur. Ama toplumumuzun, politikacı ve eğitim otoritelerinin bilgi yetersizliklerinden dolayı eğitim sistemimiz başlangıçta iyi oluşturulamadığı gibi dünyadaki gelişmelere paralel bir gelişmenin gerçekleştirilmemiş olması nedeniyle toplumumuzun gereksinmelerine yeterince yanıt verememekte; çeşitli çevreler tarafından ağır biçimde eleştirilmektedir. Sistemimizin yapısal yetersizliklerini tartışmak ayrı bir konudur. Bugün için mevcut sistemimizi geliştirmek için çaba harcamak en önemli görevlerdendir.

Toplumun çok önem verdiği eğitim kurumlarına partilerin kısa vadeli ya da günlük politik çıkar amaçlarıyla yaklaşımları, ona sık sık karışmaları eğitim sistemimizin sorunlarını daha da arttırmaktadır. Örneğin; yönetici ve öğretmen atamalarının ve yükseltilmelerinin mesleki değerlere ve ölçütlere göre yapılması gerekirken sistem dışı yöntemlerle, iktidara gelen partilerin eğilimlerine göre yapılması, eğitim sisteminin kendi iç dinamiğine göre gelişmesine, eğitimde kalitenin yükselmesine zarar vermektedir. Bu bakımdan partilerin eğitim sistemimize, okulların , milli eğitimin amaç ve hedeflerine, bilimsel zihniyete uymayan karışmalarından, yaklaşımlarından hoşlanmadığımızı belirtmemiz gerekir (Alıcıgüzel,1998).

Harap bir binanın, eğitim–öğretime elverişli yapıda olmayan bir okulun çocuğun ruhsal gelişimi ve öğrenmesi üzerinde ne kadar olumsuz etki yapacağı açıktır. Dersliklerin havalandırma, ışık, ısı, oturuş olanaklarındaki yetersizlik çocuğun zihinsel çalışmalarını, bedensel gelişimini çok olumsuz biçimde etkileyecektir. Araç-gereç odası, laboratuvar, kitaplık,işlik, spor salonu gibi yerlerin olmayışı ya da yetersizliği eğitimin aksamasına yol açacaktır. Eğitim sürecinde en önemli öge öğretmendir (Alıcıgüzel,1998).

Toplum, öğretmenlerin okula huzur duyarak gelmesini, işlevini büyük bir coşku ve enerjiyle yapmasını ister. Çocuklarına her bakımdan örnek olmalarını, onlarla yakından ilgilenmelerini umar.

Ancak öğretmenin kendinden beklenen bu tutum ve davranışları ortaya koyması, toplumun bu mesleğe bu günden daha fazla destek ve önem vermesiyle olanaklıdır. Hiçbir kimse, çorak bir toprağa dikilen meyve ağacından kaliteli bir ürün beklemeyeceği gibi, yaşamını zar zor sağlayacak bir ücretle çalışan öğretmenden başarılı öğrenciler yetiştirmesini beklememelidir.Öğretmenlik mesleği, toplumca,tıp,hukuk,mühendislik meslekleri gibi değer verilen,saygın meslekler düzeyine çıkarılırsa o zaman eğitimde arzulanan gelişme ve atılım görülecektir (Alıcıgüzel,1998).

#### **2.4.29 Kaynak Sağlama**

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasına sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Kaynak sağlayıcı, okul personelini dikkatli bir şekilde değerlendirir ve onların kişisel yeterliliklerini geliştirir. Okul personelinin yeteneklerini geliştirmenin yanında onların öğretimsel sorunlarını da çözmeye çalışır.Öğretimsel lider, grup sürecinden yararlanır; bu konuda uzman bir kişi olarak okulun bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanır. Okul yöneticisi, çalışma grupları, mesleki konferanslar, hizmet içi eğitim kursları düzenleyecek insan kaynaklarını geliştirmeye çalışır (Crow,2002).

Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak öğretimsel etkinliği arttırmayı ve öğrenci başarısını üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Etkili okul yöneticileri okul programlarının geliştirilmesine ve öğrenme ve öğretme ortamının düzenlenmesine önem

verirler. Güçlü öğretimsel liderler, kaynakları daha istenen bir çıktı alma doğrultusunda kullanırlar. Bir kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticilerinin temel rolleri şunlardır:

- Öğretimsel lider, zaman ve kaynakları etkili olarak kullanır.
- Lider değişmeye uygun bir iklim oluşturur, eğitim yönetimi becerilerinden yararlanır ve bireysel ve grupsal düzeyde benimsenen duyguların okul ortamında gelişimin, sağlar.
- Öğretimsel lider, okul personelini motive etme yeterliliğine sahiptir.
- Öğretimsel lider, okul personelinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerini bilir (Miller and Miller,2001).

Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi doğrudan sınıftaki öğrenme ortamını geliştirme ile uğraşır. Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurarak onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Yönetici periyodik olarak okul personelini değerlendirir. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü olarak daha iyi öğretim için imkan hazırlamaktır. İyi öğretim olanakları hazırlayan yönetici, öğretimi geliştirmek için strateji ve materyalleri geliştirir. Okul yöneticisi insan kaynaklarını geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak çıkan eğitimsel araştırma dergilerini sağlar, program geliştirme ve çocuk öğrenmesini anlamaya yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar.

Etkili okul yöneticileri, etkisiz okul yöneticilerinden iyi okul çevresi oluşturmaya yönelik görüşleri ile ayrılır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için, gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Bu yöneticilerin sistematik ve seçici olarak uyguladıkları diğer destekleme yolları ise öğretmenleri dikkatli biçimde değerlendirme, başarılı olan öğretmenleri ödüllendirme ve planlama yapma olarak görülebilir. Etkili okul yöneticileri sadece öğretmenlerin performansına ilişkin detaylarla değil aynı zamanda onların performansı nasıl algıladıklarıyla da ilgilenir. Okul yöneticisi öğretmenlerin bireysel işlerini daha iyi kavramalarına yardımcı olarak, öğrencinin daha iyi yetişmesi için ortam hazırlarlar. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin temel rolleri şunlardır (Yazar,2002).

Öğretimsel lider, etkili öğretimsel stratejiler geliştirme ve öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahiptir.

Öğretimsel lider, öğretmenleri öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.

Öğretimsel lider, öğrencilerin başarılarına yönelik öğretimsel konulara ilişkin bilgilerden doğrudan yararlanır ve eğitimsel programları değerlendirir.

Öğretimsel lider, personel değerlendirme politikalarını başarılı bir şekilde uygular.

Öğretimsel lider, öğretimsel programların uygulanmasında, öğrencinin öğrenme amaçlarının önemini bilir (Yazar,2002).

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmada, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin günümüz koşullarına uyum düzeyleri araştırılacaktır. Araştırma verilerinin toplanması, bilgi toplama formu (anket) ile yapılacaktır.

### **3.1. Evren Ve rnekleme**

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kadıköy ve Bakırköy İelerindeki ğretim kurumlarında çalışan eğitim yöneticileri oluşturmaktadır.

Belirtilen alışma evreninden, tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen 121 ğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### **3.2 lm Aracı Ve Puanlama**

Araştırmada lm aleti olarak aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin n kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağlamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Ölçek 2 kısımdan meydana gelmiştir :

1. Bölümde katılımcıları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır.

2. Bölümde yer alan “Modern Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken zellikler”

Mehmet Okutan (1996) tarafından geliştirilen 15 ifadelik ölçek temel alınarak

araştırmacı tarafından yeni bir ölçüm aracı içerisinde yapılandırılmıştır.

Tüm değerlendirmelerde

- Tamamen katılıyorum “5”
- Oldukça katılıyorum “4”
- Biraz Katılıyorum “3”
- Çok az katılıyorum “2”
- Hiç katılmıyorum “1”

olarak puanlandırılmıştır. Puanlamada ters kodlanan soru yer almamaktadır. Yapılandırılan lek rneği EK.1’de sunulmuştur.

### **3.3 Verilerin Toplanması**

Soruların oluşturulabilmesi ve geliştirilebilmesi için çeşitli kaynaklar incelenmiştir. Ölçek formunu oluşturan ifadelerin anlaşılır, yalın ve amaca yönelik olmasına dikkat edilmiştir. Gerekli incelemelerden sonra, çeşitli düzeltmeler yapılmış ve uygulamaya geçilmiştir.

Örnekleme kapsamındaki eğitim kurumlarına gidilmeden önce İl Milli Eğitim'den gerekli izinler alınmıştır. Ardından belirlenen eğitim kurumlarına gidilmiş ve kurum müdürleriyle araştırma konusunda konuşulmuş ve gerekli bilgilendirme yapılmıştır. "Kişisel Bilgi Formu" ve "Modern Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler" adlı ölçekler kurumda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır.

Bütün anketler araştırmacı tarafından dağıtılıp toplanmıştır. Bu anketler 2008–2009 öğretim yılı güz döneminde iki aylık dönemde yapılmış ve toplanmıştır. Anketler ile ilgili bilgilendirme katılanlara araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu bilgilendirmede bu çalışmayı kimin yaptığı ve çalışmanın ne hakkında olduğu ve çalışmayla neyin amaçlandığı gibi konular yer almıştır. Anketlerin farklı okuldaki öğretmenler tarafından doldurulmasına özen gösterilmiştir.

### **3.4 Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında katılımcılara uygulanacak olan ölçekler toplanmış veriler Excel Programı'nda bilgisayar ortamına geçildikten sonra SPSS istatistik paket programının yardımıyla çözümlenmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve ortalamalar arası farkın anlamlılığı test edilmek üzere t testi ve değişkenler arasındaki ilişkiyi betimlemek adına korelasyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel açıdan hesaplamalarda anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak alınmıştır.

### **3.5 Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırma kapsamında katılımcılara uygulanan ankette yer alan sorulara verilen cevapların ortalamaları ve yüzdeler ifade edilmektedir. İstatistiksel bu veriler Tablo 1’de soru numaralarıyla verilmiştir.

**Tablo 1: Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlatıcı İstatistikler**

	İstatistiksel Bilgiler		Alınan Cevaplar (%)				
	Standart Sapma	Ortalama	Tamamen Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunun Ne Ölçüde Olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik ifadeler							
18. Okul yöneticisi dış görünüşüyle (giyimi, temizliği, bakımı gibi) okul içerisindeki tüm çalışanlara örnek teşkil eder.	,46018	4,8000	81,8	14,9	2,5		
4.Okul yöneticisi, velilerle iyi iletişim kurarak onların desteklerini sağlar.	,60859	4,7190	79,3	14,0	5,8	,8	
24.Okul yöneticisi okulun ve çevresinin temizliğine önem vererek bu konuda hassas davranır.	,50371	4,7190	74,4	23,1	2,5		
3.Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşması için bütün personelin iş birliği içinde çalışacakları bir ortam hazırlar.	,60859	4,6860	76,9	18,2	2,5	1,7	,8
6.Okul yöneticisi, güvenli bir okul ortamı oluşmasını sağlar.	,59705	4,6694	72,7	22,3	4,1	,8	
23.Okul yöneticisi takım çalışması yapmaya yatkındır.	,64163	4,6583	73,6	18,2	6,6	,8	
21. Okul yöneticisi, yeni şartlara uyum sağlar	,63060	4,6446	70,2	25,6	3,3	,8	
9. Okul yöneticisiyle rahat iletişim kurulur.	,65828	4,6364	71,9	21,5	5,0	1,7	
2. Okul yöneticisi öğrencilerin, tüm derslerde bilgisayar gibi teknoloji kullanımını destekler.	,72033	4,6281	72,7	20,7	4,1	1,7	,8
5.Okul yöneticisi, bilgi ve duyuruların kurum içinde herkesin zamanında ve tam olarak öğrenmesini sağlar.	,73180	4,6281	71,9	23,1	2,5	,8	1,7
20.Okul yöneticisi, aldığı kararlarda insana öncelik verir	,72033	4,6281	72,7	20,7	4,1	1,7	,8
10.Okul yöneticisi, okulu öğrenen ve öğrenen bir kurum haline gelmesini sağlar.	,63582	4,6198	66,9	30,6	,8	,8	,8
22.Okul yöneticisi uygun ve yerinde kararlar alır.	,66152	4,6198	70,2	23,1	5,0	1,7	
7.Okul yöneticisi, eğitim alanındaki yeni gelişimleri ve yenilikleri izler.	,67542	4,6116	68,6	26,4	3,3	,8	,8
28.Okul yöneticisi sorun çözmede başarılıdır.	,76897	4,6033	71,9	21,5	2,5	3,3	,8
19.Okul yöneticisi, motivasyona önem verir.	,79035	4,6033	72,7	19,8	4,1	1,7	1,7
13.Okul yöneticisi, kurumun geleceği ile ilgili vizyon ve misyon geliştirip herkesin bu amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar.	,71273	4,6033	68,6	26,4	3,3	1,7	
1.Okul yöneticisi kurum içinde meydana gelen çatışmaları başarı ile ele alarak yönetebilir.	,74910	4,5868	70,2	22,3	3,3	4,1	
16.Okul yöneticisi, okulda karşılıklı (okula, çalışma arkadaşlarına, yönetime ve kendisine) güven ortamı oluşmasında etkin rol oynar.	,73790	4,5868	69,4	23,1	5,0	1,7	,8
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu konularda hizmet içi eğitim almasını sağlar.	,77566	4,5207	63,6	28,9	5,0	,8	1,7
11.Okul yöneticisi, çalıştığı kuruma yönelik bir kültür oluşumunu sağlar.	,72023	4,4959	60,3	31,4	5,8	2,5	

25.Okul yöneticisi, kurum içinde yaşadığı stresle baş eder.	,77584	4,4876	62,0	28,1	7,4	1,7	,8
27.Okul yöneticisi, olumsuz durumlar karşısında dahi söz ve davranışlarına olumsuzluğu yansıtmaz.	,93427	4,3884	58,7	29,8	6,6	1,7	3,3
8.Okul yöneticisi öğrencilerin kültürü yalnız öğrenmesini, araştırmasını değil aynı zamanda içselleştirmesine katkıda bulunur.	,77602	4,3719	52,1	35,5	10,7	,8	,8
26.Okul yöneticisi, sahip olduğu olumlu aile yaşantısını okul içi ilişkilerine ve yönetimine yansıtır.	1,02353	4,3333	58,7	25,6	8,3	2,5	4,1
15.Okul yöneticisi gerektiğinde yetkisini devreder.	,93670	4,2975	54,5	28,1	10,7	5,8	,8
14.Okul yöneticisi, kurumda duygusal zekâyâ önem verir.	,94868	4,2727	51,2	33,1	9,9	3,3	2,5
17.Okul yöneticisi, başarılı mezunlarla kariyer günleri düzenleyip geçmiş ile günümüz öğrencilerini kaynaştırır.	1,19267	4,1653	56,2	22,3	9,1	6,6	5,8

Tablo 1’de görülen, “eğitim yöneticilerinin günümüz koşullarına uyumunun ne ölçüde olduğu”nu ortaya çıkarmaya yönelik ifadeler verilen cevapların ortalamalarının oldukça yüksek olduğu ve “5-tamamen katılıyorum” etrafında yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, anketi cevaplayan katılımcılar, ölçekte yer alan ifadeler ışığında (Tablo 1) birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerinin günümüz koşullarına uygun nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında ise, en yüksek ortalamanın;

- “Okul yöneticisi dış görünüşüyle (giyimi, temizliği, bakımı gibi) okul içerisindeki tüm çalışanlara örnek teşkil eder (ort. 4.80),
- “Okul yöneticisi, velilerle iyi iletişim kurarak onların desteklerini sağlar” (ort. 4,71),
- “Okul yöneticisi okulun ve çevresinin temizliğine önem vererek bu konuda hassas davranır” (ort. 4,68),

ifadelerinde ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Diğer yandan en düşük ortalamaların ise;

- “Okul yöneticisi gerektiğinde yetkisini devreder.”(ort. 4,29),
- “Okul yöneticisi, kurumda duygusal zekâyâ önem verir.”(ort. 4,27),
- “Okul yöneticisi, başarılı mezunlarla kariyer günleri düzenleyip geçmiş ile günümüz öğrencilerini kaynaştırır.”(ort. 4,16)

ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

### **3.6 Faktör Analizi Uygulanan Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

“Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu” nun hangi faktörler altında toplandığına yönelik faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler;

F1: Profesyonel Yönetim

F2: İşbirliği Ve İletişim

F3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma

F4: Duyarlılık

olarak isimlendirilmiştir. Elde edilen faktörler bünyesinde yer alan ifadeler faktör katkıları göz önüne alınarak anket dağılımında yer alan soru numaralarıyla belirtilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 2’ de belirtilmiştir.

**Tablo 2: Faktör Analizi Uygulanan Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu Ortaya Koymaya Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikler**

Tablo 2 'de "Eğitim Yöneticilerinin Günümüz Koşullarına Uyumunu" için yapılan

<b>FAKTÖR 1: PROFESYONEL YÖNETİM</b>			
$\alpha$ : ,946	Ort: 4,59	% Var: 23,386	Faktör Katkısı
20.Okul yöneticisi, aldığı kararlarda insana öncelik verir.			,814
21. Okul yöneticisi, yeni şartlara uyum sağlar.			,809
19. Okul yöneticisi, motivasyona önem verir.			,806
23. Okul yöneticisi takım çalışması yapmaya yatkındır.			,795
22. Okul yöneticisi uygun ve yerinde kararlar alır.			,789
28. Okul yöneticisi sorun çözmede başarılıdır.			,547
15. Okul yöneticisi gerektiğinde yetkisini devreder.			,543
13. Okul yöneticisi, kurumun geleceği ile ilgili vizyon ve misyon geliştirip herkesin bu amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar.			,529
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu konularda hizmet içi eğitim almasını sağlar.			,520
16. Okul yöneticisi, okulda karşılıklı (okula, çalışma arkadaşlarına, yönetime ve kendisine) güven ortamı oluşmasında etkin rol oynar.			,510
7. Okul yöneticisi, eğitim alanındaki yeni gelişimleri ve yenilikleri izler.			,498
18. Okul yöneticisi dış görünüşüyle (giyimi, temizliği, bakımı gibi) okul içerisindeki tüm çalışanlara örnek teşkil eder.			,472
<b>FAKTÖR 2: İŞBİRLİĞİ VE İLETİŞİM</b>			
$\alpha$ : ,886	Ort: 4,60	% Var:18,757	Faktör Katkısı
3.Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşması için bütün personelin iş birliği içinde çalışacakları bir ortam hazırlar.			,685
10. Okul yöneticisi, okulu öğrenen ve öğreten bir kurum haline gelmesini sağlar.			,657
9. Okul yöneticisiyle rahat iletişim kurulur.			,596
8. Okul yöneticisi öğrencilerin kültürü yalnız öğrenmesini, araştırmasını değil aynı zamanda içşelleştirmesine katkıda bulunur.			,574
1. Okul yöneticisi kurum içinde meydana gelen çatışmaları başarı ile ele alarak, yönetebilir.			,508
<b>FAKTÖR 3: ORTAK KURUM KÜLTÜRÜ YARATMA</b>			
$\alpha$ : ,845	Ort: 4,35	% Var:13,743	Faktör Katkısı
27.Okul yöneticisi, olumsuz durumlar karşısında dahi söz ve davranışlarına olumsuzluğu yansıtmaz.			,578
11. Okul yöneticisi, çalıştığı kuruma yönelik bir kültür oluşumunu sağlar.			,567
17. Okul yöneticisi, başarılı mezunlarla kariyer günleri düzenleyip geçmiş ile günümüz öğrencilerini kaynaştırır			,557
25. Okul yöneticisi, kurum içinde yaşadığı stresle baş eder.			,540
<b>FAKTÖR 4: DUYARLILIK</b>			
$\alpha$ : ,730	Ort: 4,67	% Var:10,600	Faktör Katkısı
24. Okul yöneticisi okulun ve çevresinin temizliğine önem vererek bu konuda hassas davranır.			,758
5. Okul yöneticisi, bilgi ve duyuruların kurum içinde herkesin zamanında ve tam olarak öğrenmesini sağlar.			,724
6. Okul yöneticisi, güvenli bir okul ortamı oluşmasını sağlar.			,622
<b>Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : , 922</b> <b>Approx.Chi-Square:2649,469      d:378      Sig:.,000</b>			

faktör analizi sonucunda % 66,47 açıklayıcılığa sahip 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler;  
F1: Profesyonel Yönetim

F2: İşbirliği Ve İletişim

F3: Ortak Kurum Kùltürü Yaratma

F4: Duyarlılık

olarak isimlendirilmiştir. Faktörler incelendiğinde ise, en yüksek açıklayıcılığa %23,386 ise F1: Profesyonel Yönetim faktörünün sahip olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde ise tüm faktör ortalamalarının oldukça yüksek olduğu (4'ün üzerinde- oldukça katılıyorum) dikkat çekmiştir. Ortalamaların yüksek çıkması, katılımcıların birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerinin bu özelliklere oldukça sahip olduklarını düşündüklerini ifade etmektedir. Diğer yandan en yüksek ortalamanın F4: Duyarlılık (4,67) olduğu, en düşük ortalamanın da F3:Ortak Kurum Kùltürü Yaratma (4,35) olduğu dikkat çekmektedir.

### **3.7 Demografik Değişkenler ve Faktörler Arasındaki İstatistikî Analizler**

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, ocuk sahibi olup olmamalarının, çalıştıkları kurum tiplerinin ve bölümlerinin yanıtlar üzerinde etkin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik T-testi yapılmıştır.

### 3.7.1 Cinsiyet Değişkeni Ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetlerinin verilen yanıtlar üzerinde etkin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik T-testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo3' de belirtilmiştir.

**Tablo 3. Faktörler ve Cinsiyet değişkeni arasındaki T-test Sonuçları**

Değişken	T TESTİ SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	SİG.(2 TAILED)	Mean Difference	Std. Error Difference	Cevap	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Faktör 1: Profesyonel Yönetim	,682	,04830	,11711	Kadın	4,6089	,56680
				Erkek	4,5606	,57632
Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim	,674	-,5249	,12418	Kadın	4,5925	,48749
				Erkek	4,6450	,64792
Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma	,484	-,10264	,14414	Kadın	4,3277	,71001
				Erkek	4,4293	,70468
Faktör 4: Duyarlılık	,459	-,7576	,10187	Kadın	4,6515	,54412
				Erkek	4,7273	,34816

Tablo 3'e bakıldığında, eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktörü ile ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetleri arasında yapılan T testi sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu sonuç kadın ve erkek katılımcıların, birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerini algılamaları bakımından aralarında bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani eğitim yöneticilerinin profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim, ortak kurum kültürü yaratma ve duyarlılık konusunda kadınlar ve erkekler aynı yönde görüşe sahiptirler.

### 3.7.2 Medeni Durum Değişkeni Ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların medeni durumlarının verilen yanıtlar üzerinde etkin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik T-testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4’ de belirtilmiştir.

**Tablo 4. Faktörler ve Medeni Durum değişkeni arasındaki T-test Sonuçları**

Değişken	T TESTİ SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	SİG.(2 TAILED)	Mean Difference	Std. Error Difference	Cevap	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Faktör 1: Profesyonel Yönetim	,638	-0,5068	,10731	Evli	4,5735	,50772
				Bekar	4,6242	,63981
Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim	,607	-0,5343	,10350	Evli	4,6303	,41539
				Bekar	4,5768	,65822
Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma	,126	,20708	,13412	Evli	4,4461	,58763
				Bekar	4,2390	,82723
Faktör 4: Duyarlılık	,468	-0,6853	,09397	Evli	4,6422	,44727
				Bekar	4,7107	,55868

Tablo 4’e bakıldığında, eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktörü ile ankete cevap veren katılımcıların medeni durumları arasında yapılan T testi sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu sonuç evli ve bekar katılımcıların, birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerini algılamaları bakımından aralarında bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani eğitim yöneticilerinin profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim, ortak kurum kültürü yaratma ve duyarlılık konusunda evliler ve bekarlar aynı yönde görüşe sahiptirler.

### 3.7.3 ocuk Sahibi Olma Değişkeni Ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların ocuk sahibi olup olmamalarının verilen yanıtlar

üzerinde etkin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik T-testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 5’ de belirtilmiştir.

**Tablo 5. Faktörler ve Çocuk Sahibi Olma değişkeni arasındaki T-test Sonuçları**

Değişken	T TESTİ SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	SİG.(2 TAİLE D)	Mean Difference	Std. Error Difference	Cevap	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Faktör 1: Profesyonel Yönetim	,389	0,-8919	,10307	Çocuk Var	4,5449	,54018
				Çocuk Yok	4,6341	,58808
Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim	,580	0,-5248	,09469	Çocuk Var	4,5769	,45083
				Çocuk Yok	4,6294	,59070
Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma	,287	,13559	,12670	Çocuk Var	4,4327	,63594
				Çocuk Yok	4,2971	,75563
Faktör 4: Duyarlılık	,814	-0,2090	,08842	Çocuk Var	4,6603	,42003
				Çocuk Yok	4,6812	,55258

Tablo 5’e bakıldığında, eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktörü ile ankete cevap veren katılımcıların çocuk sahibi olup olmama arasında yapılan T testi sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu sonuç çocuğu olan ya da olmayan katılımcıların, birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerini algılamaları bakımından aralarında bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani eğitim yöneticilerinin profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim, ortak kurum kültürü yaratma ve duyarlılık konusunda çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar aynı yönde görüşe sahiptirler.

### 3.7.4 Kurumdaki Bölüm Değişkeni Ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların kurumdaki bölümlerinin verilen yanıtlar üzerinde etkin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik T-testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo'6 de belirtilmiştir.

**Tablo 6. Faktörler ve Kurumdaki Bölüm Değişkeni Arasındaki T-Test Sonuçları**

Değişken	T TESTİ SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	SİG.(2 TAİLED)	Mean Difference	Std. Error Difference	Cevap	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Faktör 1: Profesyonel Yönetim	,084	,18267	,10495	Branşğretmeni	4,7074	,35605
				Sınıf ğretmeni	4,5248	,66046
Faktör 2: İşbirlıği Ve İletişim	,190	,13095	,09923	Branşğretmeni	4,6869	,43026
				Sınıf ğretmeni	4,5560	,58715
Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma	,421	,10312	,12762	Branşğretmeni	4,4184	,64068
				Sınıf ğretmeni	4,3153	,74768
Faktör 4: Duyarlılık	,979	,00259	,10021	Branşğretmeni	4,6738	,59584
				Sınıf ğretmeni	4,6712	,42913

Tablo 6'ya bakıldığında, eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktörü ile ankete cevap veren katılımcıların sınıf ğretmeni ve branş ğretmeni olmaları arasında yapılan T testi sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu sonuç sınıf ğretmeni ve branş ğretmeni olan katılımcıların, birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerini algılamaları bakımından aralarında bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani eğitim yöneticilerinin profesyonel yönetim, işbirlıği ve iletişim, ortak kurum kültürü yaratma ve duyarlılık konusunda sınıf ve branş öğretmenleri aynı yönde görüşe sahiptirler.

### 3.7.5 Kurum Tipi Değişkeni Ve Faktörler Arasındaki T-Testi Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların çalıştıkları kurum tiplerinin verilen yanıtlar

üzerinde etkin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik T-testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo7’de belirtilmiştir.

**Tablo 7. Faktörler Ve Kurum Tipi Değişkeni Arasındaki T-Test Sonuçları**

Değişken	T TESTİ SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	SİG.(2 TAILED)	Mean Difference	Std. Error Difference	Cevap	ORTALAM A	STANDART SAPMA
Faktör 1: Profesyonel Yönetim	,000	,48476	,11620	Özel	4,7039	,44494
				Devlet	4,2191	,76696
Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim	,000	,49510	,10785	Özel	4,7173	,40023
				Devlet	4,2222	,73736
Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma	,002	46539	,14905	Özel	4,4592	,61817
				Devlet	3,9938	,87521
Faktör 4: Duyarlılık	0,25	,24547	,10592	Özel	4,7270	,49117
				Devlet	4,4815	,48334

Tablo 7’ e bakıldığında, eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktörü ile ankete cevap veren katılımcıların özel ya da devlet okullarında çalışmaları arasında yapılan T testi sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu sonuç özel ve devlette çalışan katılımcıların, birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerini algılamaları bakımından aralarında bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani eğitim yöneticilerinin profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim, ortak kurum kültürü yaratma ve duyarlılık konusunda özel ve devlete bağlı eğitim kurumlarında çalışan katılımcılar aynı yönde görüşe sahiptirler.

### 3.7.6 Yaş Değişkeni Ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların yaşlarıyla ilişkili olup olmadığını ortaya koymaya yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo8’de belirtilmiştir

**Tablo 8. Faktörler Ve Yaş Değişkeni Arasındaki Korelasyon Değerleri Sonuçları**

		YAŞ	
		Pearson Korelasyon	Anlam.
FAKTÖRLER	Faktör 1: Profesyonel Yönetim	-,073	,429
	Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim	-,083	,367
	Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma	-,014	,879
	Faktör 4: Duyarlılık	,080	,380

Faktörler ve yaş değişkeni arasındaki korelasyon değerleri arasındaki ilişkiye ait tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim, ortak kurum kültürü ve duyarlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

### **3.7.7 Mesleki Kıdem Ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi**

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların mesleki kıdemleriyle ilişkili olup olmadığını

ortaya koymaya yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo9'da belirtilmiştir .

**Tablo 9. Faktörler Ve Mesleki Kıdem Arasındaki Korelasyon Değerleri Sonuçları**

Faktörler ve mesleki kıdem değişkeni arasındaki korelasyon değerleri arasındaki ilişkiye ait tablo incelendiğinde, mesleki kıdem değişkeniyle profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim, ortak kurum kültürü ve duyarlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

		Mesleki Kıdem	
		Pearson Korelasyon	Anlam.
FAKTÖRLER	<b>Faktör 1: Profesyonel Yönetim</b>	-, 066	,475
	<b>Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim</b>	-,085	,352
	<b>Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma</b>	,000	,997
	<b>Faktör 4: Duyarlılık</b>	,072	,435

### 3.7.8 Kurum İçi Kıdem Ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi

Eğitim yöneticisinin günümüz koşullarına uyumu ile ilgili olarak ortaya konulan 4 faktör ile ankete cevap veren katılımcıların mesleki kıdemleriyle ilişkili olup olmadığını

ortaya koymaya yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo10'da belirtilmiştir.

**Tablo 10. Faktörler Ve Kurum İçi Kıdem Arasındaki Korelasyon Değerleri Sonuçları**

		Kurum İçi Kıdem	
		Pearson Korelasyon	Anlam.
FAKTÖRLER	<b>Faktör 1: Profesyonel Yönetim</b>	-,118	,199
	<b>Faktör 2: İşbirliği Ve İletişim</b>	<b>-208</b>	<b>,022</b>
	<b>Faktör 3: Ortak Kurum Kültürü Yaratma</b>	-,090	,325
	<b>Faktör 4: Duyarlılık</b>	-033	,719

Faktörler ve kurum içi kıdem değişkeni arasındaki korelasyon değerleri arasındaki ilişkiye ait tablo incelendiğinde , kurum içi kıdem değişkeniyle profesyonel yönetim, ortak kurum kültürü ve duyarlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak kurum içi kıdem değişkeniyle işbirliği ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim yöneticilerinin idarî davranışlarının klâsik ya da ağdaş yöneticilik niteliklerini ne derece sahip olduklarına ilişkin algının irdelendiği bu tez çalışmasında “eğitim yöneticilerinin günümüz koşullarına uyumunun ne lde olduğu”nu ortaya çıkarmaya yönelik ifadelere verilen cevapların ortalamalarının oldukça yüksek olduğu ve “5-tamamen katılıyorum” etrafında yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, anketi cevaplayan katılımcılar, ölçekte yer alan ifadeler işığında eğitim yöneticilerinin günümüz koşullarına uygun nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında ise, en yüksek ortalamanın;

- “Okul yöneticisi dış görünüşüyle (giyimi, temizliği, bakımı gibi) okul içerisindeki tüm çalışanlara örnek teşkil eder
- “Okul yöneticisi, velilerle iyi iletişim kurarak onların desteklerini sağlar”
- “Okul yöneticisi okulun ve çevresinin temizliğine önem vererek bu konuda hassas davranır

ifadelerinde ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Bu veriler literatürde belirtilen “Dış görünüşe önem verme” , “Halkla İlişkilere nem Verme”ve “ evreye Dost Olma” nitelikleriyle özdeşleşmektedir.

Diğer yandan en düşük ortalamaların ise ;

- “Okul yöneticisi gerektiğinde yetkisini devreder.”
- “Okul yöneticisi, kurumda duygusal zekaya önem verir.”
- “Okul yöneticisi, başarılı mezunlarla kariyer günleri düzenleyip geçmiş ile günümüz öğrencilerini kaynaştırır.” ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum literatürde de belirtildiği gibi yöneticilerin duygusal yetkinliğe sahip olması, gerektiğinde yetkisini devredebilmesi nitelikleriyle zdeşleşmemektedir.

Çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda eğitim yöneticilerinin günümüz koşullarına ilişkin algılarının 4 başlık altında toplandığı ortay çıkmıştır. İncelemelerde, tüm faktör ortalamalarının oldukça yüksek olduğu (4’n üzerinde- oldukça katılıyorum) dikkat çekmiştir. Ortalamaların yüksek çıkması, katılımcıların birlikte çalıştıkları eğitim yöneticilerinin bu özelliklere oldukça sahip olduklarını düşündüklerini ifade etmektedir.

Katılımcıların, cinsiyetlerinin, çocuğu sahibi olup olmamalarının, medeni hallerinin özel ya da devlet okullarında çalışmalarının ve branş yada sınıf ğretmeni olmalarının birlikte

çalıştıkları eğitim yöneticilerini algılamaları bakımından bir fark yaratmadığı ortaya koymuştur.

Faktörlerle yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri arasındaki ilişki incelendiğinde , yaş ve mesleki kıdem değişkenleriyle profesyonel yönetim, işbirliği ve iletişim ,ortak kurum kültürü ve duyarlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.Faktörler ve kurum içi kıdem değişkeni arasındaki korelasyon değerleri arasındaki ilişki incelendiğinde , kurum içi kıdem değişkeniyle profesyonel yönetim, ortak kurum kültürü ve duyarlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak kurum içi kıdem değişkeniyle işbirliği ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar eşliğinde yapılabilecek öneriler şu yöndedir;

- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili olarak okullarda etkili öğrenmelerin gerçekleştirilebilmesi için, okul yöneticiliğinin bir “değişim ajanı” olarak okulu bir öğrenme örgütü haline getirecek liderlik niteliklerini kazanması gerektiği; ancak, orta düzey bir yönetim pozisyonu olan okul yöneticiliğine yüklenen büyük sorumluluklar karşısında, etkili ve yeterli yetiştirme ve geliştirme programlarının henüz gerçekleştirilemediği söylenebilir.
- Eğitim yöneticilerinin kurum içi kıdemlerinin artması onların işbirliği ve iletişim yetilerini ters yönde etkilemektedir.Bu durum öğretmenler arasında yöneticiye yönelik olumsuz görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir.Bu nedenle kurumda görev yapan eğitim yöneticisi öğretmenlerle yaptığı toplantılar da görüş alış verişinde bulunmalı ve takım çalışmasına açık olmalıdır.
- Okul yöneticileri kariyer günleri düzenleyip geçmiş ile günümüz öğrencilerini kaynaştırmalıdır.Bu durum var olan okul kültürünün gelişmesine öncülük edebilir.
- Eğitim yöneticileri sahip oldukları bilgi ve deneyimleri gerektiğinde öğretmenlerle paylaşmalıdır.Böylelikle yetkilerini devretme sürecinde kurum içinde yeşerecek yeni sisteme katkı sağlamaları olasıdır.

Okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi dönemlerde, sürekli olarak yetitirilmelerine yönelik birçok girişimin bulunduğu ve birçok programın hayata geçirilmesinin önerildiği de dikkat çekmektedir. Nihat Bilgen'in 30 Eylül-4 Ekim 1996 tarihinde gerçekleştirilen "21. Yüzyılda Eğitim ve ğretmen" adlı sempozyumda yer alan yaklaşım ve uygulamaları Türkiye'de okul müdürlerinin günümüz koşullarına uyumuna yönelik bazı nerileri Şöyle zetlemektedir;

- Okul müdürlerinin mesleki gelişmesini sağlayacak yetiştirme programlarının, toplum, okul ve birey temelinde ihtiyaçlara dayalı olarak geliştirilmesinin gerektiği; bu Şekilde, nesnel verilere dayalı programların okul müdürlerinin ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında etkili olacağı düşünülmektedir.
- Yetiştirme programlarının geliştirilmesinde okul müdürleri, niversite ğretim elemanları, Milli Eğitim Bakanlığından ilgili kişiler, öğretmenler, kamu ve özel sektör temsilcileri kişilerin yer alması, çeşitli olasılıkların tartiılması ve çeşitli seçeneklerin elde edilmesinde yarar sağlayacaktır.
- Yetiştirme programlarında asgari yeterliği sağlayabilmek açısından, diğer ülkelerde hizmet öncesi ve hizmet içi dönemlerle ilgili olarak geliştirilen standartlar incelenmeli, Türkiye koşullarına uygun olarak, tutum, davranış, liderlik vb. alanlarda standartlar geliştirilmelidir.
- Okul yönetiminde belirli ihtiyaç alanlarına yönelik olarak (iletişim, güdüleme, durum analizleri, takım yönetimi, performans değerlendirme) modüler tarzda hazırlanacak liderlik yetiştirme programları, okul müdürlerinin ilgisi ve gereksinimine yanıt verecek ve etkili liderlik bilgi ve becerisi kazanmalarına yardım edecektir. Bu tür programlara katılımın zorunlu tutulması, ve sonuçta bir sertifika verilmesi genel bir yetiştirme sağlayacağı gibi maaş, statü, ödüllendirme girişimlerine de kaynaklık edecektir.
- Üniversiteler ve okullar arasındaki işbirliği artırılmalı; okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik niversiteler tarafından verilen eğitimde kurumsal bilgi yanında, okullardaki gerçek yaşam sorunlarına dayalı, sorun çözmeye

yönelik, uygulamalı etkinliklere yer verilmelidir. Bu amaçla, bilgisayar, video vb. araçlardan yararlanarak, canlandırmaya dayalı sorunlar ve çözümleri üzerine odaklanılabilir, okul müdürü adaylarının yaratıcı ve yapıcı yöntem ve yaklaşımlar hakkında bilgi ve beceri geliştirmeleri sağlanabilir.

- Belirli dönemlerle, okul müdürlerinin bir araya gelecekleri, deneyimlerini, sorunlarını görüşlerini paylaşacakları; yeni yöntem ve teknikleri tartışacakları ,işbirliği, paylaşma ve yansıtma temelli seminerlerin yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Okul müdürlerinin kendi aralarında olduğu kadar, iş ve kamu kesiminden diğer kişilerle de iletişim ve etkileşim içine girmelerini sağlayacak çeşitli dergiler, gazeteler çıkarılması, alanda çok etkili bir araç olan internet teknolojilerinden yararlanılması, farklı, yaratıcı, fikirleri ve uygulamaları paylaşımlarını, mesleki açıdan gelişimlerini hızlandıracaktır.
- Okul müdürlerinin okullarını her yönüyle birer öğrenen örgüt haline getirebilmeleri, çevrenin desteğini sağlayabilmeleri, kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmeleri, yaratıcı uygulamalar içine girebilmeleri için, okul yönetimiyle ilgili kararlarında özerk olmaları sağlanmalıdır. Bir okul topluluğu oluşturacak şekilde katkı ve sorumluluk alanının genişletildiği bir yapılanma içine girilerek, etkili eğitimin gerçekleştirilmesinde çevrenin etkin katkısı sağlanmalıdır. Bu şekilde bürokrasinin olumsuz etkileri azaltıldığı gibi, daha isabetli kararların alınması ve uygulanması mümkün olabilecektir.

## **KAYNAKLAR**

Alicıgüzel, İ.(1998). *Eğitim Yöneticileri, Öğretmenler, Öğretmen Adayları Ve Anababalara Klavuz Kitap*, Sistem Yayıncılık.

Ausubel, P.David and Floyd G. (1969) *School Learning*, Holt. Rinehart and Winston inc...New York:

Balcı, Ali (1996).“Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği” , *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, s.7.

Barth, R.S. (2002). “The Culture Builder”. *Educational Leadership*.59 ( 8), pp. 6-11

Başar, H. (2001). *Sınıf Yönetimi*, 4.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Başaran, E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.

Başaran, E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltil Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

Bela, H.Benathy. (1968) "*Instructional Systems*", Fearon Publishers,California: 25 -34,

Bilgen, Nihat. “21. Yüzyılda Eğitim ve Öğretmen”. Sempozyum 96, Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler. 30 Eylül-4 Ekim 1996, ss.1-7.

Burke, W. Warner. , (1997) “*What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century*”. Human Resource Management. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp. 71-79. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158.

Bursalıoğlu, Ziya. (1995) “*Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi*”, Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1, Kış:43-46

Carr, David. , (199) "*Question of Competence (Teacher)*", British J.of EducationalStudies. 41, pp:252 -271.

Cemaloğlu , N. (2002). *Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü* .Milli Eğitim Dergisi ,Sayı:153-154

Cinoğlu, O.( 2003). “İlköğretim Okulu Birinci Kademe Öğrencilerinin Sınıf İçi Olumsuz Davranışları Ve Öğretmenlerin Olumsuz Davranışlar İle İlgili Görüş Ve Tepkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Commonwealth Secretariat. (1992). *Better Schools: Resource Materials for School Heads*.London: Commonwealth Secretariat.

Crow,G.M.,C. S.Hausman and J.P.Scribner (2002). *Reshaping The Role Of The Schools Principal*.(Ed:J.Murphy).The Educational Leadership Challenge: Rdefining.

Çelik, Vehbi. (1995) “Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi”. Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl 1, Sayı 4,557-568.

Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PEGEM

Deal, T. ve Peterson, K.D. (1990). *The Principal’s Role in Shaping School Culture*. Washington, D.C.: Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.

Dempo, Myron ve Sherri Gibson. (1985) "*Teacher's Sense of Efficacy: An Improvement Factor in School Improvement*", *The Elementary School Journal* 86, 2: 173-184.

Dinçer, Ömer.( 1994). “İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık, 97.

Drucker, Peter F. (1994) *Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası*. (Çev: Fikret Üçcan). Türkiye İş Bankası Yayınları, No.327.

Doğan, İ. (1999). “Küresel değerler ve eğitimi Türkiye örneği” 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma-Geliştirme Merkezi.

Eisenstadt, S. N. (1968). *Comparative perspectives on social change*. Boston: Little,Brown and Company.

Erçetin, Ş. (1999). *Liderlik sarmalında vizyon*. Nobel Yayınevi. Ankara

Erdoğan, İ. (2002) .*Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ergün, M. (1982). *Atatürk devri Türk eğitimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Dil, Tarih ve Coğrafya Fakültesi Yayınları, 325.

Erkan, Hüsnü. (1994) *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Ankara. Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, No.326.

Eserpek, A. (1978). *Eğitim ve toplumsal değişme*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 10(1-2), 123-141.

Fullan, M. (2002). “*The Change Leader, Educational Leadership*”. 59 (8), p.16.

Gordon, J.R. (1993). *Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.

Irzık , Gürol. (2002), “*Bilgi Toplumu mu, Enformasyon Toplumu mu*”, Günce, Sayı 24, Sayfa 6, Kasım, 2002

Hale, E.L & Moorman, H.N. (2003), “*Preparing School Principals : A National Perspective On Policy And Program Innovations*”. Institute For Educational Leadership Washington, D.C.

Karabaş, Mete. (1986), *Ülkemizde Toplumsal Yapı ve Eğitim*, (lisans tezi), Cumhuriyet Üni. Sosyal Bilimler Ens., Sivas

Karpicke, H. ve Murphy, M.E. (1996). “*Productive School Culture: Principals Working from the Inside*”.*NASSP Bulletin*, pp. 26-34.

Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi. Kuram Ve Türkiye’de Uygulama*. Ankara : Set Ofset Matbaacılık

Kazancı, O. (1989). *Eğitimde Eleştireci Düşünme ve Öğretimi*, İstanbul: Kazancı Kitap A.Ş.

Mardin, Ş. (1981). *Religion and secularism in Turkey*. In Ali Kazancıgil and Ergun Özbudun (Eds.), *Atatürk: Founder of a modern state*. London: C. Hurst and Comp.

Miller, T.W. and J.M. Miller (2001). *Commentary Educational Leadership In The New Millenium :A Vision for 2020*. International Journal Of Leadership In Education, Vol,4,No, 2,pp,181

Moore, H.B. (1964). *The Ferment In School Administration, Behavioral Science And Educational Administration*. The Sixth-Third Yearbook Of The National Society For The Study Of Education ,part 2,pp.11-12, Chicago: NSSE

Morgan, G. (1989) “*Empowering Human Resources*”. Human Resource Management in Education. Bristol: Open University Press 12 Cofferridge Close Stony Stratford Milton Keynes MKII IBY, 32-37.

OECD. (1979) *Teacher Policies in a New Context*. Paris: OECD Pub.

O’Neill, K.; Fry, B.; Hill, D., & Bottoms, G. (2003). *Good Principals Are The Key To Sccessful Schools : Six Strategies To Prepare More Good Principals*. Atlanta: Southern Regional Education Board.

Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.

Özden, Y. (2000). *Öğrenme Ve Öğretme*. Pegem A Yayınları. Ankara 2001.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. ( 1993) *İnsan Kaynakları*. (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım.

Reich, Robert B. (1994) “*Küresel Yöneticiler*”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (Çev: Atilla Öztürk) İstanbul: İz Yayıncılık No.97.

Schein, E. H. (1990). “*Organizational Culture*”. *American Psychologist*. 45 (2), p.110.

Selznick, P. (1975). *Leadership in Administration*. New York, Harper and Row.

Stein, Marry and Margaret Wang. (1988) "*Teacher Development and School Improvement: The Process of Teacher Change*", *Teaching and Teacher Education* 4, 2: 171-187, 1988

Saban, A. (2000)*Öğrenme Öğretme Süreci*. Nobel Yay. Dağ. Ankara.

Şimşek, H. (2004). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi : Karşılaştırmalı Örnekler Ve Türkiye İçin Öneriler*. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl : 29, Sayı : 307, Tekışık Yayıncılık.

Tezcan, Mahmut. (1981), *Eğitim Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üni. Eğit. Fak. Yay., No:91, Ankara

Tucker, Allan. (1984) "*Solving The Teacher Education Problem: A University. Wide Obligation*", *Educational Record*,34-37.

Varış, Fatma. (1988), *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara Üni. Eğit. Fak. Yay. , No: 159, Ankara.

Willis, P. (1977).*Learning to labor*.Westmead:Saxon House. Farnborough, England.

Whitaker, P. (1993). *Managing Change in Schools*. Buckingham: Open University Press.

Wong, P.M. (2004). "The Professional Development Of School Principals : Insights From Evaluating A Programme In Hong Kong. *School Leadership And Management*, Vol. 24, No :2, May.

Yazar,H.(2002). "*İlk Öğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği* " , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yahyagil ,Y.( 2001). *Yönetim*, Yıl 12 Sayı 38, Ocak .

Young, M. (Ed.). (1971). *Knowledge and control: New directions for the sociology of education*. London, England: Collier Macmillan.

## EKLER

Bu araştırma, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi “Eğitim Yönetimi Ve Denetimi” yüksek lisans programında yürütülen “Modern Eğitim Yöneticisinin Özellikleri Ve Bir Alan Araştırması” konulu bir teze yöneliktir. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istenilen, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadenin cevaplandırılmasına özen gösteriniz.

Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle, sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir bilgi istenmeyecektir.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

**Dilara NERGİS**

**Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi**

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız : \_\_\_\_\_
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Çocuğunuz var mı? ( ) Evet ( ) Hayır
5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? \_\_\_\_\_
6. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? \_\_\_\_\_
7. Çalıştığınız kurumdaki bölümünüz? \_\_\_\_\_
8. Çalıştığınız kurum : ( ) Özel Okul ( ) Devlet Okul

<i>Aşağıda eğitim yöneticileri ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, her bir ifadeye ne derece katıldığınızı “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</i>		<b>katılıyorum</b>	<b>Tamamen</b>	<b>Oldukça katılıyorum</b>	<b>Biraz katılıyorum</b>	<b>Çok az katılıyorum</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>
1.	Okul yöneticisi kurum içinde meydana gelen çatışmaları yönetebilir.						
2.	Okul yöneticisi öğrencilerin, bilgisayar dersleri dışında diğer derslerde de bilgisayar kullanımını destekler.						
3.	Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşması için bütün personelin iş birliği içinde çalışacakları bir ortam hazırlar.						
4.	Okul yöneticisi, velilerle iyi iletişim kurarak onların desteklerini sağlar.						
5.	Okul yöneticisi, kurum içinde bilgi akışını sağlar.						
6.	Okul yöneticisi, güvenli bir okul ortamı oluşmasını sağlar.						
7.	Okul yöneticisi, yeni gelişimleri izler.						
8.	Okul yöneticisi öğrencilerin kültürü yalnız öğrenmesini değil aynı zamanda araştırmasını sağlar.						
9.	Okul yöneticisiyle rahat iletişim kurulur.						
10.	Okul yöneticisi, okulu öğrenen ve öğreten bir kurum haline gelmesini sağlar.						
11.	Okul yöneticisi, çalıştığı kuruma yönelik bir kültür oluşumunu sağlar.						
12.	Okul yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu konularda hizmet içi eğitim almasını sağlar.						
13.	Okul yöneticisi, kurumun geleceği ile ilgili vizyon ve misyon geliştirip herkesin bu amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar.						
14.	Okul yöneticisi, kurumda duygusal zekaya önem verir.						
15.	Okul yöneticisi gerektiğinde yetkisini devreder.						
16.	Okul yöneticisi, okulda güven ortamı oluşmasında etkin rol oynar.						
17.	Okul yöneticisi, başarılı mezunlarla kariyer günleri düzenleyip öğrencileri bilgilendirir.						
18.	Okul yöneticisi dış görünüşüyle örnek teşkil eder.						
19.	Okul yöneticisi, motivasyona önem verir.						
20.	Okul yöneticisi, aldığı kararlarda insana öncelik verir.						
21.	Okul yöneticisi ,yeni şartlara uyum sağlar.						
22.	Okul yöneticisi uygun ve yerinde kararlar alır.						
23.	Okul yöneticisi takım çalışmasına açıktır.						
24.	Okul yöneticisi temiz bir okul ortamı oluşmasını sağlar.						
25.	Okul yöneticisi, kurum içinde yaşadığı stresle baş eder.						
26.	Okul yöneticisi, kuvvetli aile bağlarına sahiptir.						
27.	Okul yöneticisi, olumsuz durumlarda dahi gerek duyduğunda olumlu davranış sergiler.						
28.	Okul yöneticisi sorun çözümede başarılıdır.						