

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN BAŞARIYA YANSIMASI
(ADİYAMAN İLİ EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇİÇEK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

TEMMUZ 2014

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN BAŞARIYA YANSIMASI
(ADİYAMAN İLİ EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇİÇEK

1203810164

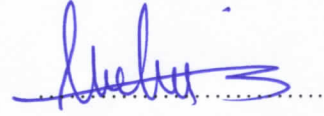
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

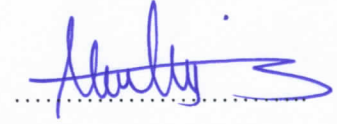
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810164 numaralı yüksek lisans öğrencisi, Mustafa ÇİÇEK ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “YÖNETİCİ DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BAŞARIYA YANSIMASI: ADIYAMAN İLİ EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

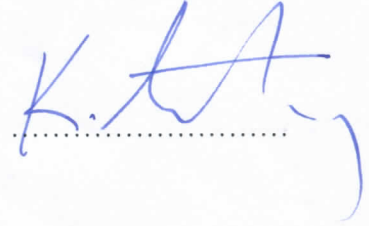
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK
Adıyaman Üniversitesi



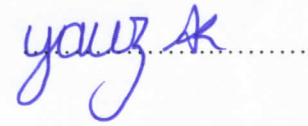
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK
Adıyaman Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇİ
Adıyaman Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 16 Temmuz 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “YÖNETİCİ DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BAŞARIYA YANSIMASI: ADIYAMAN İLİ EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



01/07/2014

Mustafa ÇİÇEK

ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmen) üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını tespit etmektir. Yöneticilerin liderlik davranış tarzları; eğitim işletmelerinde başarılı olmaya ve örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin sahip oldukları liderlik davranış tarzları, yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar rol konumundadır. Eğitim işletmelerinde; etkili bir iletişim ağı kurulmasında, dengeli bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğrenci davranışları ve başarıları üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının arttırılmasında, ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili liderlik davranış tarzlarının büyük önem arz ettiği düşünülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin olumlu davranışları, öğrencilerin başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu açıdan araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamı hazırladığım süre zarfında her zaman bana sabırla destek olan eşim Dilek ÇİÇEK'e, çocuklarım; İclal, Muhammed Ali ve Ceyda'ya ve bana destek olan tüm arkadaşlarıma minnet borçluyum. Araştırmamın soru formunu okullarında uygulayan okul yöneticilerine, soru formunu özveriyle dolduran tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu çalışmanın başından sonuna kadar tüm mesleki bilgisini ve olumlu desteğini benden esirgemeyen, kıymetli ve saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK'e ve bu araştırmaya görüş ve önerileriyle bana yardımcı olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇI'ye teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2014

Mustafa ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	viii
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
1.1 Yönetim	1
1.1.1 Yönetim Kavramı	1
1.1.2 Yönetimin Amacı	3
1.1.3 Yönetimin Özellikleri	4
1.2 Yönetici	6
1.2.1 Yönetici Kavramı	6
1.2.2 Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	7
1.3 Lider ve Liderlik	10
1.3.1 Lider ve Liderlik Kavramı	10
1.3.2 Lider İle Yönetici Arasındaki Fark	12
1.3.3 Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler	15
1.4 Yöneticilerin Liderlik Davranış Biçimleri ve Personelinin Üzerindeki Etkisi	18
1.4.1 Demokratik Liderlik Davranış Tarzı	18
1.4.2 Otokratik Liderlik Davranış Tarzı	19
1.4.3 Paternalist Odaklı Liderlik Davranış Tarzı	20
1.4.4 Vizyoner Liderlik Davranış Tarzı	21
1.4.5 Eğitici Liderlik Davranış Tarzı	23
1.4.6 İlişki Odaklı Liderlik Davranış Tarzı	25
1.5 Eğitim Yönetimi	26
1.5.1 Eğitim Yönetiminin Tanımı	26
1.5.2 Eğitim Yönetiminin Amacı	28
1.6 Okul Yönetimi	29
1.6.1 Okul Yönetiminin Tanımı	29
1.6.2 Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi	30
1.6.3 Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar	31
1.7 Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri	33
1.7.1 Okul Yönetiminde Karar Verme	33
1.7.2 Okul Yönetiminde Planlama	35
1.7.3 Okul Yönetiminde Örgütlenme	36
1.7.4 Okul Yönetiminde İletişim	37
1.7.5 Okul Yönetiminde Eşgüdüm (Koordinasyon)	38
1.7.6 Okul Yönetiminde Denetim ve Değerlendirme	39
1.8 Okul Yöneticisi ve Öğretmenin Görev ve Sorumlulukları	40

1.8.1 Okul Yöneticisi	40
1.8.2 Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	41
1.8.3 İyi Bir Okul Yöneticisinin Nitelikleri	47
1.8.4 Öğretmenlik Mesleği	50
1.8.5 Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları	51
1.8.6 İdeal Bir Öğretmende Bulunması Gereken Temel Nitelikler	55
1.9 Okul Yöneticisi ve Öğretmen Performansının Okul Başarısına Yansımaları	58
1.9.1 Okul Yöneticisi İle Öğretmen Arasındaki İletişimin Başarıya Yansımaları	58
1.9.2 Okul Yöneticisinin Öğretmen Performansına Etkisi	60
1.9.3 Okul Yöneticisi ve Öğretmenin Öğrenci Başarısına Etkisi	63
İKİNCİ BÖLÜM	68
2. YÖNTEM	68
2.1 Amaç, Kapsam ve Sınırlılık	68
2.2 Yöntem ve Değerlendirme Biçimi	69
2.3 Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçlar	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74
3. BULGU VE YORUMLAR	74
3.1 Faktör Analizi	74
3.2 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler	76
3.3 Yöneticilerin Davranış Tarzlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Özelliklerin Başarıya Yansımaları Üzerindeki Etkisinin One-Way Anova Testiyle Ölçülmesine Yönelik Analizler	77
3.4 Yöneticilerin Davranış Tarzlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Özelliklerin Başarıya Yansımaları Üzerindeki Etkisinin Independent -T Testiyle Ölçülmesine Yönelik Analizler	82
3.5 Frekans Analizleri	87
3.5.1 Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	87
3.5.2 Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	89
3.5.3 Yönetici ile Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	90
3.5.4 Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	92
3.6 Korelasyon Analizi Sonuçları	94
3.7 Seçilen Değişkenlerin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi	95
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	97
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	97
4.1. Sonuç	97
4.2. Öneriler	102
KAYNAKÇA	104
EKLER	113
ÖZGEÇMİŞ	117

TABLULAR

Tablo 1	: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları (çalışma öncesi).....	5
Tablo 1.1	: Lider ile yönetici arasındaki fark.....	13
Tablo 2.1	: Adıyaman'daki öğretmen dağılımı.....	68
Tablo 2.2	: Anket uygulanan öğretmenlerin sayısı.....	69
Tablo 2.3	: Güvenilirlik analizleri sonuçları.....	71
Tablo 2.4	: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları (çalışma öncesi).....	72
Tablo 2.5	: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları (çalışma sonrası).....	73
Tablo 3.1	: Değişkenlerle ilgili faktör analizi.....	74
Tablo 3.2	: Demografik özelliklere ait frekans analizi.....	76
Tablo 3.3	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi.....	78
Tablo 3.4	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi.....	79
Tablo 3.5	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi.....	81
Tablo 3.6	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test eden t-testi.....	82
Tablo 3.7	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin çalıştıkları okuldan memnun olup olmadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden t-testi.....	84
Tablo 3.8	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test eden t-testi.....	86
Tablo 3.9	: Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi.....	87
Tablo 3.10	: Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi.....	89
Tablo 3.11	: Yönetici - öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisinin frekans analizi.....	90

Tablo 3.12	: Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi.....	92
Tablo 3.13	: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları ölçen ilişki (korelasyon analizi) N:737 ve korelasyon ilişkisi $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır.....	94
Tablo 3.14	: Çoklu doğrusal regresyon analizi	95

KISALTMALAR

YÖĞRCB	: Yöneticinin Öğrenci Başarısına Etkisi
YÖB	: Yöneticinin Öğretmen Başarısına Etkisi
YÖÖB	: Yönetici İle Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi
ÖÖB	: Öğretmenin Öğrenci Başarısına Etkisi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
vd.	: Ve diğerleri
F	: Frekans
R	: Korelasyon Katsayısı
Sig. (P)	: Anlamlılık Düzeyi
St.sapma	: Standart Sapma
%	: Yüzdeler
T	: Hesaplanan t Değeri
H	: Hipotez
Diğ.	: Diğerleri
N	: Katılan Sayısı
Df.	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
Orta.	: Ortalama
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür
p	: Anlamlılık Derecesi

ÖZET

YÖNETİCİ DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BAŞARIYA YANSIMASI (ADİYAMAN İLİ EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ)

ÇİÇEK, Mustafa

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Temmuz 2014, 136 Sayfa

Bu çalışma ile devlet okullarında görev yapan yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerinde etkisinin okul başarısına etki düzeyleri ele almaya çalışılmıştır. Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerinde etkisinin okul başarısına yansımalarını tespit etmek için işgörenlerin yöneticileri ile ilgili görüşlerini soru formu kullanılarak saha araştırma yöntemi kullanılmıştır. Soru formunun birinci bölümü altı bağımsız değişkenden ve ikinci bölümü ise; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını tespit etmek için dört gruptan oluşan 23 maddelik bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formu, Adıyaman ilindeki okullarda görev yapan yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının etki düzeylerini tespit etmek amacıyla 737 işgörene (öğretmen) uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının öğretmen görüşlerine göre, okul yönetiminin okulda sergilemiş olduğu davranışların öğrenci başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar başarıyı etkilemektedir. Demokratik, çalışanları motive edebilen, çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onlara değer veren, katılımcılığa teşvik eden, örnek davranış sergileyen yöneticiler, çalışanları olumlu yönde etkilemekte ve bu tarz davranışlar çalışanların başarısına pozitif ivme

kazandırmaktadır. Çalışanlara olumlu liderlik özelliklerini yansıtabilen yöneticilerin okullarında öğrenci başarısının olumlu etkilendiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Lider, Öğretmen, Öğrenci, Başarı

ABSTRACT

HOW THE INFLUENCE OF ADMINISTRATOR BEHAVIOR TYPES ON EMPLOYEES REFLECT ON SUCCESS (EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PROVINCE OF ADIYAMAN EXAMPLE)

ÇİÇEK, Mustafa

Master's Degree, Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

July 2014, 136 Pages

This research deal with influence of administrator behavior types on government employees reflect on success. For quantification reasons about how the influence of administrator behavior types on teachers reflect their school life success, some question forms have been prepared to be used in field research about teachers' opinions on their administrators. The survey is divided into two. First section has six different variables. Second section has question groups to find out how the influence of administrator behavior types on employees on success. It has four question groups and 23 total different questions. Question form has been applied 737 workers (teachers)

Research results show that according to the opinions of the workers (teachers) of how the influence of administrator behavior types on employees reflect on success, it was determined that the behavior the school administration showed in school affected student success. Administrators' behaviors and attitudes reflect on success. Democratic, employee motivator, good communicator administrator who cares on employees, gives esteem, promote and who has exemplary behavior reflects on their employees' success and they gain positive acceleration to them. The administrator who reflects positive leadership to their employees, also effect students who study their schools. Analyze results show that, student, teacher and administrator relationships effect their success on direct proportion.

Keywords: Administrator, Leader, Teacher, Student, Success

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, araştırmanın amacı, önemi ve tanımlara yer verilmiştir.

1. Problem Durumu

Bireyin gelecekteki yaşamında en etkili ve belirleyici rolü oynayan kurum, kuşkusuz okuldur. Bu nedenle okulun sürekli kendini yenilemesi ve -gelişen teknolojiyi kullanarak- geliştirmesi gerektiği söylenebilir. Okulda gerçekleştirilen öğretim etkinliklerinin planlanmasında ve uygulanmasında en önemli sorumluluğu okul yöneticileri ve öğretmenler üstlenmektedir (Gürsül, 2010: 6).

Öğrencilerin sağlıklı öğrenebilmeleri için kendilerini rahat hissetmeleri gerekmektedir. Öğretmen öğrenci ilişkisinin en önemli özellikleri bireye saygı, karşılıklı kabul ve güven duygusudur. Sınıfın karmaşıklığını ve çeşitliliğini düzenleyen, öğrenme çevresini daha etkili bir şekilde oluşturmaya ve yönlendirmeye çalışan öğretmenin tutum ve davranışları öğrenme hedeflerine ulaşmada önemli bir etkidir (Soydal, 2006: 3).

Eğitimi ve okulu geliştirmek, onlara sadece para sarf etmekle olmaz. Aksine kıt ve sınırlı kaynaklar, yöneticiyi yaratıcılığa zorlar. Eğitimin gelişmesi, sistemde temel ve köklü yenilikler gerektirir. Etkililik ve verimlilikte büyük atılımlar yapan sistemlerin geçmişi de bunu göstermektedir. Teknik tutuculuktan kurtulmak üretim alt sistemini değiştirmek, daha az düzenlemelere daha çok yerel yönetime gitmek, bunların sonunda en stratejik alt sistem olan okula daha çok sorumluluk vermek böyle yeniliklerin başında gelir. Eğitim öğretime ilişkin işlevsel kararların okul düzeyinde alınması, eğitim teknolojisi kavramının bilgisayar alımı ötesinde düşünülmesi, okul programları ve takvimlerinde esneklik sağlanması bu yenilikleri işleyerek okulun verimliliği ve etkililiğini artıracaktır (Balcı, 2013: 1).

Okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrenci başarısını sağlayabilmeleri için öğrencilerin motivasyonlarını canlı tutmalı, onların ihtiyaçlarını karşılamalı, olumlu

davranışlarını ödüllendirmeli ve eğitim ortamlarını hazırlamalıdır. Bu davranışları gerçekleştirmede okul yöneticisi ve öğretmenin sergileyeceği olumlu tutum ve davranışlar öğrenci başarısını artıracaktır.

Öğrenci başarısını etkilemesi açısından önemli ve ilk akla gelen öğretmenlerdir. İyi bir öğretmen, yeri geldiğinde, öğrencinin gözünde ana-babadan ve tüm başka kişilerden üstün tutulabilmektedir. Bu sebeple öğretmenin, öğrenci üzerinde eğitsel etkisi de önemlidir.

Wubbels ve arkadaşları öğretmenin sınıf içinde gösterebilecekleri davranışları “otoriter” ve “demokratik” olarak ikiye ayırmaktadırlar. Otoriter öğretmenler, öğrencilerin kontrol altında tutulması gerektiğini, fazla özgürlüğün zararlı olduğunu bunun da öğrencilerin dikkatini dağıtacağını belirtirler. Demokratik öğretmenler ise, öğrencilerin her şeyden önce sınıf atmosferini sevmesi gerektiğini, bunun için hoş ve ödüllendirici bir ortamın sağlanması gerektiği, bunda öğrenciyi güdüleyeceğini ve başarısını artıracığını belirtmektedirler. Bu tür olumlu davranış gösteren öğretmen, öğrenciye daha yakındır ona güvenir ve sorumluluk verir. Görüldüğü gibi sınıf ortamının ya da sınıf atmosferinin belirlenmesinde ve öğrenci başarısını etkilemede öğretmenin göstereceği davranışlar önemli bir etkiye sahiptir (Erdoğan, 2006: 97).

Bu da gösteriyor ki, okul yöneticisi ve öğretmenin olumlu tutum ve davranışları öğrencinin akademik başarısı üzerinde önemli bir yere sahip olduğudur.

Bu çalışma ile yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilerek, okul başarısında okul yöneticilerinin davranış tarzları okulun başarısını nasıl etkilediğini ve yöneticinin yaklaşımları okul başarısındaki önemi ve yerinin tespit edilmesi, ortaya konulması, dolayısı ile de eğitim sistemimizin gelişimine nasıl katkı sağladığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ve okul başarısının geliştirilmesi sürecinde, okul yöneticileri, çalışanlarla iyi bir iletişim kurmalı, onları motive etmeli, onlara elverişli bir ortam sağlamalı ve öğrencileri bu ortamdan faydalandırması için çaba sarf etmelidir.

Okul yöneticileri, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Özetle okul yöneticileri, eğitimde başarıyı yakalamak istiyorlarsa; başarıya ulaşmanın en önemli yollarından biri olan okul içerisinde olumlu bir iletişim ortamı oluşturma zorunluluğudur.

Okul yöneticisi ve öğretmen davranışlarının öğrencilerin akademik başarısına etkisi geniş bir konu olmakla birlikte araştırmanın sonraki aşamalarında okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi, okul yönetici tutumunun ve öğretmen davranışının öğrencinin akademik başarısına etkisi üzerinde durulacaktır.

2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir: "Yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları", işgörenin yönetici yaklaşımlarıyla ilgili görüş ve beklentilerin incelenmesi; bu görüş ve beklentiler demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Alt Problemler

1. Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisi nedir? Ve çalışanların yönetici yaklaşımlarıyla ilgili görüşleri demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi nedir? Ve çalışanların yönetici yaklaşımlarıyla ilgili görüşleri demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi nedir? Ve çalışanların yönetici yaklaşımlarıyla ilgili görüşleri demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi nedir? Ve çalışanların yönetici yaklaşımlarıyla ilgili görüşleri demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan çalışanlar (öğretmenler) soru formuna içten ve samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan soru formu, araştırılan durumu ortaya koyabilecek kapsamda olduğu kabul edilmiştir.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sayısı (Adıyaman genelinde 8429 öğretmenden 737 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.) yeterli olduğu varsayılmıştır.

5. Sınırlılıklar

- 1- Araştırma bulguları 2013–2014 Eğitim-Öğretim Yılında Adıyaman ilinin ilk, orta ve lise okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları soru formundaki sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan istatistiksel analizlerle sınırlıdır.
4. Araştırmanın örneklemi Adıyaman ili ve ilçelerindeki okullarla sınırlandırılmıştır.

6. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının hangi düzeyde olduğunu araştırmak ve bu konuda yapılan araştırma ve inceleme bulgularını ele almak ve okul başarısının gelişiminin sağlanmasına yönelik öneriler geliştirmektir.

Ayrıca, demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı da bu çalışmanın amaçları arasındadır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki tabloda belirtilen sorular ve hipotezler oluşturulmuş ve beklenen sonuçlar yazılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları (çalışma öncesi)

Araştırma Soruları	Hipotez	Beklenen Sonuçlar
1. Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H1: Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde bir etkisi vardır.	Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
2. Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H2: Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
3. Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H3: Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
4. Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H4: Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
5. Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları nedir?	H4: Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları olumludur.	Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları olumludur.

7. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; ilk, orta ve lise okullarının okul başarısının geliştirilmesinde okul yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının önemini amaçlamaktadır. Araştırmanın bulgularının nedenleri ile tartışılacak olması ve bulgulara göre öneriler getirilecek olması alana yeni bilgiler sağlayacaktır. Bulguların ve önerilerin, öğretmen, okul yöneticisi ve velileri aydınlatacağının düşünülmesi de araştırmanın diğer bir önemini oluşturmaktadır. Bu araştırmanın, yöneticilerin ve işgörenlerin sorunları daha iyi tanımlarını ve görevlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacak önlemler sunacağı umulmaktadır.

8. Tanımlar

Yönetim: Yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle

uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısacası yönetimi bir süreç, bilim ve aynı zamanda sanat olarak kabul etmek gerekir (Erdoğan, 2010:7).

Yönetici: Belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan, örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışında ki tüm kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişidir (Gürsül, 2010: 10).

Lider: Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır; bir grubu veya harekâtı yönlendiren kişidir ya da başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyetine sahip olan kişidir şeklinde tanımlamamız mümkündür. Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi ya da sanattır (Tokgöz, 2013: 39).

Eğitim Yönetimi: Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenme işidir. Bunun yapılmasında eğitim yöneticileri insan ve madde kaynaklarını yönetim süreçleri içinde ilişkilendirir, zaman, ilke ve yöntemlerden yararlanırlar. Yapılan bu eylemlerin genel tanımına eğitim yönetimi denilebilir. Yönetim için verilen tanımlar eğitim yönetimi içinde geçerlidir (Keskinkılıç, 2011: 6).

Okul Yöneticisi: Yasalardan aldığı yetkilerle, okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve başarısını sağlamak için insanları bir amaç etrafında örgütleyen, okul ve toplum arasında bir bağ kuran, maddi ve manevi kaynakları en etkili şekilde kullanan, yönetim süreçlerini en iyi şekilde gerçekleştiren vizyon sahibi bir kişidir (Topçuoğlu, 2010: 33).

Öğretmen: 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde; “Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmaktadır. Buna bağlı olarak devletin öğretmenlerden temel beklentisi, “Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifade etmekle yükümlüdürler” biçiminde özetlenmiştir (Çelikten vd. 2005: 210).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Yönetim

1.1.1 Yönetim Kavramı

Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2000: 14).

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanan "Kişisel Gelişim ve İş Organizasyonu" Modüler kitabında (2006), yönetimi önceden saptanmış işletme amaçlarına ulaşmada işgücü, para, zaman, malzeme, makine ve yer kaynakları gibi girdilerin ekonomik, verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak çıktılara dönüştürülmesi için gereksinim duyulacak doğru, uygun ve uyumlu ortamın yaratılması olarak tanımlamaktadır.

Yönetim; planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme fonksiyonları yoluyla organizasyonel kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak organizasyonel amaçlara ulaşmadır. Yönetim olgusu bu anlamda insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın var olduğu her dönemde ve her yerde, farklı amaçlara yönelik olarak ve farklı yol ve yöntemler kullanılarak yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bilinmektedir. Gerçek aile ve apartman yönetiminden devlet yönetimine kadar günlük yaşamın her kesitinde bu olgu kendini gösterir (Parlak, 2011: 2).

Bu anlamda yönetim tanımlaması ülkemizde “sevk ve idare”, “çekip çevirme” kavramıyla anlatılır. Örneğin, “Küçük bir devletin yönetimi, büyük bir devletin yönetiminden daha kolaydır.” veya “Bu iş sizin yönetiminiz altında daha başarılı yürütülebilir.” cümlelerindeki yönetim kavramı “sevk ve idare” anlamındadır (Eryılmaz, 2013: 4).

Yönetim; başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Aslında hayatımızın her alanında yönetim bulunmaktadır. Okulda

öğretmenlerin öğrencileri yönlendirmeleri, onlara liderlik etmeleri ve sosyalleşmelerini sağlamaları yönetime örnektir. Bu tür yönetimde üretim faaliyeti yoktur ama bir amaç doğrultusunda yapılan faaliyetler yer alır. Görüldüğü gibi, maddi araç ve gereçler olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterlidir (Paşaoğlu, 2013: 3).

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabasıdır. Diğer bir ifade ile başkaları aracılığıyla iş yapabilme bilimi ve sanattır. Tanımlamada da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş beşeri ve psiko-sosyal özelliği olan bilimsel ve sanatsal bir etkinliktir (Genç, 2007: 22).

Christopher (2008. 32), yönetimi, örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bunlara yönelik motivasyonun sağlanmasını içeren geniş kapsamlı bir sanat olarak tanımlamaktadır.

Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetim biçimlerine ve örgütün amaçlarına göre değişik yapılsa da, Başaran (2000) yönetimin bazı unsurlarının özdeşleştiğini ifade etmektedir. Bu unsurlar;

1. Amaçların gerçekleştirilmesi,
2. İnsanların güç birliği içinde olması,
3. Yönetimin, amaca doğru götüren olgulardan oluşan bir süreç olması' dır.

Yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısacası yönetimi bir süreç, bilim ve aynı zamanda sanat olarak kabul etmek gerekir (Erdoğan, 2010:7).

Yönetim ile ilgili yapılan farklı tanımlamaların ortak yönü, "insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün amaçlarına uygun biçimde yaşatmak" vurgusudur (Aydemir,2013: 13).

Yönetim olgusunun tanımlarını çoğaltmak mümkündür. Bu tanımlara bakıldığında görülen ortak noktaların ise, örgütsel çerçevede belirlenmiş bir amacın veya birden çok amacın olduğu, bunu gerçekleştirmek için insan gücü ve fiziksel kaynakların varlığı ve bunların bir örgüt bünyesinde, amaçlar doğrultusunda verilen kararlarla harekete geçirilmesi olduğudur. Bu kaynakların, sorumlu bireylere belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesi ile yönetim olgusu gerçekleşmektedir. Yönetimin dolayısıyla yöneticinin görevi, örgütün belirlemiş

olduğu amaçlara veya hedeflere ulaştıracak yöntemleri saptamak ve bu yöntemleri, örgüt içinde beşeri ve maddi kaynakları optimum düzeyde kullanarak mümkün olabilecek en iyi şekilde amaçlara ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak şekilde uygulamaya koymaktır (Keskinılıç, 2011: 7).

Yönetim, klasik anlamda maddi unsurlardan oluşur. Bu bir şirket yöneticisi için para, emek ve iş makinelerini ifade ederken bir çiftçi için makine ve toprağı ifade eder. Oysaki günümüz toplum bilimcileri için ise daha soyut kavramlardan oluşmaktadır. Örneğın kararların alınması, uygulanması, süreç yönetimi ve değeriendirilmesi gibi...

Tüm yönetim tanımlarında ortak bir takım kavramlar vardır. Hangi yönetim tanımını incelerseniz inceleyin şu kavramlarla mutlaka karşılaşmış olacağız. Bunlardan birincisi ortak amaçlardır. İkincisi karar alma. Üçüncüsü kontrol etmedir. Dördüncüsü ise süreç yönetimidir.

Klasik yönetim anlayışı ile çağdaş yönetim anlayışı arasında sıkı bağlar olduğu gibi farklılıklarda vardır. En önemli farklılık karar alma sürecinde görülmektedir. Klasik yönetimde kararlar üst yöneticilerce alınır. Alt kademe tarafından uygulanır. Oysaki çağdaş yönetimlerde karar alma sürecine tüm çalışanlar katılır.

Özetle, insan ilişkilerine dayanan bir süreç olan yönetim; örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgütsel kaynakların kullanılması olarak ifade edilebilir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini etkin bir biçimde kullanmak gerekmektedir.

1.1.2 Yönetimin Amacı

Yönetimin amacı, insan kaynakları yönetimini, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip gideren, insan kaynakları ile ilgili sorunları çözen ve onlara en uygun iş ortamı hazırlayan, örgütün rekabet gücünü artırmak amacıyla insan kaynaklarının nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceğı ve nasıl yönetileceğı ile ilgilenen bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerinin performansını artırarak, hem örgütsel performansa katkının sağlanması hem de örgütten elde edeceği ürünün veriminin artırılmasını sağlamaktır. Bunu yaparken tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin bir şekilde kullanmak yönetimin temel amacıdır (Uysal, 2014: 3).

Genç (2007: 26), insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir:

1. Toplumsal amaç: Toplumdan gelen istekleri karşılamak, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinci taşımak,
2. Örgütsel amaç: İnsan kaynakları yönetiminin verimliliğini ve etkinliğini artırmak,
3. Fonksiyonel/işlevsel amaç: Örgütsel kaynaklardan sinerji oluşturmak, örgütsel verimlilik elde etmek,
4. Kişisel amaç: Kişisel amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt çalışanlarına yardım etmek.

Başaran (2000: 14), yönetimin amacını örgütsel amacı etkili bir şekilde gerçekleştirme olarak ifade etmektedir. Örgütün amacı, yaşamak için kendi payına düşen ürünü üretmek ise yönetimin amacı da, bu ürünü planlanan nicelikte ve nitelikte üretmektir diye açıklık getirmektedir.

Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarının ve bireylerin çabalarını en iyi biçimde kullanmaktır (Esen, 2009: 23).

Yönetim, örgütün bu amaçlarını hayata geçirme sürecinde çalışanların performansını maksimum düzeye çıkarmak için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Çalışanları hedefler doğrultusunda motive etmeli, onları desteklemeli ve sürekli olarak takip etmelidir. Çalışanları arasında eşit davranarak onların uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak, kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat sunmalıdır. Örgütün başarısı hedeflere odaklanmış yönetim ve çalışanların davranışlarına bağlıdır.

Yukarıda açıklanan örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de yönetim ile sağlanır. Örgütün amaçları doğrultusunda tüm kaynakları kullanarak hedefe ulaşmak yönetimin temel amacıdır. Bu doğrultuda amaçlara ulaşmak için elde bulunan tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin bir şekilde kullanmak yönetimin temel amacı olmalıdır.

1.1.3 Yönetimin Özellikleri

Yönetimin özelliklerine bakıldığında her tanımda yer alan bir veya bir kaç özellik göze çarpmaktadır. Yönetimin özelliklerini Eraslan (2014) Yönetim ve Organizasyon ders notlarında aşağıdaki özelliklerle ifade etmiştir:

1. Beşeri özellik: İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir; çünkü insan yönetim faaliyetinin temel unsurudur. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır ve bu nedenle, insanın eşya veya hayvanla olan ilişkilerinde yönetim süreci yoktur. Yani yönetenin insan, yönetilenin ise insan olmaması durumunda yönetim faaliyetinden söz edemeyiz; çünkü yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

2. Amaç özelliği: Örgütün hayatını sürdürebilmesi için bir amacı olmalıdır. Ancak bu amaç, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olmalı ve belirlenmiş olmalıdır. Yönetimin tanımında da yer aldığı gibi, belli bir amaca ulaşma vardır (Genç, 2007: 27).

3. Grup özelliği: Yönetim, birden fazla kişinin yer aldığı bir grup içinde söz konusu olmaktadır. Bir insan, tek başına yapabileceği bir işi, kendine göre planlar ve bunu kendi yöntemiyle yürütmeye çalışır. Ancak işin hacmi büyüyerek birden fazla kişinin ortak çabasını gerekli hâle getirdiğinde işin örgütlenmesi zorunlu olur. Bu da planlama, iş bölümü, otorite hiyerarşisi, koordinasyon ve denetim gibi birtakım işlemleri gerekli hâle getirir (Eryılmaz, 2013: 4).

4. İşbirliği özelliği: Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir. Bundan dolayı, insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olur. İşbirliği olmazsa, yönetim faaliyeti çelişki ve çıkmazlara girip sürekli olarak engellenir. Bu engellerle karşılaşmamak için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur.

5. İşbölümü ve uzmanlaşma özelliği: Örgütte amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirmek için örgüt çalışanları arasında seçimler yapılır. Bu seçimler yapılırken amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri en iyi yapabilecek çalışanlara göre bölümlendirme gerekir. İşler çeşitli parçalara ayrılır ve o işlere göre işinde uzman kişiler seçilir (Paşaoğlu 2013: 5).

6. Koordinasyon özelliği: İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gider.

7. Yetki özelliği: İşletme organizasyonunda çalışan kişilere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır.

Kişilerin kendi istekleriyle koordineli bir şekilde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan, birçok durumda yönetimin, yöneticinin aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

8. Evrensel özellik: Yönetim faaliyeti yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, üniversite, hastane, lokanta, sigorta şirketi, dernek, vakıf, cami ve kilise gibi dini kuruluşlar ve aile gibi, kâr amacı takip eden veya takip etmeyen bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonların her biri sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmek ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcar. Bu nedenle, yönetim bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.

9. Hiyerarşik özellik: Yönetimde kargaşaya yol açmamak için, belirli bir amaç doğrultusunda çalışan kişilerin, aynı zamanda bir düzen içinde çalışmaları gereklidir. Yönetimde hiyerarşik düzen ve her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık olarak ortaya konulduğunda, hangi yöneticinin, kime bağlı olduğu ve kimlere emir vereceği konusunda tereddüt oluşmaz.

Yönetim olgusu, küçük büyük bütün gruplarda söz konusu olmaktadır. Yönetimi, geniş anlamda ele aldığımız zaman toplum içinde yaşayan herkesin yönetimle ve onun bazı sorunlarıyla iç içe olduğunu görürüz. Gerek biçimsel örgütlerde gerekse biçimsel olmayan gruplarda başkalarını etkilemek veya başkalarıyla iş birliği yaparak belirli amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler, yönetim kavramı içinde değerlendirilir. Böylece yönetim, en küçük sosyal birim olan “aile”den başlayarak en büyük siyasi otorite olan “devlet”e kadar, çeşitli aşama ve düzeylerde yürütülen faaliyetler bütününden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2013: 4).

1.2 Yönetici

1.2.1 Yönetici Kavramı

Yönetici, Belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde kullanılmasını koordine eden kişidir (Gürsül, 2010: 10).

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek

sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Değişimin bir olgu olduğunu göz önünde bulundurursak yönetici için bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2010: 42).

Yönetici, örgütsel başarıyı sağlayabilmek için de örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır. Yöneticinin bunları gerçekleştirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu bilgi ve beceriler, alt düzey çalışanları motive edebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, sorunsuz iletişim kurabilme, altında çalışanları çok iyi tanıma, onların yeteneklerini, becerilerini bilme ve yetenek-becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirmedir. Bunların yanı sıra, yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olan, saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip olması gerekir. Yönetici sadece örgüt içinde çalışanların veya kullanılan araç ve gereçlerin uyumunu dikkate almaz, ayrıca örgütün faaliyette bulunduğu yakın çevre ve genel çevre koşullarını da dikkate alır. Yakın çevre ve genel çevre koşullarını dikkate almasının sebebiyse, bu çevrelerde meydana gelebilecek bir değişimin ya da sıkıntının yöneticinin örgütünü etkilemesine yol açacaktır. Bu yüzden yönetici, hedeflere ulaşmak için hem örgüt içi hem örgüt dışı koşullarını birbirlerine uyumlaştırmalıdır (Paşaoğlu, 2013: 10).

Özetle yönetici, örgütsel başarıyı sağlamak ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla başkaları vasıtasıyla hedef ve amaçları doğrultusunda sorumluluk üstlenerek çalışan, astlarını hedefler doğrultusunda yönlendiren ve organize eden kişidir. Yönetici örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için bir dizi faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır. Bu faaliyetler ise; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile gerçekleşmektedir.

1.2.2 Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanan "Kişisel Gelişim ve İş Organizasyonu" (2006) Modüler kitabında; Yönetici, işletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları alır, planlar, düzenler ve uygular. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, sahip oldukları yöneticilerin sayılarına ve özelliklerine

bağlıdır. Yöneticiler, işletmenin amacını belirler, kaynaklarını bu amaca yöneltir, amaca ulaşmak için yolları gösterir, karar verir, koordinasyonu sağlar ve sonuçları değerlendirir. Bu derece önemli işleri üstlenen yöneticinin, şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir. Profesyonel bir yönetici, liderlik (önderlik) özelliklerine sahip olmalıdır. Liderler, örgütü amaçlara yöneltirken karakter özellikleri ile gücünü kullanırlar. Yönetici ise kendisine verilen hukuki güç ile örgütü amaçlarına yöneltir. Yöneticilerin en önemli özellikleri başkalarını etkileme, iletişim ve ikna yeteneklerinin iyi olmasıdır.

Kurum içinde üstün performans sergileyen çalışan muhakkak ödüllendirilmelidir. Yöneticinin çalışanlara karşı tutumları adil olmalıdır. Ancak kurum içinde bilinçli olarak düşük performans sergileyen çalışana, üstün performans sergileyen çalışana gösterilen insiyatifler sağlanılmamalıdır. Çalışan ve çalışmayanlar aynı ölçekte değerlendirilmemelidir. Bu değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için yöneticinin bazı yeterliliklere sahip olması gerekir.

Yöneticilerin özellikleri, Entelektüel özellik, karakter özellik ve sosyal özellik başlıkları altında üç özellik yaklaşımı ile açıklanabilir (Erdoğan, 2010: 47):

Entelektüel özellikleri: Genel kültür, mantıklı olma, analiz yapabilme, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler.

Karakter özellikleri: Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyaç, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi özellikler.

Sosyal özellikler: Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özellikler olarak açıklanabilir.

Bir yöneticide bulunması gereken temel nitelikler/özellikler şöyle sıralanabilir; insanları tanımak, objektif olmak, kendine güvenmek, yerinde kararlar alabilmek, yetkisini kullanabilmek, sorumluluk duygusuna sahip olmak, iradesi kuvvetli olmak, analitik beceri ve iletişim becerisine sahip olmak. Sıralanan bu özellikler vasıtasıyla yöneticiler, çalışanlarda bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azminin ortaya çıkarılmasını sağlayarak başarı kapasitesini artırır. Yönetici açısından hal hatır sormanın ve tebessüm göstermenin herhangi bir maliyetinin olmamasına karşı değerinin ise pahası biçilemez. Bu manada temel yeteneklere, niteliklere sahip yöneticiler, işletmenin daha verimli, etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak işletmenin büyüme ve varlığını sürdürmesine büyük katkı sağlar. Etkili bir yönetim; sorun

alanlarını önceden görüp, tespit edip sorun çıkmadan çözüm getirmek ile sağlanabilir. Yöneticiler eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretebilme yeteneği kazanırlar (Eraslan, 2014: 21).

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanan "Kişisel Gelişim ve İş Organizasyonu" (2006) Modüler kitabında; başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olma,
- 2- İş ve iş görenleri yakından tanıyabilme,
- 3- Zamanında ve doğru karar verebilme,
- 4- Tarafsız ve insancıl davranabilme,
- 5- İkna yeteneğinin güçlü olması,
- 6- Sorun çözme yeteneğinin iyi olması,
- 7- Kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olma,
- 8- İletişim ve insan ilişkilerinde iyi olma,
- 9- Sorumluluk taşıyabilme,
- 10- Hoşgörülü olabilme,
- 11- Grup çalışmasını özendirilebilme,
- 12- Demokratik olabilme,
- 13- İyi bir eğitici olabilme,
- 14- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilmektir.

Yönetici, çalışanlarıyla sıcak ilişkiler kurabilmeli, onların iyi ve kötü günlerinde yanlarında olmalıdır. Kurum içi kültürü sağlam zeminlerde tutmak ve motivasyonu üst düzeye çıkarmak için personele yönelik sosyal aktivitelere yer verilmelidir. Yapılan araştırmalarda işletmelerde/kurumlarda çalışanlardan üst düzeyde verimlilik elde etmek için ücret politikalarının veya çalışma koşullarının düzeltilmesinin tek başına yeterli olmadıkları görülmüştür. İşletmelerde çalışanların sergilemiş oldukları tutum “Akılcı ekonomik insan” modeline karşılık “sosyal insan” modeli ağırlık taşır. İşte bu noktada yöneticiler çalışanlar arasında grupların yeterliliklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini göz önünde bulundurarak yönetim faaliyetlerini yürütmeleri gerekmektedir. Çünkü personel örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulunur. Grup içinde bulunan bireyler grup baskısı altında kalmaktan çekinirler. Yönetici personele karşı tutumunu buna göre sergilemelidir.

Kısaca yöneticide bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür;

- 1- Samimi, açık sözlü, iletişim kanalları açık ve empati yeteneği olup vizyon sahibi olmalıdır.
- 2- Kültürlü, okuyan, irdeleyen ve muhakeme gücüne sahip biri olmalıdır.
- 3- Ar-Ge'ye önem veren, istişareye açık, çalışmalarında beyin fırtınasını yapan, üretici ve kararlı olmalıdır.
- 4- Güven duygusu güçlü, olgun hareket eden ve çevresine güven aşıl原因 bir kişi olmalıdır.
- 5- Kurum kültürünü oluşturup motivasyonu üst düzeye çıkarmalıdır.
- 6- Yönetici, kurum başarısını ve olumlu iletişim sağlamak için personeli ile birlikte sosyal aktiviteler yapmalıdır.
- 7- Sorunların çözümünde analitik beceri ve iletişim becerisine sahip olmalıdır.
- 8- Yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olan, saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip olması gerekir.
- 9- Yöneticilerin en önemli özelliklerinden birisi de başkalarını etkileme, iletişim ve ikna yeteneklerinin iyi olmasıdır.
- 10- İlişkilerinde açık sözlü, doğru ve etkili konuşup, kararlı, dürüst ve inisiyatif sahibi olmalıdır.
- 11- Sorunları ve çatışmayı da uygun yollarla çözüp, faydaya dönüştürerek, riskleri ve krizleri en uygun şekilde yönetmesini bilmelidir.

1.3 Lider ve Liderlik

1.3.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Bazı kaynaklarda önder ve önderlik olarak da ifade edilen lider ve liderlik kavramları son yıllarda yönetim alanında en çok dikkat çeken konuların başında gelmektedir. Pek çok alanda ve günlük yaşantıda sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte, lideri ve liderliği tanımlamak ve sınırlarını belirlemek çoğu zaman zor olabilmektedir. Farklı alanların, kendi alanlarının özelliklerine göre farklı içerikte lider ve liderlik tanımları yaptığı görülmektedir (Özler, 2013: 95).

Lider, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanın gerçeğinin ve hedefin fotoğrafını çekeabilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim Leroy Eims'in de ifade ettiğii gibi "Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider; "Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz." diyen kişidir (Özsalmanlı, 2005:141).

Liderlik, 'bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır; bir grubu veya harekâtı yönlendiren kişidir' ya da 'başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyetine sahip olan kişidir' şeklinde tanımlamamız mümkündür. Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi ya da sanattır (Tokgöz, 2013: 39).

Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizliklere ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir (Özden, 2002: 94).

Liderlik, belki takipçilerini büyülemek için sihirli sözler söylenmesi olarak tanımlanabilir ancak sözlerin büyüünün ötesine geçmek için de çaba harcamak gerekmektedir (Christopher, 2008: 107).

Lider, örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Buna göre bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini sergilemiş olur. Başka bir ifade ile lider, doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken, yönetici ise doğru yapmaya odaklanır (Erdoğan,2010: 52).

Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan

liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Werner, 1993:17). Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir (Erdal, 2007:9).

1.3.2 Lider İle Yönetici Arasındaki Fark

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir (Zaleznik, 1999:67). Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilir gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Erdal, 2007: 9).

Literatürde lider ile birlikte ele alınan ve çoğu zaman karıştırılan kavram yöneticidir. Lider ile yönetici birbirine benzer kavramlar olmakla birlikte aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yönetici niteliğine sahip olmayan liderler olduğu gibi liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan hangi hiyerarşik kademede olursa olsun, bir yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması gerekliliğidir (Özler, 2013: 96).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları şöyle açıklamak mümkündür. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim sorumluluğunu üstlenmek demektir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Yöneticiler işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderlerse işlerin insana ne ifade ettiği ile ilgilenirler. Yöneticiler işi, strateji oluşturmak ve karar almak için etkileşen bir insanlar ve fikirler kombinasyonu içeren bir imkân verme süreci olarak görürler. Yöneticiler seçenekleri sınırlayacak biçimde davranırken liderler uzun süredir var olan sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirecek ve yeni seçenekler için konu açacak biçimde ters yönde çalışırlar (Deliveli, 2010: 48).

Lider ve yönetici arasındaki farkı Koçel (2001) şu özelliklerle belirtmiştir:

Yöneticiler;

- 1- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- 2- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- 3- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- 4- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- 1- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- 2- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- 3- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- 4- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler. (Koçel, 2001: 274, akt. Erdal, 2007: 11):

Tablo 1.1: Lider ile yönetici arasındaki fark (Keçecioglu, 1998: 10, akt. Erdal, 2007: 11).

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Yönetici, örgütsel yapıda çalışanlar ya da üniteler arasında oluşan çatışmaları çözmede (yönetici enerjisi, hedeflere, kaynaklara, örgütsel yapılara veya personele yönelmiş dahi olsa problem çözücüdür) örgütsel eylemlerin sağlıklı bir biçimde yürütmesini sağlamaktadır. Lider ise gayelere yönelik bireysel ve etkin tavırlar sergilemektedir. Çalışmaların başarıya ulaşmasında izleyicilerin motivasyon faktörü olarak etkileyici bir rol oynamaktadır. Sahip olduğu enerji ile yaratıcı süreçleri harekete geçirmektedir. Yönetici olmak için deha ya da kahramanlık gibi vasıflara sahip olmaya gerek görülmemektedir. Daha çok sabırlı, kararlı, çalışkan, zeki, hoşgörülü, iyi niyetli ve analitik kabiliyetli olması gerekmektedir. Yöneticiler, problemlerin çözümlerini personeline kabul ettirmek için farklı ya da zıt görüşler arasında sürekli uyum ve denge sağlamak durumundadır. Güç dengelerini, çatışan değerler arasındaki uzlaşmalar olarak kabul edilebilecek olan çözümlerden yana kullanmayı hedeflerler, liderler ise tam tersi yönde hareket etmektedirler. Yöneticiler çözüm önerilerinde sınırlı düşüncelere sahip iken, liderler süren problemlere yeni yaklaşımlar ve problemlerin çözümü için yeni seçenekler gündeme getirerek anılırlar. Bunun nedeni liderler etkili olmak için düşüncelerini izleyicilerine heyecan veren metot ve imgelerle aktarırlar. Daha sonra bu imgelere bir anlam vermek için seçenekler üretmektedir. Liderler, yüksek risk derecelerinde çalışmayı severler. Bunun nedeni genellikle doğuştan gelen bir risk alma vasıfları vardır. Yöneticilerde ise, risk almadan ziyade konumunu koruma düşüncesindedirler (Aygün, 2012: 13).

Yöneticilerin işleri doğru yaptığını, liderlerin ise doğru işleri yaptıklarını daha önce belirtmiştik. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan almakta, lider ise gücünü kişisel özelliklerinden ve ortamdan alır. İyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olmak gerekmektedir. Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta bir otorite ve yöneten figürü olmaktan çok iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyen kişiliğidir. Örgütler başarılı olmak ve gelecekte de var olmak için hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle şirketler hem iyi bir yönetici, hem de liderlik özelliğine sahip insanları bularak onları geliştirmenin yollarını bulmaları gerekmektedir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olamadığı durumlarda yöneticilik ve liderlik vasıflarına sahip farklı insanları, ortak bir çalışma grubunda bir araya getirmek şu an bu iki kavrama birden ihtiyaç duyan örgütlerin en çok başvurdukları yöntemdir (Yeşilyurt, 2007: 9).

Liderlik daha çok özel sektörde kendisini gösterebilmektedir. Kamu kurumlarında amir statüsünde çalışanlar uymak zorunda oldukları mevzuat gereği yetki ve etki alanları sınırlandırılmış olduğundan, bu sınırlar içerisinde çoğu zaman liderlik yapılabilecek pozisyonlar bulamamaktadırlar. İlgili mevzuatın çizmiş olduğu yasal sınırlılıklar içerisinde kalan kurum amirleri yöneticiliğin ötesine gidememişlerdir. Katı kanunlar, yönetmelikler, kurallar liderliğin önünde zaman zaman engel olmuştur. Yönetici var olan işleri doğru yapmakla meşgulken, lider olan kişi doğru işler yapabilme uğraşındadır. Yöneticiye belli bir rol biçilmiş ve de bu rolün en iyi şekilde oynanması beklenirken, liderde rol oluşturma özgürlüğü vardır. Dolayısıyla kişinin kendi özgür iradesi ile oluşturmuş olduğu rolü oynaması elbette daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

1.3.3 Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Araştırmacılar liderin genel özelliklerini ele alırken, olumlu lider özellikleri ile olumsuz lider özelliklerinden söz etmişlerdir. Buna göre liderlikte en önemli özellik lider olacak kişinin bu arzuyu taşıyor olmasıdır. Liderlik her şeyden önce bir arzu, yani istek meselesidir. Liderlik arzusu taşımayan kişi, etrafındakiler tarafından ne kadar zorlanırsa zorlansın lider olmaktan uzaklaşacaktır. Lider olmak isteyen kişi, toplum içerisinde fark edilme arzusu taşımalıdır. Bu arzusunu toplumun isteklerine tercüman olarak ortaya koymalıdır. Bunun için de bulunduğu toplumu çok iyi tanımalıdır. Toplumunu tanımayan, toplumunun geleneklerini bilmeyen, toplumun hassasiyet gösterdiği noktaları iyi tespit edemeyen, diğer bir deyişle toplumun nabzını tutamayan kişiler lider olamazlar (Deliveli, 2010: 16).

Başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin başında, değişimi algılayabilme ve anlayabilme, değişimin yaratacağı yeni şartları görebilme yeteneği gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, başarılı lider denildiğinde, örgütün geleceğine ilişkin bir “vizyona sahip olma” yeteneği öne çıkmaktadır. Etkin bir lider veya yönetici, bir vizyon ortaya koyabilmekten öte, kişilere anlamlı gelecek bir vizyon yaratabilmelidir. Dolayısıyla, bir vizyonun anlamlı olup olmadığından söz edebilmek için o vizyonun liderin dışındaki kişilerce paylaşılıp paylaşılmaması da önemlidir. Bir vizyonun paylaşılabilmesi, onun ne kadar gerçekçi olduğundan öte, insanlara nasıl iletildiği ve insanların kafasında ne uyandırdığı ile ilgilidir. Bu ise, liderde iyi bir iletişim yeteneğinin gelişmiş olmasına, insanlara vizyonunu açık biçimde ifade

edebilme yeteneğine ve ikna yeteneğine sahip olmasını gerektirmektedir (Leblebici, 2008: 66).

Liderlerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir: Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak, pozitif (olumlu) olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmaktır. Liderlik aslında kişide ya vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Bu liderlik, yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile ve biraz da bu konuda istek ve azim gösterme neticesinde geliştirilebilir (Özsalmanlı, 2005:141).

Günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Şahin vd., 2004: 661):

- 1- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- 2- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- 3- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- 4- Amaçları, hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- 5- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- 6- Demokratik olmalı, grup üyelerini kararlara katmalı ve zıt görüşleri davet etmelidir.
- 7- Lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır.
- 8- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.
- 9- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- 10- Tasarımcı olmalı, varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- 11- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- 12- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalı, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirilmelidir.

13- Gerektiği zaman risk almalı, aşırı denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.

14- Eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidir.

Bu açıklamalardan görüleceği üzere, liderleri diğer bireylerden ayırt eden bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olma yani örgütteki diğer insanları harekete geçirebilme, etkileme ve peşlerinden sürükleyebilme güçleri daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu kişiler örgütte diğer bireylerden daha farklı konumlara gelmektedirler. Her liderin mutlaka bu özelliklerin her birine sahip olmasını beklemek doğru değildir. Bazen örgütlerde lider konumundaki kişilerin yukarıda kısaca üzerinde durulan birçok özelliğe sahip olmadığı, ya da sadece birkaçına sahip olduğu ama yine de örgütte diğer insanları etkileyebildiği görülmektedir. Liderlerin belirgin özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve özgüven yüksekliği olduğu görülmektedir. Liderlerin doğru, dürüst, istikrarlı ve tutarlı olması, dışa dönük ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu hissettirmesi, izleyicilerini harekete geçirmesi ve onları amaçlara ulaşma noktasında motive etmesi, liderin başarısı ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir (Özler, 2013: 99).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider başkalarının amaç ve hedeflerini, hayallerini gerçekleştirmek üzere yola çıkan kişidir. Bunu gerçekleştirirken kullandığı en önemli araç ise etkileyebilmedir. Lider, bu özelliğini kullanarak peşinden kitleleri sürükler. Liderlik bu anlamda izleyicileri üzerinde bir güç sahibi olmayı değil, onları etkileyebilme ve yönlendirme sürecidir (Duacıoğlu, 2009: 65).

Özetle; lider için yukarıda açıklanan özelliklerle birlikte liderin astlarından bilişsel olarak üstün olduğu, iyi bir iletişim ve diyalog yeteneğine sahip olduğu, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için vizyon sahibi olduğu muhakkaktır. Tüm bu özelliklere sahip bir liderin en temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçları gerçekleştirirken astlarının yeterliklerini bilip bu konuda onları motive etmek ve işe katıp değerlendirmektir.

1.4 Yöneticilerin Liderlik Davranış Biçimleri Ve Personelinin Üzerindeki Etkisi

1.4.1 Demokratik Liderlik Davranış Tarzı

Demokratik liderlik tarzı, otokratik liderliğin tam tersidir. Böyle bir liderlik tarzını benimseyen bir lider, hemen her konuda izleyenlerin fikrini almakta ve katılımcılığı benimsemektedir. Katılımcılığın esas olduğu bu liderlik tarzı, literatürde katılımcı liderlik tarzı olarak da adlandırılmaktadır. Demokratik-katılımcı liderliği benimseyen bir liderin izleyiciler açısından daha fazla tercih edileceği ve daha fazla sevineceği açıktır. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, liderin demokratik davranırken, izleyicileri açısından gereksiz ya da etkisiz olarak görülmesi riskini göz önüne almasıdır. Demokratik-katılımcı liderin amacı izleyenleri tamamen serbest bırakmak ve onlara hiç müdahalede bulunmamak değil, sadece amaçlara ulaşma noktasında onlarla beraber hareket ederek katılımı sağlamaktır. Demokratik-katılımcı liderlik tarzında izleyicilerin sürece katılması ve birlikte hareket edilmesi lider-izleyici etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moral ve motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Liderlerle izleyicilerin uyum ve işbirliği içerisinde bir arada olması amaçlara ulaşma noktasında da etkili olmaktadır (Özler, 2013: 101).

Demokratik liderlik tarzı, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı

teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına yol açabilir (Yörük vd., 2011: 105).

Özetle, demokratik liderler, grup tartışmalarına izin verirler ve grupta karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve grupta paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirirler, gücünü astları ile

birlikte yetkilerinden alan, karar alma sürecine astlarını katan kimselerdir. Bu tip liderler, yüksek iş doyumunu, düşük devamsızlık yaratırlar ve çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar (Taş vd., 2007: 87).

1.4.2 Otokratik Liderlik Davranış Tarzı

Eski olmasına karşın sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Adından da anlaşılacağı üzere, böyle bir tarzı benimseyen bir lider, katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bazı sakıncalı yönleri olmasına rağmen, özellikle olağanüstü durumlarda, gerçekten bir lidere şiddetle gereksinim duyulduğunda ve hemen karar alınıp uygulanması gerektiğinde en etkili liderlik tarzlarından biri olduğu da bir gerçektir (Özler, 2013: 102).

Bu tür liderlik stili, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla standartları belirleyerek ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 38).

Yani, otokratik liderlik tarzında tüm yetkiler liderde toplanmıştır ve genellikle her türlü karar lider tarafından alınmaktadır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Yörük vd., 2011: 105).

Yukarıda da izah edildiği gibi otokratik lider, karar alma güç ve yetkisine sahip tek kişidir. Astların karar alma sürecine katılması hiçbir şekilde söz konusu değildir. Bu tip liderler, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi tartışma taraftarı da

değildir. Kararlar lider tarafından alınır, çalışanlar ise uygulamakla yükümlüdürler. Bu yaklaşımın temelinde; neyin yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir, düşüncesi yatmaktadır. Otoriter liderler, güç kaynağı olarak, ödül, ceza ve yasaları kullanır. Bu tip liderler, görev yönelimlidirler. Ancak, örgüt iklimi uygun olmadığı için verimlilik düşüktür. Otoriter liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, astlar itaat ederler ancak liderin istekleri ve amaçlarını kabul etmezler. Astlar istekli değildirler ve kabul edilebilir en az çabayı gösterirler (Taş vd., 2007: 87).

1.4.3 Paternalist Odaklı Liderlik Davranış Tarzı

Paternalist liderlik, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve gözetken, meslek ve özel hayatlarına dâhil olan bir yöneticinin uyguladığı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Çalışanlara gerekli kaynaklar sağlanır, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunur ve çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı, hürmetkâr ve sadık olurlar. Lider bir aile olarak algılanan örgütteki diğer insanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi onları yeri gelince ödüllendirir veya uyarır. Çalışanlar, sorumluluk almaya teşvik edilirler ve problemleri önceden tarif edildiği gibi çözümlediklerinde babacan patronlarının mutlu olacağını bilirler (Keklik, 2012: 79).

Paternalist lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışır, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurar, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olur, sadakat bekler, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini ister. Çalışanla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar da işletme ortamını aileleri olarak algılamakta, liderlerine onları sorgulamaksızın itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004: 350).

Paternalizmi hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan kendilerine bağlı olmalarını, sadakat ve hürmet göstermelerini bekleyen bir yaklaşım olarak görmek mümkündür (Gelfand vd., 2007: 493). Böylece Paternalist toplumlarda yöneticiler, çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiklerini iddia ederek, gerekirse onlar adına kararlar alabilirler ve çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler (Cerit, 2012: 40).

Paternalist lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Lider ya da yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır (Ayca, 2001: 5). Paternalist bir ilişkide, yöneticiler bir ebeveyn gibi, çalışanlar için bütüncül bir ilgi göstermekte ve çalışanlar da bunun karşılığında yöneticilerine karşı saygı, sadakat ve itaat davranışları sergilemektedirler (Köksal, 2011: 103).

1.4.4 Vizyoner Liderlik Davranış Tarzı

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Vizyoner bir lider olarak günümüz işletme yöneticileri geleceği önceden tahmin ederek katılmalı, yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dâhil etmelidirler (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 410).

Yöneticiler, uzmanlar tarafından sunulan örgütün ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik çevresinde meydana gelen olayları tanımak zorundadır. Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir (Durukan, 2006: 282).

Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranış büyük önem

taşıır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir. Bu liderler geçmiş ve bugün yönelimli olmadan daha çok, gelecek ynelimlidirler. Vizyoner liderler vizyonlarıyla kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar. Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi gelecek yönelimli olmak zorundadır. Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişmeleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. 2005 yılında benim okulumu "her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde bilgisayar sistemiyle donanmış olarak görmek istiyorum" düşüncesi okul yöneticisinin vizyonunu gösterir. Vizyoner okul yöneticisi vizyondan enerjisini aksiyoner davranışlar sergiler. Statü liderliğine dayalı bir yönetim anlayışında ise okul yöneticisi okul bahçesini görmekte bile güçlük çekebilir. Sorun odaklı liderlikte stres vardır. Stres ve endişe altında okul yöneticisi enerjisini bugüne harcar. Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, vizyoner liderlik davranışını gerektirir. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay değildir. Gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması zordur. Kendini geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün değildir (elik, 1997: 465).

Okulun vizyonu; ideal gelecekte olacak ve olması gereken eğitimin resmini, imajını ya da düşüncesini tasvir eder. Okul vizyonunun üç temel işlevi vardır:

- 1- Okul personelini teşvik etme, güçlendirme, geliştirme ve takım çalışmasını sağlama,
- 2- Karara katılımla, okulun gelişimini sağlayacak kararların alınmasını teşvik etme,
- 3- Okuldaki bütün işgörenlerin enerjilerini, okulun gelişmesine odaklandırmadır. Okullar, vizyonu olduğu sürece anlamsız sorunlarla ve ayrıntılarla boğuşmaz. Gündelik sorunlar için dayanma gücü kazanır. Sorunlar daha kolay ve çoğu zaman kendiliğinden çözülebilir (Durukan, 2006: 282).

Okullarda vizyoner bir lider olarak müdür, geleceği resmederek ve her öğrencinin yüksek düzeyde öğrenebileceği fikrini tüm okul çalışanlarına ve ailelere aşılayarak, bütün kararları ve eylemleriyle ğrenci öğrenmesini merkeze alan moral bir amaç oluşturur. Müdürler doğru insanı doğru yerde çalıştırarak, onları denetleyerek, profesyonel gelişimlerini sağlayarak okulda bir öğrenme kültürü oluşturur. Ayrıca müdürler, okulda planlama ve okul gelişimini sağlayarak kapasiteyi

artırır, öğrenme ve öğretme konusunda bir uzman olarak araştırma, uygulama, rehberlik, öğretim uygulamaları konularında da model öğrenmeyi geliştirir. Böylece müdürler, öğrencilerin etkin bireyler olarak üst öğrenim kademelerine taşınması, personel ve okulun geliştirilmesi yönünde çaba göstermiş olurlar (Gündüz ve Balyer, 2013: 48).

Vizyoner lider, örgütün başarısını üst seviyelere taşımak için çalışanlarıyla birlikte hareket eder, onların moral ve motivasyonlarını daima canlı tutar, örgütün geleceğini çalışanlarıyla birlikte belirler, ortak bir örgüt kültürü oluşturmak için çaba sarf eder, değişim ve gelişimi çalışanlarıyla planlar ve örgütün geneline yayar; bunu yaparken örgütün çalışanlarına daima yeni hedefler koyar ve geleceğe birlikte koşarlar. Böylelikle örgütün başarısı kaçınılmaz olur.

1.4.5 Eğitici Liderlik Davranış Tarzı

Eğitici liderlik, işgörenlere, gündelik görevlerini yerine getirirken; rapor yazmak, bölümlerini toplantılarda temsil etmek, soruları yanıtlamak, işlerini kontrol etmek ve başkalarının işlerini kontrol etmek gibi etkinlikleri öğrenmelerinde yardımcı olur. Eğitici liderlik, insanların iş deneyimlerini arttıran bilinçli, önceden tasarlanmış bir süreçtir. İşgörenlerin performansını geliştirmek bir yana, sürdürmek için dahi zorunlu bir yöntemdir.

Personelin sürekli gelişimi aynı zamanda bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Peki, neden Eğitici Liderlik? Çünkü;

- 1- Yöneticilerin başarısı, kadrolarındaki performansa bağlıdır.
- 2- Eğitici liderlik, onların gündelik görevlerinden bir şeyler öğrenmelerine bilinçli bir şekilde yardım etme sürecidir.
- 3- Eğitici liderlik, öğretmekle gündelik yönetim geribildirimi arasındaki alanı doldurur.
- 4- İnsanların gelişmesi, hatta var olan performans düzeylerini koruması için eğitici liderlik zorunludur.
- 5- Eğitici liderlik işe yarar! Sonuçlarını belirlemek olanaklıdır.
- 6- Eğitici liderlik hem yöneticilere, hem çalışanlara, hem de örgüte yarar sağlar (Kayıkçı, 1999: 590).

Eğitmen liderler, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özelemlerine bağlayarak saptamalarına yardım ederler. Çalışanları,

hedefleri oluşturmaya teşvik edip o amaca ulaşmak için bir plan yapmalarına yardımcı olurken, bir yandan da liderin nelerden sorumlu olduğunu ve elemanlarının rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. Eğitimciler, gündelik işleriyle bu uzun hedefler arasında bağlantı kurarak, insanların şevkli olmasını sağlarlar.

Eğitici liderliğin özellikleri:

- 1- Eğitici tarz başkalarını geliştirme yeterliğine örnek oluşturur.
- 2- Kişiyi, kendini saldırıya maruz kalmış gibi hissettiren tavsiyelerden çok, gerçekten çalışanın çıkarını gözeten, içtenlikli öğütler verebilecek liderler yaratır.
- 3- Çalışanlara: "Size inanıyorum, size yatırım yapıyorum ve elinizden geldiğince çaba harcamanızı bekliyorum" mesajı verir. Sonuç olarak, insanlar liderin ilgisini hisseder ve kendi yüksek performans standartlarını karşılama şevkiyle birlikte, sorumluluk da duyarlar.
- 4- Bu tarz sayesinde, şirketlerin en yetenekli ve umut vaat eden elemanlarını ellerinde tutmakta giderek zorlandığı bir dönemde, çalışanlarına besleyici gelişim deneyimi kazandırmayı sağlar ve sadık elemanlar yaratır (Karaoğlan, 2006: 13).

Eğitici liderler, işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar; kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun vadeli gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İşgörelere geniş çapta tavsiye ve geri iletimle destek verirler. Eğitici liderlik, işgörenlerin işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın benimsendiği bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlayan liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında, liderin işgörenlerin gelişimine yardımcı olabilecek bilgi ve tecrübelerle sahip olması gerekmektedir (Aygün, 2012: 42).

Eğitici lider, işgörenlerin güçlü yönlerini keşfeder ve bu doğrultuda işgörenlerinin eğitim almalarını sağlayarak kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına olanaklar sağlar. İşgörelere performanslarıyla ilgili dönütler verir ve onları motive eder. Böylelikle örgüt içinde samimi bir hava oluşturulmuş olup örgütün başarılı olmasına katkı sağlanmış olur.

1.4.6 İlişki Odaklı Liderlik Davranış Tarzı

İlişki odaklı liderlik davranışında lider, daha çok grup içi dengeyi sağlamaya, takipçilerin moralini yükseltmeye, sağlıklı ilişkiler ve iletişim kuramaya çalışmaktadır. Kısacası olumlu bir iklim yaratmaya önem verir ve ortak değerler oluşturmada oldukça etkilidir. Bu liderler insana önem verdikleri ve onlara insani değerlere yaklaştıkları için yüksek bir bağlılık duygusu oluştururlar. Bu durum takipçilerde yüksek verimliliğe yol açabilir. Bu liderlik biçimi duygusal zekâ açısından etkili olan ekip çalışmasına ve ekipte iş birliğine ağırlık verdiği için önemlidir. Duygusal zekânın temel tekniklerinden olan empatik yaklaşımı ve çatışmayı çözümlenmeye önem veren bir liderlik biçimi olması nedeniyle takipçilerin esin kaynağı olabilmektedir. İlişki odaklı liderlik davranışında, takipçiler duygusal açıdan doyuma ulaştırdığı için daha çok tercih edilebilir (Aygün, 2012: 43).

İlişki odaklı liderler, çalışanlarını sosyal bir varlık olarak değerlendirmekte, bireysel ihtiyaçlara ve kişilerarası ilişkilere önem vermektedirler. İzleyenlerini yetki devrederek, karara katılım sağlayarak desteklemektedirler. İlişki odaklı liderlerin önceliği izleyenleri ile iyi ilişkiler geliştirmektedir. Görevin yerine getirilmesi ikinci planda yer almaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür; 2009: 55).

İlişkisel liderliğin özellikleri:

- 1- İlişkisel liderler en çok, ahengi teşvik etmek ve dostça etkileşimleri güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlara olan bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler.
- 2- Bu tarz liderler ilişki kurarken, çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde, iş hedeflerinden bile fazla dururlar (Karaoğlu, 2006: 13).

İlişki odaklı liderler, örgüt kültüründe duygusal bir hava oluşturarak takım birlikteliğini oluşturmaya çalışırlar. Böylece işgörenler arasında samimi ve sıcak ilişkiler kurulması, işgörenler arasında duygusal bir bağ oluşturacaktır. Örgüt içerisinde lider ve işgörenler arasında böyle olumlu bir havanın oluşması örgütün verimliliğini artıracaktır.

1.5 Eğitim Yönetimi

1.5.1 Eğitim Yönetiminin Tanımı

Yönetim biliminin temel ilkelerinden yola çıkılarak eğitime uyarlanmaya ve geliştirilmeye çalışılan bir bilim dalı haline gelen eğitim yönetimi hakkında farklı tanımlar yapılmıştır.

Eğitim Yönetimi, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlayabiliriz. Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir. Çünkü eğitim yönetiminin temel çerçevesi, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış bir halidir. Eğitim yönetimi, aynı zamanda eğitim bilimlerinin bir alt dalıdır. Çünkü eğitim bilimi, eğitimi bir bütün olarak ele alan ve her açıdan geliştirmeye çalışan kapsamlı alandır. Eğitim bilimi, eğitim konusu ile eğitimde program geliştirme, eğitimde ölçme değerlendirme, eğitim psikolojisi, eğitim sosyolojisi, eğitim ekonomisi, eğitim tarihi ve felsefesi gibi alt disiplinler yoluyla ilgilenir. Eğitim yönetimi de işte bu alt disiplinlerden birisidir (Erdoğan, 2010: 117).

Eğitim Yönetimi, amacı ve işlevi eğitim öğretim olan örgütlerin, yönetimin kavram, kuram ve süreçlerinden yararlanılarak, insan gücü ve insan gücü dışı kaynakların amaçlara uygun ve eşgüdümlü olarak işletilmesi ve yaşatılması sürecidir. Eğitim yönetiminin uygulama alanlarından birini okullar oluşturur. Bireylerin, toplumların eğitim öğretimden yararlanma, kendilerini ve çevrelerini tanıyarak, kendileriyle ve çevreleriyle barışık olarak yaşamak ve bir meslek edinmek için gerekleri ekonomik desteği sağlama ihtiyaçları vardır. Okullar bu amaçlara katkı sağlayan örgün eğitim kurumlarıdır. Birer örgütsel yapı olarak okul kurumlarının amaçlarına uygun olarak işletilmesi gerekir. Okulu amacına uygun olarak işletmek ve yönetmek okul yönetiminin görevlerindedir (Can, 2011: 229).

Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenme işidir. Bunun yapılmasında eğitim yöneticileri insan ve madde kaynaklarını yönetim süreçleri içinde ilişkilendirir, zaman, ilke ve yöntemlerden yararlanırlar. Yapılan bu eylemlerin genel tanımına eğitim yönetimi denilebilir. Yönetim için verilen tanımlar eğitim yönetimi içinde geçerlidir (Keskinkılıç, 2011: 6).

Yönetimde en temel unsur insan olduğu gibi, eğitim yönetiminde de temel unsur insandır. Eğitim yönetimi de insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli araç okul olarak görülmektedir. Eğitim yönetiminin okuldaki işlevi; eğitim programını, öğrenci hizmetlerini, işgören hizmetlerin, bütçeyi ve genel hizmetleri yönetmektir (Topçuoğlu, 2010: 21).

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitimin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi, okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Amaçları ve ilkeleri ile açık sistem özelliğini taşır. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Toplumun istemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimlerini ve tasarımları yapmak, daha geniş bir kapsamda uluslararası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek eğitim yöneticilerinin görevidir. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, planları hazırlayan, orta kademede bunları yorumlayanlar eğitim yöneticileridir (Taymaz, 2011: 22).

Toplumların sosyo-kültürel, bilimsel ve ekonomik yönden ilerlemesinin birincil ve tek çözümünün eğitimden geçtiğini şimdiye kadar yapılan bilimsel araştırmalarla ispatlandığı bilinmektedir. Bu nedenle eğitim işini geliştiren ve uygulayan kurumların büyük bir kısmı devletin gözetimi ve denetimi ile yürütülmektedir. Devlet eğitim yönetiminde ulaşmak istediği genel ve özel amaçlarını eğitim politikası doğrultusunda uygular ve gerçekleştirir. Böylelikle devlet kendi eğitim politikasını, eğitim yönetimi kanalıyla insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde alınan kararlar ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışır.

1.5.2 Eğitim Yönetiminin Amacı

Eğitimde birbirine karıştırılmaması gereken iki tür amaç dizisi vardır. Birincisi, eğitim örgütünün amaçlarıdır. Buna milli eğitimin amaçları da denilmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün üreteceği ürünün ne olduğunu ve niteliğini belirler. İkinci tür amaç dizisi, eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Örgütsel amaçların ne nicelikte ve ne nitelikte gerçekleştirileceğini ve bunun için örgütün nasıl çalıştırılacağını yönetimin amaçları gösterir. Bunlara yönetsel amaçlar da denir. Örgütün amacı harcamayı azaltıp, verimliliği sağlayarak üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktır (Kırhan, 2009: 44).

Başaran'a (1993) göre eğitim yönetiminin iki amacı vardır; Birincisi eğitimi yayma amacıdır: Bu amaç Anayasa'da ve 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitmekle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okula alması gerekmektedir.

İkincisi ise eğitimin niteliğini yükseltme amacıdır: Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır. Okul eğitim hizmetini üreten temel hizmet olarak çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetimi şu hedeflere ulaşabilmelidir (Başaran, 1993):

- a) Verimi artırmak: Öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak.
- b) Eğitim işgörenlerinin doyumunu sağlamak: Her işgörene okula harcadığı emeğinin karşılığını ödeyerek onun işten doyumunu yükseltmek.
- c) Okulun sağlığını korumak: İşgörenler arası çatışmayı en aza indirerek eğitim işgörenlerini birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.
- d) Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak: Eğitim bilimlerinde eğitim, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri, toplumun eğitim gereksinimlerindeki değişimleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.
- e) Okulu çevresine yararlı kılmak: Çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını geliştirmek, toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak, yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek.

1.6 Okul Yönetimi

1.6.1 Okul Yönetiminin Tanımı

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetiminin üzerinde yazılı yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bu okulları içine alan sistemlerin çözümlene ve birleşimini konu edinir. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefenin ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çevresinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genele kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır (Bursalıoğlu, 2013: 5).

Bazı ülkelerde okul yönetimi kapsamında “okul işletmesinin yönetimi” adı altında bir alt alan yer alır. Buna bağlı olarak okul işletme yöneticiliği, ayrı bir uzmanlık alanı olarak gelişmektedir. Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili bazı işlevler, finans ve bütçe yönetimi, muhasebe, okul binalarının yapımı, kullanımı ve bakımı personel yönetimi, taşıma hizmetleri, beslenme hizmetleri, güvenlik hizmetler, maliyet analizleri, veri toplama şeklinde sıralanır. Türkiye’de bütün işlevlerle birlikte okuldaki diğer hizmetlerin yürütülmesinden okul müdürü sorumlu olmaktadır. Okul, eğitim sisteminin en uç noktasında yer alan bir eğitim birimi, bir alt sistemdir. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir uygulama alanıdır. (Şişman ve Taşdemir,2008: 193).

Her eğitim sisteminin ulaşmayı belirlediği amaçları vardır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Okulun amaçlarına ulaşması ise okulun iyi örgütlenmesi ve etkili yönetimi ile olanaklıdır. Okulun yönetiminden birinci derecede okul yöneticisi sorumludur. Bu nedenle okul yöneticisinin alan eğitimi görmüş olması yeni okul yönetimi kavram ve süreçlerinin iyi bilmesi okulun amaçlarının dolayısıyla eğitim sisteminin amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleşmesi açısından önemlidir. Anacak, ülkemizde "meslekte

aslolan öğretmenliktir" anlayışı devam ettiğinden eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesi de mümkün olmamaktadır (Sağlam, 2013:162).

Okul, eğitim sisteminin sınırında uçta, ilk düzeyde üretim amaçlı somut örgütlenmesidir. Okullar eğitim sisteminin alt sistemleri olarak düşünüldüğünde, okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak ele alınabilir. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır (Kıran, 2005: 145). Eğitim, insana dönük bir hizmet; okul, eğitim hizmeti üreten bir örgüt, eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlanır. Ayrıca eğitim sistemi içerisinde başarının ölçüldüğü birim okul, sorumlu tutulacak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğrenci başarısıyla ilişkili faktörlerden ebeveyn desteği alamayan yöneticilerin önemli sorunlar yaşadığı görülmektedir (Demirel, 2011: 9).

Devletin eğitim politikasının uygulandığı alan olan okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak tanımlanmaktadır. Okul yönetimi, insan ve madde kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanarak devletin eğitim politikasını da göz önünde bulundurarak toplumun eğitim öğretim ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda önceden belirlenmiş mevzuat çerçevesinde idare edildiği bir alandır. Okul yönetimi ile ilgili kısaca; insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, örgüt çalışanlarını denetleme ve değerlendirme, örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda geliştirme ve devam ettirme olarak ifade etmek mümkündür.

1.6.2 Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi

Okul yönetiminin temel amacı, okul toplumunu oluşturan paydaşlar arasında diyalog oluşturmak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulun kaynaklarını bütünleştirip diğer insanlarla birlikte okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktır (Şişman ve Taşdemir,2008: 197).

Okul yönetiminin amacı, okulun örgütsel, yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitimde verimliliği arttırmak adına önceden hedeflenen davranışları öğrencilere planlı, programlı olarak kazandırmaktır. Okul yönetimi, bu amacını gerçekleştirmek için, çevresel değişimler doğrultusunda okulun geleceğe

yönelik vizyonunu ve misyonunu çok iyi belirlemelidir. Bunu yaparken de örgüt içinde çalışanların farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından faydalanmalı, örgüt çalışanlarının karar sürecine etkili katılımlarını sağlamalıdır. Okul yönetiminin bir diğer önemi, bünyesinde rol oynayan öğeleri dengede tutabilmesidir. Okul yönetiminde rol oynayan bu öğeler iç ve dış unsurlardır. İç unsurlar yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personeldir. Dış unsurlar ise okulun yapısında olmayan ancak onu etkileyen ve böylelikle yönetimde rol oynayan öğelerdir. Öğrenci velileri, çeşitli baskı grupları, yerel yönetim, iş piyasası ve merkez örgütü dış öğeler olarak sıralanabilir. Okul yönetimi, bu unsurları birleştiren ve örgütü canlı tutma bakımından önemli bir yere sahip olmaktadır (Topçuoğlu,2010: 30).

Okul yönetimi, okulun verimli şekilde çalışabilmesi için karar alma, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirmede yeni yöntem geliştirmelidir. Ayrıca, öğretmen ve diğer personelin iş verimini artırmak, personeli okulun amaçlarını gerçekleştirmeye motive etmek ve okulun etkililiğini artıracak mekanizmalar geliştirmek, yönetimdeki yeni yönetsel yapının temel taşlarıdır (Özden, 2003: 17).

Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına göre yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yöneticiye yüklenen yetki ve sorumluluklar, okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2013: 6).

1.6.3 Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Okul yöneticisi etkili bir okulda, çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, koordinatör olma durumundadır. Okullarda çeşitli branşlarda pek çok öğretmen bulunması doğaldır. Alanında uzmanlaşmış olan bu insanların öğrencinin en iyi öğrenmesi için bir ekip çalışmasına girmeleri zorunludur. Uzmanlaşmanın doğal sonucu olarak bu insanların koordine edilme ihtiyacı olacaktır. Okul yöneticisinin

öğretim lideri olarak görev yapması onun koordinatörlüğünün benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Balcı, 2013:206).

Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatacak okul yöneticisinin aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurması ve işleri yapması gerekmektedir (Reeder, 1981: 28, Akt. Taymaz, 2011: 82):

1. Okulun öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek üzere kurulduğunun bilincinde olmalı ve okul amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
2. Okuldaki çalışmalarını planlamalı, personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, katkıda bulunacak güçlerin işbirliği yapmasını ve koordinasyonu sağlamalıdır.
3. Okulu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleriyle yörede benimsenmiş geleneklere ve kurallara uymalıdır.
4. Okulda iletişim ağı kurulmalıdır, ebeveyn ve öğrencilerle ilgili gerekli bilgiler sağlanmalıdır, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı, gizlilik ilkelerine uyulmalıdır.
5. Okulun, çalışma ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç veya bencil çıkar maksadıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
6. Okulda yapılan tüm etkinlikler sürekli olarak ve uygun yönetmenlerle denetlenmelidir, hata, eksik ve kusurlar önemlidir, gelişim sağlanmalıdır.
7. Okul yönetimi, personelin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, saygınlık ve güven kazanmalıdır.
8. Yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli, okul ve birey yararını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapmalıdır.
9. Okulda personel ve gruplar arasında ilişkileri geliştirmeli, okul kültürü, okul sağlığı ve iklimi geliştirmelidir.
10. Okulun gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilmesi için yapılacak değişikliğin amacı, politikası sağlanmalı, benimsetilmeli, olağan çalışmalar yanı sıra yürütülmelidir.
11. Seçilmesinde ve alınmasında rol oynadığı, okul kitapları, malzeme veya diğer okul servisleri için her türlü takdir, hediye veya lütuf kabulünden kaçınmalıdır.
12. Okulun para ve diğer kaynaklarını israfa kaçmadan harcanmasına özen gösterilmeli, hesap ve kayıtları eksiksiz tutmalı, kontrol edilmelidir.

Özetle okul yönetimi; okulun eğitsel, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan geliştirmesini sağlamalıdır. Öğrencinin başarısı üzerinde dururken çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamalı ve personelin başarısını objektif olarak değerlendirip motivasyonlarını sıcak tutmalıdır. Okulda güçlü bir iletişim ağı kurup velileri eğitim öğretimin bir parçası haline getirmelidir.

1.7 Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri

Yönetimde yöneticinin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kullanabileceği süreçler bulunmaktadır. Yönetim süreçlerini oluşturan unsurlar hakkında çok değişik görüşler vardır. Bu konudaki ilk girişim Henry Fayol'dan gelmiştir. Fayol'a göre yönetim süreçleri; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etmedir. Luther Gullick ise yönetim süreçlerini; planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, koordinasyon, bilgi verme ve bütçeleme şeklinde sınıflandırmıştır. Türkiye'de X. Millî Eğitim Şurası'nda kabul edilen yönetim süreçleri ise plânlama, karar alma, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve denetim ve değerlendirmedir (Güneş, 2010: 21).

1.7.1 Okul Yönetiminde Karar Verme

Yönetim süreçlerinin temelini karar süreci oluşturur. Eylemlerden oluşan yönetimde eylemlerin etkilenmesine sebep temel öge karardır. Eğer okul örgütünde değişiklikler yapmak, çatışmaları yönetmek, okul çalışanlarını etkilemek, etkilendirmek, güçlendirmek gibi süreçlere ihtiyaç duyuluyorsa ve bunlar yapılıyorsa karar sürecinin işlediğinden bahsedilebilir (Keskinkılıç, 2011: 69). Okul yöneticileri; eğitim-öğretimle ilgili sorunların çözümünde ilgili personelin eşit katılımını sağlamalıdır, okulda imajlarını sürekli yenilemelidir, okulla ilgili yönetsel kararların alınmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate almalıdır, yönetim sürecinde sorumluluklarını öğretmenlerle paylaşmalıdır, işbirliği içinde çalışmaya önem vermelidirler. Okul işlerinin yürütülmesi sürecinde oluşturulan komisyonlara önem vermeli, karar sürecine öğretmenleri de katmalı ayrıca okul yönetim sürecinden etkilenen veli, idari personeli ve öğrenci temsilcilerini de dikkate almalıdır (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010: 14).

Türk Eğitim Sisteminde, eğitim sistemi ile ilgili kararlar merkez örgüt (Milli Eğitim Bakanlığı) tarafından verilmektedir. Okul düzeyinde karar verilmesi gereken

kişiler ise okul yöneticileridir. Okul müdürleri, öğretmenler kurulunda, okul-aile işbirliği, okul koruma derneği yönetim kurullarında ya da okulda düzenlenecek herhangi bir etkinlik ile ilgili olarak kararlar almak zorundadır. Demokratik bir okul yönetiminde ilgili herkesin karar sürecine katılması gerekmektedir. Kararlardan etkilenen ya da kararlar ile ilgili kişilerin karar sürecine katılması, alınan kararın sahiplenilmesini sağlayacağı gibi uygulanmasını da kolaylaştıracak ve itirazları da azaltacaktır (Yılmaz, 2013: 141).

Bir örgütün yapısında karar yetkilerinin dağılımı önemli görülür. Örgütle ilgili kararlar alınırken genel amaç ve politikalara ilişkin kararları üst yönetimin, uygulama ve görevlere ilişkin kararları ise alt yönetimin vermesi söz konusu olmaktadır. Öğretim programlarının hazırlanması bakanlığın görevi iken bunların uygulanmasını takip etmek okul müdürlerinin görevidir. Okul yöneticisinin mutlaka okulu etkileyenleri (üst yönetim, veliler vb.) veya okuldan etkilenenleri (öğrenciler, personel, vb.) karar sürecine katması gerekir. Ortak alınmayan kararlara uymak her zaman daha zordur (Esen, 2009: 25). Okulda karara katılma, karar alma sürecinin nasıl işlediği ile yakından ilişkilidir. Okullarda kararlar çoğunlukla öğretmenlerin de katıldığı öğretmenler kurulu, zümre toplantıları gibi toplantılar aracılığıyla alınmaktadır. Öğretmenler, yapılan toplantılarda, oy birliği gibi uygulamalarla biçimsel olarak karar alma sürecine katılıyor görünebilirler. Ancak etkin bir katılım, öğretmenlerin, sorunun tanımlanmasında, çözüm seçeneklerinin üretilmesinde, bu seçenekler üzerinde tartışmada ve uzlaşmaya varmada, çözümün uygulanmasında ve sonucun değerlendirilmesinde aktif olarak yer alması biçiminde gelişebilmelidir. Bu nedenle etkili bir karar alma süreci için, etkili bir karar alma işleyişinin bulunması gerekmektedir. Bu aşamaların herhangi birisindeki aksaklık tüm süreci olumsuz etkileyecektir (Büte, 2007: 16).

Eğitim kurumları gibi geleceğimizin mimarlarını yetiştiren örgütlerde, karar alma sürecine tüm paydaşların katılımının sağlanması önem arz etmektedir. Bundan dolayı okul yöneticilerin rolü çok önemlidir. Okul yöneticileri, demokratik katılımcı bir yönetim anlayışı ile okuldan direk veya dolaylı etkilenen tüm paydaşların beklentilerini karşılamalıdır. Böylelikle okulun başarısı tüm paydaşların katılımı ile sağlanmış olacaktır.

1.7.2 Okul Yönetiminde Planlama

Plân, örgütün elindeki sınırlı kaynaklar; bina, araç-gereç, ham madde, insan gücü, halkla ilişkiler ve benzerinin en iyi şekilde kullanılması için geleceğe yönelik olarak yönetimin verdiği kararlara denir. Plânlama yapılırken zamanın, paranın ve eldeki kaynakların doğru biçimde hesaplanması gerekmektedir. Gerçekçi hipotez, yani varsayımlarda bulunmak plânlamanın olmazsa olmazlarından. Kuram, diğer adıyla teori sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilime temel olan kurallar, yasalar bütünüdür. Plânda öngörülen zamanda olacak olayların sistemli bir şekilde ve öngörülen kurallar dâhilinde gerçekleştirilmesidir (Güneş, 2010: 22).

Planlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynaklarının ayrıntılı dökümünün yapıldığı yer, zaman ve önceliklerin belirlendiği detaylı metinler hazırlanır. Bunlara, proje veya detaylı planlar da denir. Okul içi ve dışı direnmelerle nasıl mücadele edileceği, diğer örgütlerin işbirliğinin nasıl sağlanacağı, ne gibi olumsuzluklarla karşılaşabileceği, bu durumda hangi eylemlerde bulunulacağı, olumlu ve olumsuz gelişmeler, kapasite ve bütçe ile ilgili gereksinimlerde örgütün uyum ve direncinin yeterli olup olmayacağı gibi konular planlama ile ilgili önemli konulardır (Keskinç, 2011: 82). Planlama, sınırlı kaynakların en verimli bir şekilde değerlendirilmesine yönelik yapılan faaliyetlerin kararlaştırılmasıdır.

Okul yönetiminin iyi bir planlama yapabilmesi için planlama sürecini iyi değerlendirmesi gerekmektedir. İyi bir planlama süreci;

- 1- Ekip oluşturma, modelleme ve fikir birliği,
- 2- Bir örgütün neler başardığını ve sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesi,
- 3- İşlerinin, ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrelerin analiz edilmesi,
- 4- Gelecekteki gelişmelerin etkisinin tahmin edilmesi ve değerlendirilmesi,
- 5- Ortak bir vizyon yaratma ve başarmak istedikleri amaçlara karar verme,
- 6- Amaçlara ulaşmak için yapılması gereken eylemlere karar verme olarak sıralanabilir.

Bu planlama sürecinin sonucuna plan adını veriyoruz. Planlar, amaçlarımıza ulaşmak için gerekli olduğunu hissettiğimiz eylemleri resmi olarak şekillendirmektedir. Dolayısıyla, bir plan bir eylem durumudur. Planlar, eylemlere

yönlendirir; eylemler sonuçlar üretir; planlamanın bir kısmı da sonuçlardan öğrenmektir. Bu bağlamda, planlama sürecini yürütme takip eder. Yürütme, planlama için geri bildirim sağlayan denetim ölçütleri tarafından gözlemlenmektedir (Paşaoğlu, 2013: 5).

Bütün bu açıklamalar sonucunda özetle şunu söyleyebiliriz ki planlama, ulaşmak istenen amaçların tespiti, onların nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı, kim tarafından yapılacağı, şu an sahip olunan maddi ve manevi imkânların neler olduğunun eyleme geçilmeden önce bir bütün halinde göz önünde tutulmasıdır. Planlamanın en kısa tanımı; eyleme geçilmeden önce yapılmak istenenlerin bir bütün halinde göz önünde canlandırılmasıdır (Parlak, 2011:146). Yani; okulun amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli her türlü insan ve madde kaynaklarını kullanma ve kararlaştırma, okul yönetiminin planlama sürecini ilgilendirmektedir.

1.7.3 Okul Yönetiminde Örgütlenme

Türk Eğitim Sisteminde eğitim örgütlerinin kurulması yasal metinlerle belirlenmiş olup, kamu okulları devlet tarafından kurulmakta, örgütlenmekte ve işletilmektedir. Eğitim örgütlerinin kurulması çalışmaları günümüzde de hala devam etmektedir. Bundan dolayı okul yöneticileri herhangi bir örgütlenme eylemine girmemekte sadece var olan durumu devam ettirmeye çalışmaktadır. Çünkü okulların her türlü yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlanmaktadır. Bu haliyle okul yöneticileri örgütlerini geliştirmekten daha çok devam ettirmek ve önceden verilmiş kararları tekrar uygulamak durumunda kalmaktadır (Yılmaz, 2013: 147).

Örgütlemenin birçok tanımı yapılmıştır. Henri Fayol'a göre örgütlenme "Bir kuruluşa, çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır." Başka bir tanımla, planların ekonomik ve verimli bir biçimde uygulanmasını sağlamak için gerekli şartların yerine getirme ve devam ettirme yolundaki çalışmalara organize etme denir. Bu şartlar, özellikle, moral, organize olmuş yapı ve davranış ilkelerini kapsar. Örgütlenme, bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personele kadrolama ve personelin görevlerini yerine getirmeleri için gerekli fiziksel faktörleri sağlamaktır. Örgütlenme kuruluşun istediği kararları almasına yardımcı olan bir sistemdir. Böyle olması dolayısıyla organize etme bir grup insanının

organizasyonun amaçlarına ulaşması için, bir araya gelmesi ve gerekli vasıtalarının sağlanarak uyum içinde çalışmalarını (Parlak, 2011:162).

Örgütlenme, bir önceki yönetim süreci olan planlama aşamasında belirlenen eylemlerin somutlaştırılmasını sağlamaktadır. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gerekenler, yapılacak işler için gereksinim duyulan insan gücü, örgütlenme sürecinde belirlenmektedir. Örgütlenme bu manada, belirlenen amaçlara örgütü biraz daha yakınlaştırma olarak kabul edilebilir.

Örgütlenme sürecinde örgütün işleyişini ortaya çıkartan bir örgüt şeması oluşmaktadır. Ortaya çıkan örgüt şeması, bir örgütteki hiyerarşik yapı, yetki ilişkileri, sorumluluk ve yetki dağılımı ve denetim alanı ile ilgili bilgileri somutlaştırmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 130).

1.7.4 Okul Yönetiminde İletişim

Okul yöneticisi, iletişim ile insanları anlamlı bir değişime yönelik olarak etkin bir biçimde güdüleyebilir. Bu nedenle, yönetimde iletişim çok önemlidir. Yönetici, astlarını (insanları), değişim yararına ve gerekliliğine inandırabildiği ölçüde başarılı olur. İnandırabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Etkileme, bir kişi ya da grubun değerlerinin değişmesini sağlaması, onun tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri yapabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Okul yöneticileri liderlik özellikleri ile etkileyici ve inandırıcı iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu özelliğini geliştirmelidir (Keskinçilic, 2011: 95). Öğretim kadrosuyla özdeşleşmek ve iletişim kanalları oluşturabilmek için okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinde etkili bir iletişim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Böylelikle bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Örgütte (Okul) olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak sağlar (Uzun, 2008: 64).

Bir okulda müdür ile öğretmenler arasındaki iletişim bozukluğu okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkiler. Çünkü örgütteki iletişimin bozulması örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller. Okuldaki hiyerarşik kademeler arasındaki bilgi alış verişinin sağlıklı olarak devamı sonucunda bireylerin sosyal ilişkileri de güçlenir. Örgütlerde birey ve gruplar arasında görevle ilgili konularda olduğu gibi görev dışındaki bireysel konularda da bir iletişim söz konusudur. Yöneticilerin, örgütlerde tüm iletişim yollarını kurabilmeleri, iletişim

engellerini ortadan kaldırarak iletişim kanallarını açık tutmaları gerekir. Gruplar arası iletişimi sağlamak için ortamlar oluşturmaları, statüye bağlı engelleri azaltmaları gerekir (Esen, 2009: 27).

Eğitim yöneticileri birer iletişim kaynağı durumundadır. Örgütünde sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisinin iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar. Eğitim örgütlerinin doğal iletişimin rolü çok büyüktür. Bu nedenle; eğitim yöneticisi kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgüt amacına yöneltmelidir (Kuğuoğlu, 1997: 38).

Gerek insan hayatında gerekse de örgütlerin hayatında, iletişim vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan örgüt yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise, öğretmen ve diğer çalışanların ve en önemlisi de öğrencilerin başarısını artıracaktır.

1.7.5 Okul Yönetiminde Eşgüdüm (Koordinasyon)

Koordinasyon, bir organizasyondaki birimlerin organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle uyumlu olarak işletip, işbirliğinin sağlanması sürecidir. Koordinasyon ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için grup çalışmalarında hareket birliğini sağlamaya yönelik sistemli bir çalışmadır. Koordine edilmiş işler, personelin faaliyetlerini ortak bir amaca doğru yönetildiği, birbirine sıkı bir biçimde bağlandığı ve uyumlu hale getirdiği işlerdir (Parlak, 2011:188).

Eşgüdümleme açısından, yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunmaktadır. Bir orkestra şefinin kendisi hiçbir müzik enstrümanı çalmadığı halde, birbirinden değişik müzik enstrümanları çalan müzisyenlerin çabalarını, elindeki değnekle belirli bir müzik parçasına dönüştürmeyi başarmaktadır. Yönetici de örgütte farklı işler yapan bölümleri, birimleri ve işgörenlerin çabalarını bütünleştirir. Örgüt yöneticisine bu yüzden büyük görev düşmektedir. Örgütün hep ileri adım atmasında örgüt yöneticisinin örgütü eşgüdümleyebilme yeteneğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Eşgüdümlemenin başarılabilirdiği bir örgütte zaman, para, enerji kaybına rastlanmadığı gibi, herkes tüm olanlardan haberdar olacak ve başarı

hiçbir zaman uzakta olmayacaktır. Ayrıca, en az girdi ile en çok çıktı elde edilebilecektir (Gökhan, 2005: 29).

Örgütlerin en önemli evrensel sorunu, işgörenler arasında eşgüdümü sağlamakta gereken düzeyde başarılı olamamalarıdır. Bu yüzden, bir örgütle güç birliğini sağlamak, yönetimin başlıca uğraşısı olmaktadır. Bu uğraşıda başarılı olan yönetimler, örgütlerin etkililiklerini yükseltmeye daha çok katkıda bulunabilmektedir. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin çabalarını yeterli düzeyde eşgüdümlenmek zorundadır. Bunu sağlayamadığında her işgören başına buyruk çalışır. Çünkü işgörenlerin kendi kişisel özelliklerine uygun olarak çalışma eğilimi göstermeleri, doğal yapılarının gereğidir. Eşgüdümlenme, işbölümü ile birbirinden ayrılan madde ve insan gücü kaynaklarını tümleştirerek, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir. Bir örgütün gücü, sağladığı girdilerdir. Her girdinin örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri vardır; ama bunların en önemlisi, örgütün insan gücü girdisidir. İnsan gücü girdisi, örgütün var olmasının asıl nedeni; çalışmasının temel ögesidir. Bu yüzden, insan gücünün çalıştırılması, birbirine uyumlu kılınması, yönetimin başlıca eşgüdümlenme uğraşısı olmaktadır (Taş, 2002: 545).

1.7.6 Okul Yönetiminde Denetim ve Değerlendirme

Denetimin üç temel ögesi ya da basamağı vardır. Bunlardan ilki saptama, var olan durumun fotoğrafı çekiliyormuş gibi ortaya konmasını sağlayan kontrol'dür. Denetimin ikinci basamağı değerlendirmedir. Buradaki değerlendirme, kontrol ile elde edilen ölçüm sonuçlarının bir ölçütle karşılaştırılıp bir diğer yargısında bulunulması olarak tanımlanabilir. Denetimin üçüncü basamağı, değerlendirme sonucu ortaya çıkacak seçeneklerden karara dönüşenlerin uygulanması şeklinde görülebilecek olan düzeltme geliştirme etkinlikleridir. Değerlendirme, örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır. Değerlendirme, ulaşılan standartların saptanması, standartlara ulaşma derecesinin belirlenmesidir. Değerlendirme, bir açıdan bakıldığında, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için başvuru bir araçtır. Bir başka açıdan ise işgörelere daha iyi olmaları için yardım etme yoludur. Değerlendirmenin amacı genel olarak örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Değerlendirme yolu ile herhangi bir girişimin güçlü yönleri saptanır, vurgulanır,

yetersizlikleri belirlenir, azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme, kurumların geliştirilmesi için önemli bir yoldur. Çünkü değerlendirme ile düzeltilmesi gereken eksiklikler ortaya konabilir (Erdoğan, 2010: 108).

Okul yöneticisi, uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır. Okul yöneticisinin bir personel değerlendirmesi yapma sorumluluğu vardır. Özellikle okulundaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etme görevi bir müfettişinkinden daha çoktur. Başka bir deyişle okulundaki öğretmenlere hizmet içi eğitim vermesi gerekmektedir (Esen, 2009: 28).

1.8 Okul Yöneticisi ve Öğretmenin Görev ve Sorumlulukları

1.8.1 Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını yerine getirirken çalışanlarını örgütleyen, onlara emirler veren, bir plan doğrultusunda çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyip değerlendiren kişidir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yürütmek ve kurumu etkili bir biçimde işler halde tutmaktır. Bundan dolayıdır ki her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticisi, okulu yöneten kimsedir. Okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan sorumlu olan kişidir. Daha açıkça belirtmek gerekirse okul yöneticisi, okulun insan kaynakları ile maddi kaynaklarının sağlanması, bu kaynakların yerli yerinde kullanılması, tüm eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda olumlu etkileşim-iletişim ve işbirliği ortamının oluşturulması, okul ortamında karşılaşılan her türlü sorunun çözülmesi gibi görevleri yerine getiren kişi olarak tanımlamak mümkündür (Sağlam, 2013: 162).

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir. Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okul yöneticisi de bu eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başında bulunmakla birlikte,

aynı zamanda okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Yani okul yöneticisi; yasalardan aldığı yetkilerle, okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve başarısını sağlamak için insanları bir amaç etrafında örgütleyen, okul ve toplum arasında bir bağ kuran, maddi ve manevi kaynakları en etkili şekilde kullanan, yönetim süreçlerini en iyi şekilde gerçekleştiren vizyon sahibi bir kişidir (Topçuoğlu, 2010: 33).

Kaya; bir yöneticiyi, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine den ve denetleyen kişiler olarak tanımlamıştır (Kaya, 2000: 38). Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir.

1.8.2 Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul yönetiminin asıl görevi, Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak belirlenmiş amaçlar doğrultusunda okulu yaşatmak ve okulun gelişimini sağlamaktır. Bir okulun amaçlarına ulaşması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler okul yönetiminin görevlerini oluşturur.

Okul Yöneticisi, Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir. 07.09.2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazetede her kademedeki okul yöneticisi için görevler ayrı ayrı belirtilmiştir: Buna göre Okul Yöneticisi;

1. Madde 77: Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar ve okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

2. Okul yönetimi;

- a) Araştırma ve planlama,
- b) Örgütlenme,

- c) Rehberlik,
- ç) İzleme, denetim ve değerlendirme,
- d) İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.

3. Madde 78: Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.

4. Müdür çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

5. Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur; mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

6. Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.
- b) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.
- c) Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okullarla çevrenin de yararlanmasını sağlar. Diğer okul ve çevre imkânlarından da yararlanılması için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak il sınırları içindeki bütün okul ve işletmelerden yararlanılması, gerekli durumlarda bina kiralanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütür.
- ç) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

- d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.
- e) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.
- f) Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.
- g) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.
- ğ) Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.
- h) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.
- ı) Öğrencilere ders yılı içinde gerektiğinde 5 günü geçmemek üzere izin verebilir. Bu yetkisini yardımcılara devredebilir.
- i) Öğrencilerin askerlik ertelemesine ilişkin iş ve işlemlerinin 21.6.1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.
- j) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirler, onaylar ve uygulamaya koyar.
- k) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- l) Diploma, öğrenim durum belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.
- m) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.
- n) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.
- o) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.

- ö) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.
- p) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.
- r) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.
- s) Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mahalli mülki idare amirinin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.
- ş) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarından birini 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.
- t) 28.12.2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirir.
- u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.
- ü) 9.2.2012 tarihli ve 28199 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.
- v) Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.
- y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

- z) Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.
- aa) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.
- bb) 20.6.2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 ve 12. maddesi uyarınca acil durumlara mücadele için gerekli tedbirleri alır.

7. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişiyle ilgili olarak;

- a) Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, laboratuvar, uygulamalı ders, staj veya yaz uygulamasının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.
- b) Mesleki Açık Öğretim Lisesi programlarına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi için gerekli önlemleri alır. Okulun derslik, atölye ve laboratuvarlarında açılması planlanan yaygın eğitim faaliyetleri konusunda ilgili kurumlarla işbirliği yapar.
- c) Mezunların elektronik ortamda izlenmesini, gerektiğinde mezunlar ve işyeri yetkililerine anket uygulanmasını sağlar. Okulun yıllara göre mesleki ve akademik başarısını tespit ederek sonuçlarından yararlanır.
- ç) Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını, teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir.
- d) Sektörle işbirliğine önem verir. Çevredeki sektörel gelişim ve değişimi izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmaların, ilgili birimlere iletilmesini sağlar.
- e) Döner sermaye iş ve işlemlerinde, 20/10/2006 tarihli ve 26325 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında

Yönetmelik hükümlerine göre eğitim ve öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar.

8. İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak;
 - a) Öğrencilere, yaşına uygun asgari ücretin 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununda belirlenen tutarı kadar ödenecek ücret, ücret artışı ve diğer imkânlar konusunda öğrenci reşitse kendisi; değilse velisiyle birlikte işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar.
 - b) Eğitimin öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve okul-işletme arasında sürekli işbirliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısıyla ilgili alandaki öğretmen, öğrenci, işletme sayısı ve işletmelerin okula uzaklıkları dikkate alınarak aynı alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler. Yönetici ve öğretmenlere, "işletmelerde meslek eğitimi" adıyla verilecek ek ders göreviyle ilgili programı hazırlar ve millî eğitim müdürlüğüne onaylatır.
 - c) İşletmelerde görevli eğitici personel/usta öğreticinin hizmet içi eğitiminde, okulun personel ve diğer imkânlarıyla yardımcı olur.
 - ç) Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileriyle işbirliği yaparak gerekli önlemleri alır. İşletme yetkilileriyle yapılan toplantılara başkanlık eder.
 - d) Okulda atölye, laboratuvar kurulmaması veya yeterli donanım bulunmaması hâlinde sektörle işbirliği çerçevesinde yapılan protokol kapsamında işletmelerin eğitim birimlerinde alan/dal derslerinin eğitim ve öğretimi için ilgili alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmeni görevlendirir. Ayrıca uygulamalı derslerin eğitiminin işletmelerde yapılması hâlinde yüz yüze eğitim kapsamında ders okutmak üzere bu işletmelerde öğretmen görevlendirir.

9. Anadolu imam-hatip ve imam-hatip lisesi müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişle ilgili olarak, okulun çevreyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla, dinî konularda halkın bilgilendirilmesine yönelik meslek dersleri öğretmenlerinin sorumluluğunda sosyal etkinlikler çerçevesinde hutbe, vaaz ve benzeri programlar düzenler ve bu konularda müftülük, il veya ilçe millî eğitim müdürlükleri, yükseköğretim kurumları ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği

yapar. Mesleki Açık Öğretim Lisesi imam-hatip bölümü öğrencilerine yüz yüze eğitim verilmesi konusunda gerekli önlemleri alır. Ayrıca okulun mescit, kütüphane, kitaplık, laboratuvar ve benzeri eğitim ortamları ve uygulama çalışmalarında kazanılacak bilgi ve becerilerin okulun amaçlarına ve öğretim programlarındaki ilkelere uygun olarak kullanılmasını sağlar.

1.8.3 İyi Bir Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Okul yöneticileri, görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için hem yönetim ile ilgili mevzuat bilgileri hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Bir yöneticide bulunması gereken nitelikler, diğer görevlilerden farklı olması gerekmektedir. Çünkü sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması gerekir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir (Bulut ve Bakan, 2005: 69).

İyi bir okul yöneticisinde bulunması gereken niteliklerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Drucker,1996: 131; Thompson, 2002: 135):

1. Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır.
2. Demokratik ve katılımcı bir tarz sergilemeli, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve sağlıklı bir iletişim kurarak olumlu kurum kültürü oluşturmalıdır.
3. İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir.
4. Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.

İyi bir okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler; geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir, yetkilerini bilgece kullanır, herkese anlayışlı ve eşit davranır, örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır, önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı

koymaları dikkatle yanıtlayabilir, okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir, çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir, eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin üstünde tutar, tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir, okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır, yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir (Binbaşıoğlu, 1983, Akt. Taş, 2005: 947).

Okul yöneticileri, özellikle okullarında yönetici olmaktan çok lider özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticisi, okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir, eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır, okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir, okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır, gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır, yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır, okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir, okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır ve okul yöneticileri, okul örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdır (Töremen ve Kolay, 2003).

Okul yöneticisi; çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlamalı, özverili ve idealist olmalı, etkili iletişimlerin kurulacağı ortamlar sağlamalı, yetkilerini dikkatli bir şekilde kullanmalı, okul kültürünün oluşmasını sağlamalı, uygun fiziki şartları sağlamalı ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi gibi niteliklere sahip olmalıdır (Gürbüz, vd. 2013: 177).

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Okul yöneticisi çoklu zeka kuramı, duygusal zeka, beyin haritaları, portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma ve raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır (Erdoğan, 2010:128).

Temel liderlik güçlerinden olan yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada kullanan okul yöneticileri çok dikkatli olmalı ve bu güçlerin sınırlarını iyi

bilmelidirler. Böylece, bu sınırları iyi belirleyebilen ve yönetim tarzını bu doğrultuda sürdürebilen yöneticiler öğretmenlerin performanslarını üst düzeye çıkartabilir ve başarıyı arttırabilir. Bütün bu özelliklerin yanı sıra aşağıda belirtilen özelliklere de sahip olunması başarılı bir yönetici olabilmek için gereklidir (Ergin, 2008: 11):

İyi bir okul yöneticisi;

- 1- Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdüleyebilmeli,
- 2- Birlikte çalıştığı kişiler arasında çıkan çatışmaları yönetebilmeli,
- 3- Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlayabilmeli,
- 4- Örgüt içerisinde takım çalışmasına önem vermeli,
- 5- Çalışanlarıyla arasında güçlü bir iletişim bağı kurabilmeli,
- 6- Birlikte çalıştığı kişilerinde yönetime katılmasını sağlayabilmeli,
- 7- Değişime ve yeniliklere açık olabilmeli,
- 8- Birlikte çalıştığı kişilerde performansı arttırmak için çalışmalı,
- 9- Çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı sunmalı,
- 10- Gerektiğinde sert tutum göstermeli, gerektiğinde ise yumuşak bir tavır alabilmeli,
- 11- Çevresiyle işbirliği yapabilmeli,
- 12- Kaynak yaratabilmeli, elde olan kaynakları iyi kullanabilmeli,
- 13- Teşvik etmeyi bilmeli,
- 14- Şefkat gösterebilmeli,
- 15- İyi bir dinleyici olmalı ve mantıklı karar vermeli,
- 16- Çalışanlarının saygısını kazanmalı,
- 17- Şeffaf olmalı, herkese eşit ölçüde davranmalı,
- 18- Ödül vermekten, takdir etmekten kaçınmamalıdır.

Kısacası; İyi bir okul yöneticisi, okulun başarısını yükseltmek için demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile hareket ederek okulun başarı için tüm personelinin katılımını sağlamalıdır. Öğretmen, öğrenci ve veli işbirliği yapıp başarı için güç birliği yapmalıdır. Ayrıca personeli ile iyi ilişkiler kurması, anlayışlı olması, gelişmelere açık olması, sorunlara mantıklı çözümler üretmesi, sorunlara karşı duyarlı olması, öğrenci ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmesi, sosyal ve kültürel aktivitelerle öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutması, tutarlı ve istikrarlı olmasının yanında mevzuat konusunda yeterli bilgi sahibi olması, alanında kendisini yenilemesi ve okulun başarısı için tüm paydaşlarıyla işbirliği içerisinde olması gerekmektedir.

1.8.4 Öğretmenlik Mesleği

Eğitim sisteminin başlıca öğelerini; öğrenciler, öğretmenler, eğitim programları, yöneticiler, eğitim uzmanları, eğitim teknolojisi, fiziki ve finansal kaynaklar oluşturmaktadır. Bunlar içinde öğretmen, en temel öğedir. Eğitimin niteliği ve kalitesi de büyük ölçüde öğretmenlerin niteliğiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan eğitim sistemi içinde görev alacak öğretmenlerin, gerek hizmet öncesinde, gerekse hizmet içinde, iyi bir biçimde yetiştirilmesi, eğitim hizmetlerinin kalitesi yönünden önem taşır. Günümüzde öğretmenlik, özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektiren bir meslek olarak kabul edilir. Statü ve saygınlığı, ülke ve kültürlerle göre değişmekle birlikte öğretmenlik, doğrudan insanla ilgili bir meslek olması yönüyle, öteden beri sadece bir kazanç kapısı olarak değil, aynı zamanda kutsal bir meslek olarak görülmüştür (Şişman, 2007: 189).

Öğretmenlik mesleği; eğitim öğretim alanı ile ilgili geniş çaplı konu bilgisi, iyi bir pedagoji, sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik alanlarda özel uzmanlık bilgi ve becerisini temel alan, akademik çalışma ve meslekî formasyonu gerektiren profesyonel anlamda bir uzmanlık mesleğidir (Donaldson,2013:14).

Öğretmen; kendi öğretim alanı ile ilgili bilgileri çok iyi bilmesinin yanı sıra öğrencilerinin öğrenmelerini kolaylaştırıcı olma, etkili bir öğretici olma, grup çalışmalarını düzenleme, öğrencilerinin ilgisini çekme gibi özelliklerinin (Karacaoğlu, 2008: 71) yanında anadilini iyi kullanan, güçlü iletişim becerilerine sahip, insanları ve mesleğini seven, topluma hizmet arzusunda olan, öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü, sevecen ve iyimser, öğrencilere karşı güvenilir, açık görüşlü, tarafsız, adil, dürüst bir dost ve sırdaş, onları takdir eden, öven, yüreklendiren ve ödüllendiren kişidir (Can, 2011: 241).

İnsanlarla ilişkiler yönünden öğretmenlik, diğer bazı mesleklerden farklı olarak geniş bir insan kesimiyle ilişki ve etkileşim içinde yerine getirilen bir meslektir. Öğretmenlik, sadece okul ve sınıf ortamında öğrencilerle değil, okul dışında veliler ve toplumla da iç içe olan bir meslektir. Öğretmen özellikle hizmet verdiği bölge ve toplum yapısı, kültürü de dikkate alındığında öğretmenden beklentiler de değişebilmektedir. Şöyle ki, küçük bir köy ya da mezradaki bir öğretmen o belde için “köyün en önde gelen, en prestijli” kişisidir. O bölge için öğretmen “her şeyi bilendir”. Bununla birlikte öğretmen mezra, köy, kasaba ve şehir ayrımı yapılmaksızın nerede çalışırsa çalışsın öğretmenlerin en çok muhatap oldukları insan grubu

kuşkusuz öğrencilerdir. Öğretmenlerin bu kitle ile birliktelikleri ve ilişkileri, okul yaşamında ve sonrasında yıllarca sürebilmektedir. İlişkilerin niteliği yönünden her ne kadar öğretmen-öğrenci ilişkileri, ilgili yasa ve yönetmeliklerce belirlenmiş resmi nitelikte ilişkiler ise de mesleğin doğası gereği bu ilişkiler, duygusal yönü de ağır basan ilişkilerdir. Örneğin, hemen hemen hepimizin unutamadığı bir öğretmeni ve özellikle ilk öğretmeni vardır. İlk öğretmenlerimizi hep adıyla, yaşadığımız anlarıyla ve tatlı acı hatıralarıyla hatırlayabilmekteyiz (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005: 213).

Eğitim sisteminde insan kaynağı söz konusu olduğunda akla hemen öğretmenler gelir. Günümüzde öğretmenlik, özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektiren bir meslek olarak kabul edilir. Statü ve saygınlığı, ülke ve kültürler göre değişmekle birlikte öğretmenlik, doğrudan insanla ilgili bir meslek olması yönü ile bizim kültürümüzde öteden beri sadece bir kazanç kapısı değil, aynı zamanda kutsal bir meslek olarak görülmüştür. Türk eğitim tarihinde bilge kişilerin ve öğretmenlerin hep saygın bir yeri olmuş, toplumda öğretmen, davranış modeli, örnek insan olarak görülmüştür (Şişman ve Taşdemir, 2008: 112). Bununla birlikte öğretmen, hem bireyin hem de toplumun geleceği açısından çok değerli görülmektedir. Eğitim işinden doğrudan sorumlu olanlar öğretmenlerdir. Öğretmenlik mesleği, sürekli kendini geliştirmeyi, sabırlı olmayı ve özverili çalışmayı gerektiren önemli bir meslektir. Öğretmenlik mesleğinde başarılı olabilmek ancak öğretmenliği sevmekle mümkün olabilir (Sağlam, 2008: 60).

Yukarıda öğretmenlerle ilgili yapılan tüm tanım ve ifadeler bağlamında özetlemek gerekirse, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde; “Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmaktadır. Bu madde kapsamında devletin öğretmenlerden temel beklentisi, “Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun bir biçimde kendilerine ifa edilen görevi yapmakla yükümlüdürler” şeklinde özetlenebilir.

1.8.5 Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları

07.09.2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazetede Öğretmenlerin görevleri ve sorumluluklarının bir kısmı aşağıda verilmiştir:

1- Öğretmenler görevlerini Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda yapmakla yükümlüdür.

2- Öğretmen çağın bilgi ve teknolojik gelişmelerine bağlı olarak, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bireyin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlerine bağlı nitelikli bir insan olarak topluma kazandırılmasına yönelik çalışmalar yaparak toplumsal kalkınmada belirleyici ve öncü bir rol üstlenir.

3- Sınıf düzeninden ve yönetiminden sorumlu olan öğretmen, eğitim ve öğretimin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik ortamı hazırlar. İzleyeceği programı, yöntem ve teknikleri öğrenciye açıklar. Öğrencilerin araştırarak, yaparak ve yaşayarak öğrenmelerini sağlayacak eğitim ve öğretim teknikleri ile teknolojik kaynakları kullanır.

4- Okulun her türlü eğitim ve öğretim çalışmalarında görev alan öğretmenlerin görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Eğitim ve öğretim standartlarının geliştirilmesi, okul ve çevre ilişkisinin kurulması ve gelişmesine katkı sağlar, işleyişte yönetime yardımcı olur. Tutum ve davranışlarıyla öğrencilere örnek olur.
- b) Öğrencilerin inceleyerek, araştırarak, yaparak ve yaşayarak öğrenmelerini sağlar. Bağımsız ve yaratıcı düşünmelerine, edinilen bilgilerden sonuçlar çıkarmalarına, tartışmalarda görüşlerini özgürce belirtmelerine ve hoşgörülü olmalarına yönelik gerekli ortamı hazırlar. Öğrencilerin eğitim ve öğretim çalışmalarında her türlü imkândan yararlanmasını sağlar.
- c) Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin yetiştirilmesine ilişkin görevleri yürütür.
- ç) Öğrencilerin kişisel ve grupta çalışma alışkanlığı kazanmalarına önem verir.
- d) Sorumluluğuna verilen öğrenci kulüpleri ve toplum hizmeti çalışmalarlarıyla ilgili görevleri yapar.
- e) Sorumluluğuna verilen sınıf rehber öğretmenliği görevini yürütür.
- f) Sınav, proje ve performans çalışması ve bu kapsamdaki diğer iş ve işlemleri yürütür.
- g) Ünitelendirilmiş yıllık plan ve ders planlarını yapar, kendilerine verilen dersleri okuturlar. Derslerle ilgili öğrencilerin de aktif olarak yer aldığı araştırma, uygulama ve deneylerin yapılmasını sağlar.

- ğ) Rehberlik ve sorumluluğu kendisine verilen aday öğretmenlerin yetiştirilmesine yardımcı olmaya yönelik iş ve işlemleri yürütür.h) Ders başlangıcında öğrenci yoklamasını yapar; konu, etkinlik, deney, ödev, uygulama, yazılı yoklama ile diğer çalışmalarını ders defterine yazarak ilgili yerleri imzalar.
- ı) İnceleme ve araştırma gezileri için gezi planı hazırlar. Öğrencilerin geziyle ilgili görüş ve izlenimlerini tartışıp değerlendirmelerini sağlayarak sonucu bir raporla okul müdürüne sunar.
- i) Görevlendirildikleri kurul, komisyon, ekip, öğrenci kulübü, sınıf rehberlik, toplum hizmeti çalışmalarına, millî bayram ve mahallî günlere, tören ve toplantılara, kurs ve seminerlere katılır. Çalışma takviminde belirtilen tarihlerde okulda hazır bulunur ve verilen görevleri yapar.
- j) Öğretmenler Kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve diğer kurul toplantılarına katılır ve kendilerine verilen görevleri yerine getirir.
- k) Alanıyla ilgili bilimsel ve teknolojik yenilikleri izleyerek bunları eğitim ve öğretime yansıtır.
- l) İhtiyaç duyulan ders araç, gereç ve materyallerinin temini için okul yönetimiyle işbirliği yapar. Sorumluluğuna verilen ders araç, gereç ve materyallerinin amacı doğrultusunda güvenli bir şekilde kullanılmasını ve korunmasını sağlar.
- m) Elektronik ortamda yürütülen işlemlerden kendisi ve görev alanıyla ilgili kayıtları takip eder, yeni bilgi girişi ve güncelleme işlemlerini yapar. Onay gerektiren belgeleri müdüre sunar.
- n) Öğrencinin davranış ve başarı durumları konusunda velilerle işbirliği yapar.
- o) İzinli sayıldıkları sürede bulunacakları adres ve iletişim bilgilerini okul yönetimine bildirirler.
- ö) Okul yönetimince belirlenip kendisine verilen nöbet görevini yerine getirir.
- p) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.
5. Mesleki ve teknik eğitim alan öğretmenleri ayrıca,
- a) Öğretim programlarına uygun olarak döner sermayeyle ilgili işleri planlar ve yaptırır.

- b) Öğrencilerin eğitim ve öğretim, üretim etkinliklerini izler, mesleki konularda çevreyle ilişki kurmalarına rehberlik eder.
- c) Uygulamalı eğitim için gerekli görülen araç-gerecin zamanında sağlanması için ilgililerle işbirliği yapar, araç-gereci kontrol eder ve teslim alır. Kendilerine verilen araç-gereç ve makinelerin korunmasını, bakım ve onarımını, kılavuzuna uygun ve güvenli bir şekilde kullanılmasını, her zaman hazır durumda bulundurulmasını sağlar, öğrencilere rehberlik yapar.
- ç) Öğrencilerce yapılan deney, temrin, döner sermayeden yapılan iş ve uygulamalarda kullanılan araç-gerecin bir listesini ilgililere verir.
- d) Uygulamalı öğretimde temrin, üretim ve hizmetlerin düzenli olarak sürdürülebilmesi için alan/bölüm/atölye/laboratuvar şefleriyle birlikte plan hazırlar. Öğrencilere alanıyla ilgili konularda proje danışmanlığı ve rehberlik yapar.
- e) Döner sermayeden yapılan üretim çalışmalarına katılır. Yapılan iş ve hizmetlerin istenen nitelikte ve sürede sonuçlandırılmasını sağlar.
- f) Koordinatör olarak görevlendirilenler, öğrencilerin işletmedeki eğitim ve öğretim, başarı, devamsızlık, disiplin ve benzeri durumlarını titizlikle takip eder, program doğrultusunda haftalık/aylık düzenlenecek formları/raporları yönetime teslim eder.
- g) Okul öncesi eğitimi öğretmenleri, uygulama sınıflarında tam gün eğitim yapar. Çocuk gelişimi ve eğitimi alanı öğretmenleri ve şefleriyle koordineli çalışır.
- ğ) Mezunların izlenmesi ve işe yerleştirme çalışmalarında alan/bölüm, atölye ve laboratuvar şefleriyle işbirliği yapar.
- h) Mesleki ve teknik eğitim fuarına hazırlık çalışmalarına katılır ve çalışmaları yürütür.
- ı) Tam gün tam yıl eğitim kapsamındaki okullarda çalışma saatleri dışında, hafta sonu, yarıyıl ve yaz tatillerinde verilen görevleri de yaparlar.

6. Anadolu imam-hatip ve imam-hatip lisesi meslek dersleri öğretmenleri gerek ders saatleri içerisinde, gerekse ders saatleri dışında olmak üzere öğrencilerin mesleki becerilerinin geliştirilmesi için çevreyle ilişki kurmalarına rehberlik ederek mesleki uygulamalarının verimli olması yönünde çalışmalar yapar, dinî konularda halkın bilgilendirilmesine yönelik faaliyetlere katılır.

7. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile imam-hatip liselerinde, okulların özelliğine bağlı olarak okul müdürünce verilen diğer görev ve sorumlulukları da yerine getirirler.

Öğretmenlik mesleği; yetişmekte olan nesli, ailesi, çevresi, milleti, devleti ve vatani için daima yararlı, yapıcı, yaratıcı, iyi bir insan ve iyi bir vatandaş olarak yetiştirme sanatıdır. Öğretmenler vasıtasıyla yetiştirilen bu insanlar, ailesini ve milletini mutlu kılar, ülkesine ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda olumlu katkılar sağlar. Bu bakımdan milletimizin geleceği ve ülkemizin çağdaş uygarlık seviyesine ulaşması için öncelikle öğretmenlerin ve öğretmen olacakların mesleki anlamda yeterli donanıma sahip olmaları ve bunu en iyi şekilde eğitim ve öğretime yansıtmaları gerekir (Köksalan, vd, 2010: 279).

1.8.6 İdeal Bir Öğretmende Bulunması Gereken Temel Nitelikler

İdeal bir öğretmende bulunması gereken nitelikler ile ilgili birçok araştırma yapılmış (Yoncalık (2002), Aydoğdu (2003), Aydoğdu (2008) ve Sarıtaş (2013) vb.) ancak herkesin üzerinde uzlaşabileceği nitelikler net olarak ortaya konulmuş değildir. Bununla birlikte eğitim camiası tarafından kabul görmüş ve ideal bir öğretmende bulunması gereken temel özellikler şu şekilde özetlenmiştir:

Aydoğdu (2003: 25), ideal bir öğretmen davranışının özünde yetiştirme, empati, önyak olma, kişisel sıcaklık, öğrenci merkezlilik gibi niteliklerin bulunması gerektiğini söylemektedir.

Brophy ve Alleman (1990), ideal bir öğretmeni; kendini devamlı geliştirmesi, değişime ayak uydurması, insancıl tavırlar sergilemesi, cana yakın olması, öğrencileriyle iyi bir iletişim kurması, coşku dolu olması, hoşgörülü ve sevecenli kişiler olarak nitelemektedir.

Öğretmenler, öğrencinin daha etkin olmasını sağlamak, problem çözme, araştırma, sorgulama, etkili iletişim, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, analitik düşünme, yansıtıcı düşünme ve karar verme gibi becerileri kazandıracak öğrenme-öğretme etkinliklerini düzenlemek, etkinlikleri düzenlerken öğrencilerin psikolojik dengelerine, sosyal etkileşimlerine, cinsel ve kültürel eğilimlerini de dikkate almakla birlikte (Karacaoğlu, 2008: 71), bireysel farklılıkları takip etmek, sabırlı olmak, demokratik olmak ve öğrencilerine sürekli yardımcı olmak, onların problemleriyle devamlı ilgilenmek, kişisel görünüşü ve davranışlarında hoş olmak, dürüst, tarafsız

ve objektif olmak, öğrencilerin başarısını takdir etmek ve övmesini bilmek, esprili ve şakacı olmak, alanı ile ilgili yenilikleri takip etmek ve öğretme bilgi ve becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Can, 2011: 241).

Çelikten vd. (2005: 217), öğretmenlerde olması gereken bazı özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- 1- Sabırlı davranır, olaylar karşısında dayanıklıdır ve duygularını kontrol altında tutar.
- 2- Farklı inanç, görüş ve gruplara saygılı ve uzlaştırıcıdır.
- 3- Kılık kıyafetine, temizlik ve düzene özen gösterir.
- 4- Kendini geliştirmeye ve eleştirmeye açıktır.
- 5- Kişisel sorunlarıyla sınıfı ve okulu meşgul etmez.
- 6- Öğrencileri güdüleyici özelliklere sahiptir.
- 7- Başarıya odaklanmıştır, öğrenciden yüksek başarı beklentisi içinde, destekleyicidir.
- 8- Düşünce ve davranışlarıyla öğrenciler için modeldir.
- 9- Öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü ve sevecendir.
- 10- Öğrencilere karşı güvenilir, dürüst, objektif, sırdaş ve dosttur.
- 11- Sınıfta yapıcı ve eğitsel bir disiplin oluşturur.
- 12- Liderlik özelliklerine sahiptir.
- 13- Öğrencileri, velileri, çevresini etkilemede başarılıdır.
- 14- Arabuluculuk, hakemlik, temsilcilik özelliklerine sahiptir.
- 15- Cesaretlendirici ve destekleyicidir.
- 16- Sevecen, anlayışlı ve esprilidir.
- 17- Sorunlardan yakınmak yerine çözüm bulmak için çaba harcar.
- 18- Sınıfta otoriteyi sağlar, sınıfı grup olarak cezalandırmaz, cezaları bireysel olarak verir.
- 19- Verdiği ödevleri takip ve kontrol eder.
- 20- Eğitim bilimlerinin temel kavramlarını tanır ve öğrenmeyi kolaylaştırır.
- 21- İyi bir gözlemcidir, kendini sürekli yenileme gayreti içindedir.

Genel olarak ideal bir öğretmenin, öğrencileriyle dostça ve iş birliği içinde çalışma alışkanlığı kazanmış, alan bilgisi tam, öğrencisinin tabiatını ve ihtiyacını anlayan, genel eğitiminde ve bilimsel tavrında eksikliği olmayan, saygılı, sevgi dolu, öğrenciler arasındaki bireysel ayrılıkları analiz edebilen, derslerinde çeşitli metot ve teknikleri kullanabilen kimseler oldukları saptanmıştır (Çetin, 2001: 2).

Farklı kaynaklar incelendiğinde ideal bir öğretmen ile ilgili özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür:

İdeal bir öğretmen;

- 1- İlk önce kendi ruh sağlığı yerinde ve kendisi ile barışık bir kişiliğe sahip olmalı,
- 2- Mesleğini seven bunun için yeterli bilgi ve beceriye sahip biri olmalı,
- 3- İdeal bir öğretmen, çocuk ruh sağlığında ve psikolojisinden anlamalı,
- 4- Davranışlarıyla öğrencilere iyi bir model olmalı,
- 5- Öğretimden çok eğitime yer vermeli, etkileyici ve akıcı konuşmalı,
- 6- Akıcı konuşmalı ve yazısı okunaklı olmalı,
- 7- Çağdaş, sosyal, güncel olaylardan haberdar olmalı, değişen ve gelişen dünyayı takip etmeli, genel kültürü iyi olmalı,
- 8- Öğretmeyi seven, öğrenmeyi sevdiren bir kişi olmalı, öğrencisiyle uyum içinde, tatlı sert olmalı,
- 9- Olaylara zaman zaman öğrenci gözüyle bakabilmeli yani empati kurmalı,
- 10- Öğrencilere önyargısız yaklaşabilmeli, yapmacık tavırlardan uzak, sevecen, anlayışlı ve dürüst olmalı,
- 11- Öğrenci velileri ile iyi diyalog kurmalı, veli ziyaretlerine önem vermeli ve veli ile işbirliği yapmalı,
- 12- Öğrenciler arasında her ne şekilde olursa olsun ayırım yapmadan eşit davranabilmeli yani demokratik olmalı,
- 13- Öğrencilerinin kişiliklerine yönelik onur kırıcı sözler söylememeli, notu bir silah olarak kullanmamalı ve yapıcı olmalı,
- 14- Bağırıp çağırmadan sorunları konuşarak halletmeli, sabırlı, toleranslı olmalı ve kolaylaştırıcı olmalı,
- 15- Öğrencilerini başarılı olabileceğine inandırmalı ve öğrencilerine güven duygusu verebilmeli,
- 16- Eğitim ve öğretim öğrenci merkezli olmalı ve bireysel farklılıkların olduğu unutulmamalıdır,
- 17- Bilgi ve davranışı kavratmak için gerektiği durumlarda yeni eğitim metotları geliştirip uygulamalıdır,
- 18- Bol bol kitap okunmalı ve öğrencilerine de iyi bir model olup kitap okunması için ciddi girişimlerde bulunmalıdır,

- 19- Öğrencilerin sosyalleşmesi için kaliteli sosyal etkinlik ve sorumluluklar geliştirerek çocukları topluma hazırlamalı ve çocuklar sosyalleştirilmelidir,
- 20- Toplumun milli ve kültürel değerlerini benimsemeli ve bu durumu öğrencilerine kavratmalıdır,
- 21- Evrensel değerleri işlemeli ve bu değerleri çocuklara kavratmalıdır,
- 22- Eğitim ve öğretimde beş duyu eğitim modelini kullanarak zengin içerikli bilgiyi çocuğa kazandırabilme becerisine sahip olmalıdır,
- 23- Daima hoşgörülü, sevecen, merhametli, şefkatli ve bir o kadar da disiplinli olmalıdır.

Kısacası; ideal öğretmenin davranışlarının özünde; insani değerlere bağlı kalarak evrensel ve ait olduğu toplumun milli ve kültürel değerleri doğrultusunda değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilen sevgi ve saygıya dayalı ve öğrenci merkezli eğitim anlayışı vardır.

1.9 Okul Yöneticisi ve Öğretmen Performansının Okul Başarısına Yansımaları

1.9.1 Okul Yöneticisi İle Öğretmen Arasındaki İletişimin Başarıya Yansımaları

Toplumların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir unsur olan yetişmiş insan gücünü sağlayan eğitim kurumları için liderlik önemli bir kavram olarak düşünülmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de lider nitelikli çalışanların, amaçların gerçekleşmesindeki rolü büyüktür. Okullarda lider olması beklenen kişiler ise öncelikle müdürlerdir. Bu bağlamda ilerleyen süreç ile birlikte müdürlerin sergiledikleri liderlik davranışları kurumların başarıya ulaşmasında etkin rol oynamıştır (Serin ve Buluç, 2012: 438).

Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatar, bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Eğitim kurumları ise toplumsal değerlerin devamlılığını sağlama, bireyin hayata uyumunu sağlama, meydana gelen değişme ve gelişmelere bireyleri ve toplumu hazırlama gibi önemli görevlere sahiptir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim

becerilerinin yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahiptir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010: 5).

Toplumumuza eğitim adına hizmet veren okul denilen örgütü etkin kılmak okul yöneticisinin işidir. Yöneticinin idari görevlerinin yanı sıra öğretmenleriyle sağlıklı ilişkiler kurması okulda huzurlu bir hava oluşturur. Öğretmenler yöneticileri, kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar. Okul yöneticilerinin klasik amir-memur davranışı sergilemeleri durumunda, öğretmenlerin okulun verimini arttırmada katkı sağlayamadıkları söylenebilir. Okul yöneticisi ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin yapıcı yönde olması, okulun havasını ahenkleştirir, öğretmenin moralini yükseltir ve öğretmenlerin okula katkıları daha da verimli kılar. Yöneticinin bu anlamda çalışanlarını motive etmesi gerekir. Bu da başarılı ilişkilere bağlıdır. Başarılı ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde ise güven, hoşgörü, özen, saygı, iletişim, yardımseverlik, takdir ve övgü destekleyici bir özellik taşımaktadır (Topçuoğlu, 2010: 52).

Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, etkili okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili okul yöneticilerinden beklenen en önemli özelliklerinden biri etkili iletişim becerisine sahip olmalarıdır. Okul yöneticisi, okullarda iletişimi başlatan ve iletişim sürecinin yapısı belirleyen kişidir. Yöneticiler, okul üyelerini amaçlar etrafında birleştirmek ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmek durumundadır. Bu durum ise okul yöneticisinin sahip olduğu iletişim becerisi ile gerçekleşir. Eğitimde başarıya ulaşmanın en önemli yollarından biri, okul içerisinde olumlu bir iletişim ortamı oluşturmaktır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, okulun çalışmasını ve okuldaki iletişim sürecini doğrudan etkilemektedir. İletişimin önemini bilen yöneticiler, okullarında olumlu örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise, okul üyelerinin en önemlisi de öğrencilerin başarısını arttırmada önemli bir rol oynayabilmektedir (Çetinkaya, 2012: 77).

Hallinger ve Murphy (1986), okul müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, açık ve makul bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğretimin örgütlenmesinde, öğrenci davranışları ve başarısı üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının arttırılmasında, ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili müdürlerin rolünün olduğunu ortaya koymuşlardır (Gürbüz, vd. 2013: 169).

Başarılı okullarda okul kültürünün oluşumunda yöneticilerin liderlik davranış tarzları önemli bir belirleyicidir, okul toplumunu oluşturan üyeler arasında büyük ölçüde ortak inanç ve değerlerin paylaşıldığı, okulun öğretmen ve öğrencileriyle gurur duyulduğu, öğretmenlere büyük ölçüde özerklik verildiği, karşılıklı destek, dostluk ve güvenin egemen olduğu sonucuna varılmıştır. Etkili okullarda okul yöneticileri, okul ve sınıf ortamlarında sık görünmekte, öğretimi yakından gözlemekte ve izlemekte, öğrencilerle sürekli yakın temas ve ilişki içinde olmaktadır. Başarılı okullardaki yöneticiler, sınıfları ziyaret ederek öğretim sürecini gözlemekte ve değerlendirmektedir. Öğrenci gelişimi konusunda öğretmenler ile toplantılar yapmakta, öğrencilerin çeşitli durumlar ile ilgili istatistikler tutulmasını sağlamakta, okul ve programın başarısı konusunda ilgililere geri bildirimler vermektedir. Başarı düzeyi yüksek ve başarı düzeyi düşük iki okul kümesinin karşılaştırıldığı bir araştırmada, iki okul gurubu arasında özellikle yöneticinin liderlik davranışları yönünden bazı farklılıklar bulunmuştur. Başarı düzeyi yüksek olan okullardaki yöneticilerin, güçlü liderlik davranışı gösterdikleri, öğretim süreçlerine doğrudan katıldıkları ve akademik amaçlara ulaşmak için yüksek beklentilere sahip oldukları görülmüştür (Şevik, 2014: 29).

Gerek insan hayatında gerekse örgütlerin hayatında, iletişim vazgeçilmez bir unsurdur. İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan örgüt yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli bir örgüt iklimi oluşturmak zorundadırlar. Toplumun aydınlanmasında önemli bir role sahip olan öğretmenlerin kendi yöneticileriyle etkin bir iletişim sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticileri, okul içerisindeki görevi ile ilgili sorunların çözümü konusundaki yeterliliği veya sorunların çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, çalışanların, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilirler. Böylelikle; demokratik bir iklim ortamında, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, okul yöneticisinin güçlü bir iletişim ortamı oluşturması kaçınılmazdır. Bunun sonucunda, öğretmen ve diğer çalışanların ve en önemlisi de öğrencilerin başarısı artacaktır.

1.9.2 Okul Yöneticisinin Öğretmen Performansına Etkisi

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda, personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın,

örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ifade edilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak işe koşmalıdır. Bu stratejilerin iki amacı vardır (Cemaloğlu,2002: 1);

- a) Öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak,
- b) Becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterlilik düzeyini artırmaktır.

Eğitim, bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle kalitesini belirleyecektir. Sistemin en stratejik unsuru ise öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu sebeple, okulda öğretmenin performansının artırılması ve üst düzeyde öğretmenlerden verim alınması gerekir. Okulun kalitesini artıran etmenlerden birisi de, öğretmenlerin performanslarının artırılmasıdır. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını, okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmenin, performans düzeyinden sorumludur. Okulun eğitsel kalitesinin artmasında işe koşulan uygulamalardan birisi de, öğretmenlerin mesleki etkinliklerdeki performanslarının artırılmasıdır (Ergin, 2008: 38),

Okul örgütünde çalışanları, okulun amaçlarına uygun çalıştırabilmenin en etkin yolu o işi yapacak bireyleri her yönü ile tanımak, tanımaya çalışmak ve onları anlayabilmektir. Okulun başarılı olmasında önemli faktörlerden biri de eğitim yöneticilerinin yönetim davranışlarında insan ilişkilerine uygun davranışlarda bulunup bulunmadığıdır. Yani insan ilişkileri niteliklerine sahip yöneticinin davranışlarında ve başarı düzeyinde bu niteliklere sahip olmayan yöneticilere kıyasla farklılığın olması ve bu farklılığın insan ilişkilerini göz önünde bulunduran ve uygulayan yöneticiler lehine başarı olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. Okul yöneticileri personelini öncelikle bir insan olarak görmeli, ilişkilerini karşılıklı sevgi ve saygıya, güvene, anlayışa dayandırmalıdır (İlgar,2005: 119).

Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun

performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyinin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa, bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de tedbirler alınmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta performans artırımını sağlayabilmek için, okulun kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir. Öğretimin etkililiğini artırmak, öğretim çabalarını birleştirmekle mümkündür. Okul yöneticisi (Cemaloğlu, 2002: 2);

- 1- Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturup güven ortamı sağlamalıdır,
- 2- Öğretmenin sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir,
- 3- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği oluşturmalıdır,
- 4- Öğretmen performansını değerlendirmek için veriler toplamalıdır,
- 5- Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır,
- 6- Öğretimin kalitesini artırmak için kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır,
- 7- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri geliştirmesi gerekmektedir,
- 8- Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir,
- 9- Öğretmenler, okulda alınan kararlara katılmalı, okul yönetimine yardım ve destekte bulunmalıdır. Böylece, katılımı birlikte, bireysel performans düzeyinde de artış olacaktır

Okul ikliminin en önemli iki ögesi yönetici ve öğretmenlerdir. Bu öğelere bağlı olarak kurumsal verimlilikte değişmektedir. Samimiyet ve moral olumlu iklim özellikleridir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki engelleme ve gözlenme gibi davranışlar olumsuz iklim özelliklerine örnektir. Yöneticilerin öğretmenlere karşı gösterdiği önemseme, övme ve takdir davranışları; öğretmenleri özendirici ve kurumlarını benimsetici etki yapacaktır. Yani yönetici davranışı; öğretmenlerin verimini artırıcı özelliklerinin ortaya çıkmasının anahtarıdır (Küçüksayraç, 2013: 41).

Muhakkak ki etkili ve başarılı okul oluşturmada okul yöneticisinin önemi büyüktür. Başka bir deyişle, etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Etkili okul çalışmalarında, okul

yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011: 46).

Okul yöneticileri performansı artırabilmek için okul ortamını öğretmenler için cazip hale getirmelerinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin çalışma ortamlarında isteklendirilmeleri, dinamik tutulmaları başarının temel taşlarından biridir. Birçok işlevi olan okulun bunları yerine getirebilmesi; öğrencinin gereksinimlerini karşılayacak ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek bir fiziksel yapıya, nitelikli öğretmenlere, nitelikli yöneticilere, okul-veli iletişimine ve bunların birlikteliğinin sonunda oluşacak olumlu atmosfere bağlıdır. Okul yöneticileri okul örgütünü başarıya ulaştıracak, öğretmenleri dinamik tutacak ve öğrencileri de istekli kılacak yeni liderlik rolleri için de her zaman hazır olmalıdırlar. Bütün bunlar huzurlu ve istekli bir çalışma ortamı için temel niteliklerdir. Buradan da anlaşılacağı gibi, etkili bir eğitim-öğretim için, okul yöneticilerin liderlik rolleri, uygun bir okul-sınıf ortamı, verimli öğretmen-öğrenci iletişimi ve bunlara paralel düzenli bir sosyal çevreye ihtiyaç duymaktadır. İletişim kaynakları zenginleştiren eğitim işinin organizasyonunu iyi yapan okulların bireye ve topluma katacağı katma değer, ulusun yükselmesinde de en büyük rolü alacaktır (Gündüz, 2011: 5).

Okul yönetimi, öğretmene etkin ve güven verici bir iletişim kanalı açmalı, mesleki gelişimlerine katkı sunmalı, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, okulunda kurum kültürü oluşturmalıdır. Demokratik, paylaşımcı, işbirlikçi ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artıracaktır. Okul yönetimi, okulun başarısını yükseltmek için demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile hareket ederek okulun başarı için tüm personelinin katılımını sağlamış olacak ve böylece öğretmenin performansı ve okulun başarı düzeyi artacaktır.

1.9.3 Okul Yöneticisi ve Öğretmenin Öğrenci Başarısına Etkisi

Okul yöneticisi ve öğretmenin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, okul yöneticilerinin başarılı olmalarında ve öğrenci başarısını arttırmada, hiç şüphesiz öğretmenlerle uyum içerisinde çalışmalarının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Erdem ve Şimşek'e (2009) göre, Öğrencinin başarısını sağlamak sadece öğretmenin değil okul yöneticisinin de görevidir. Okul yöneticisi, öğrenci başarısını sürekli takip etmeli ve değerlendirmelidir. Yörük ve Akdağ'a (2010) göre, okul yöneticilerinin temel görevi, eğitim öğretimin kalitesini ve niteliğini yükseltmek için öğrenci, öğretmen ve toplumu okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine edebilmektir. Gülcan ve Taner (2012) ise, öğretmen ve yöneticilerin yaptığı ev ziyaretlerinin öğrencinin okula uyumu ve ders başarısı üzerinde olumlu etki yaptığını söylemektedirler.

Öğrenci başarısını etkili yöneticinin temel etkililik ölçütü alan araştırmalar genel olarak okul yöneticisinin davranışı ile öğrencinin öğrenmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu varsaymaktadırlar. Ancak görünen odur ki, bu konudaki araştırmalar öğrencinin öğrenmesine okul yöneticisinin doğrudan etkisinden çok dolaylı etkisi olduğunu göstermektedir. Uygun bir öğrenme ortamı sağlamak sureti ile okul yöneticisi; öğrencinin daha iyi öğrenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar göstermiştir ki okul sistemlerinde mükemmelliği etkileyenler arasında okul yöneticisinin kritik bir önemi vardır. Çünkü okul yöneticisi okula yön vermede stratejik bir pozisyonadadır, okulun performans düzeyini etkiler. Bu nedenle "iyi okulda iyi bir yönetici vardır" denilebilir (Balci, 2013: 130).

Okul yönetimindeki başarı, okul yöneticisinin göstereceği liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Bir lider karar verirken bilimsel karar verme metodolojisini uygular. Bu onun doğal yeteneklerinden biridir ve okul yönetiminde öğretim lideri olmayı başarabilen bir okul müdürü etkili kararlar verebilmeli, kararlara katılımı gönüllülük esasına dayalı olarak sağlamalı ve bu kararları uygulamalıdır. Kararları klasik yöneticiden farklı olarak ekibi ile birlikte almalıdır. Bu fikir birliği okulda ki bütün personele sorumluluk yüklemelidir. Ancak, söz konusu fikir birliği öğretmenlerin alternatif fikirleri deneyebilecekleri ve farklı uygulamaları tartışabilecekleri kadar da esnek olmalıdır. Bütün bunlar okulda eğitim öğretimin geliştirilmesinde okul yöneticisinin liderliğini önemli bir etken yapmaktadır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri de olmalıdır (Kırhan, 2009: 5).

Eğitimin niteliğinin yükseltilmesinde, insanların ve toplumun geliştirilmesinde "öğretmen" in rolü önemlidir. Günümüzde bilim ve teknolojiye hızlı değişme ve

gelişmeler toplum yapısını değiştirmekte; bunlara paralel olarak, eğitimin amaçlarında, yöntemlerinde ve öğretmenin geleneksel rollerinde de gelişmeler olmaktadır. Günümüzde öğretmenlerin bilginin yeniden tanımlanması ve değerlendirilmesindeki sorumlulukları giderek artmaktadır. Eğitimde verimliliği etkileyen en önemli etkenlerden birisi olan öğretmen toplumunun varlığının korunması ve yeni kazanımlar sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Eğitimde asıl üreten olan öğretmen, öğrencileriyle birlikte eğitim yerinde, eğitsel mal, hizmet ve düşünce üretir. Okulun olmasını sağlayan öğretmen insanları bilgi, tutum ve davranışlarla donatıp, topluma uyumlu hale getirip, bir meslek sahibi olarak hayata atılmasını sağlar. Bundan dolayı öğretmenin insan hayatındaki yeri çok önemlidir (Kumaş, 2008: 3).

Eğitim sadece okulların değil eğitimle ilgili tüm paydaşların sorumluluğu altında olmalıdır. Bu sorumluluk sahiplerinden olan okul müdürleri de eğitimsel liderlik rollerini etkili olarak yerine getirmeli ve etkili okul olma yolunda okuluna vizyon çizmelidir. 1986- 1996 yılları arasında farklı ülkelerde eğitimsel liderliğin okul başarısı üzerine etkisini inceleyen çalışmalar üzerinde meta analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırmacılar, okullarda görevli eğitim liderlerinin akademik başarı üzerinde etkilerinin olduğunu bulmuştur. Darling-Hammond'de (2000) öğretmenin niteliğinin öğrencilerin akademik başarılarını arttırdığını belirtmektedir. Dolayısı ile nitelikli eğitimin ancak nitelikli öğretmenlerle sağlanacağı bilinmelidir (Altun ve Çakan, 2008: 168).

Kaliteli eğitimde öğretmenlerin; öğrencileri tanıma, onların gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olma, güdüleme, ödül ve övgüyü kullanma, kolaylaştırma, destekleme, ciddi ve kararlı davranma, güvenilir olma, karara katılma olanağı verme gibi davranışlar göstermesi kaliteli bir öğrenmenin temel koşullarındandır. Kaliteli bir eğitim öğrenci başarısını eğitsel sürece ve gerçek yaşama dayalı performansa göre değerlendiren, farklı özellikteki öğrencilerin birlikte öğrenmelerini sağlayan öğretmenlerin varlığı ile gerçekleştirilebilir. Kaliteli eğitim için öğretmenin temel görevi öğrencilere etkili öğrenme ortamı oluşturmaktır. Kaliteli bir öğretim sürecinde öğretmenler öğrencilerin öğrenmelerini farklı değerlendirme araçları ve yöntemleriyle sürekli olarak ölçer ve geri bildirimde bulunurlar. Farklı öğrenme ve öğretme teknikleri kullanırlar. Öğrencileri güdülemek için çaba gösterirler. Öğrenci başarılarını daha çok öğrenme için bir güdüleme aracı olarak kullanır ve öğrenme gücünü çekenlere yardımcı olurlar. Kaliteli eğitim öğretmen ve öğrencinin öğrenme-

öğretme sürecindeki çabasına ve bu çabanın etkili olarak yönetilmesine bağlıdır. Kaliteli eğitim için öğrenme sürecinde, öğrenenin öğrenmeyi bir gereksinim olarak görmesi ve kendi öğrenmesini yönetebilmesi gerekir. Bu ise, bilgiyi üreten ve tüketen, ürettiği bilgiyi sorun çözmeye kullanan, becerili, toplumsal yaşamın gereklerini yerine getiren; sürekli öğrenen ve gelişime açık bireyler yetiştiren öğretmenlerle mümkündür (Gökçe, 2010: 417).

Bir örgüt, örgütsel amaçlar ile işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanma derecesi arasında denge sağladığı sürece etkili olabilir. Toplumsal birer örgüt olarak okulların amacı bireyde öngörülen davranış değişikliğini sağlamaktır. İstenilen davranış değişikliğini yapabilmenin önkoşullarından biri, öğretmen ve öğrencilerin beklenti ve gereksinimlerinin ne derece karşılandığıdır. Diğer taraftan, öğrenme süreci açısından bakıldığında öğretmenin ve öğrenenin öğrenme sürecinde eşit konumda olması gereklidir. Çünkü öğrenmenin etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için öğretmenin kendini rahat bir biçimde ifade etmesi gereklidir. Ayrıca öğretmenlerin sınıf içerisinde öğretim etkinliklerini yürütürken, ergenlerin akademik ve psikolojik gereksinimlerini dikkate alması da önem taşımaktadır. İletişim sürecinde öğrenciden gelebilecek geribildirimlere göre öğretmenin öğretim ve kontrol davranışını belirlemesi, öğretmenin etkililiği açısından da önemlidir (Aydoğdu, 2003).

Etkili ve ideal okul yönetimi ve çalışanın bilgi, kültür ve deneyimlerini artırmalarının ve bunlardan yararlanmalarının, eğitim – öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırmada çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Sarıtaş,2013: 18).

Öğrenci-öğretmen ilişkilerinin niteliği, akademik başarıyı ve öğrenci davranışlarını etkilemektedir. Öğrenci başarısını etkilemesi açısından önemli ve ilk akla gelen öğretmenlerdir. İyi bir öğretmen, yeri geldiğinde, öğrencinin gözünde ana-babadan ve tüm başka kişilerden üstün tutulabilmektedir. Bu sebeple öğretmenin, öğrenci üzerinde eğitsel etkisi de önemlidir. Öğretmenin cana yakın, sevgi dolu, hoşgörülü tavır ve davranışları öğrencilerin istenilen davranışları kazanması açısından önemlidir, bu bağlamda öğretmen-öğrenci ilişkisi birincil bir ilişki türüdür. Görüldüğü gibi sınıf ortamının ya da sınıf atmosferinin belirlenmesinde ve öğrenci başarısını etkilemede öğretmenin göstereceği davranışlar önemli bir etkiye sahiptir (Erdoğdu,2006: 97).

Okul yönetimi ve öğretmenin daima kendini yenileme ve geliştirme çabası, öğrencilerin başarı seviyelerini artırmada vazgeçilmez bir unsurdur. Okul yöneticisi

ve öğretmen okulda olumlu bir hava oluşturarak öğrencilerin başarılarına katkı sağlayabilir. Ayrıca, okul yöneticileri ve öğretmen, değişen ve gelişen bilimsel ve teknolojik değişikliklere uyum sağlayarak öğrencilerin akademik başarılarına katkı sağlamalıdır. Böylece Okul yönetimi, her bilgi ve tekniği kendi kurumunda eğitimi kolaylaştırıcı ve kalıcı hale getirebilir. Bu da öğrencinin başarısını olumlu yönde etkileyip artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1 Amaç, Kapsam ve Sınırlılık

Bu araştırmanın amacı; yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının hangi düzeyde olduğunu araştırmak ve bu konuda yapılan araştırma ve inceleme bulgularını ele almak ve okul başarısının gelişiminin sağlanmasına yönelik öneriler geliştirmektir. Ayrıca, demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı da bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Bu çalışmada evren olarak Adıyaman genelinde ilk, orta ve lise okullarında çalışan öğretmenler alınmıştır. Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü'nün web sitesinde alınan istatistikî bilgiye göre, (<http://adiyaman.meb.gov.tr/> Kasım 2013) Adıyaman genelinde toplam 829 okul bulunmakta ve bu okullarda toplam 8429 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise bu kurumlarda çalışan ve basit tesadüfî yöntemle seçilen 737 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin eğitim kurumu türlerine dağılımı ve yüzdelik oranları şu şekildedir.

Tablo 2.1: Adıyaman'daki öğretmen dağılımı (www.adiyaman.meb.gov.tr/Kasım 2013)

Eğitim Kurumları Türleri	Öğretmen Sayıları	% Oranı
Ana Okulları	192	2,28
İlkokullar	2797	33,18
Ortaokullar	3197	37,93
Liseler	2243	26,61

Adıyaman ilindeki okullarda çalışan 8429 öğretmen arasında, örneklem yöntemiyle 737 kişiye anket uygulanmıştır. Anket uygulanan okullar rastgele

seçilmiştir. Hangi eğitim kurumu türünde kaç öğretmene anket uygulandığı aşağıdaki tablo 2.2’de belirtilmiştir.

Tablo 2.2: Anket uygulanan öğretmenlerin sayısı

Eğitim Kurumları Türleri	Öğretmen Sayıları	Örneklem Sayıları
Ana Okulları	192	
İlkokullar	2797	248
Ortaokullar	3197	266
Liseler	2243	223

Araştırmanın bulguları, Adıyaman genelindeki ilk, orta ve lise okulları ile sınırlıdır. Elde edilen bulgular Adıyaman ilinin yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının hangi düzeyde olduğunu tespit etmeye yönelik sonuçlardır. Bu anlamda örneklem büyüklüğü ve elde edilen veriler Adıyaman ili için genelleştirilebilir. Ancak bu bulguların Türkiye’deki tüm ilk, orta ve lise okulları için genelleştirilebileceği söylenemez. Bu sınırlılığa rağmen yapılan çalışma Adıyaman ilinin yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları ile ilgili ipuçları sağlayacaktır.

2.2 Yöntem ve Değerlendirme Biçimi

Bu çalışmada teorik bilgiler literatür taraması ve çeşitli bilimsel çalışmalardan elde edilen bilgilerden, alan çalışması verileri ise Adıyaman genelindeki ilk, orta ve lise okullarındaki öğretmenlere uygulanan soru formlarının verileriyle derlenmiştir. Araştırma verilerini elde etmek amacıyla literatür araştırması gerçekleştirilmiş ve araştırmanın amaçları çerçevesinde, öğretmenlere uygulanacak soru formları için ise Topçuoğlu 2(010), Soydal (2006), Gezer (2005) ve Öksüz’ün (2008) konu ile ilgili hazırladıkları soru formlarından oluşan soru havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak soru formları Kâhta Rehberlik Araştırma Merkezi personeli ile birlikte incelenerek yeni bir soru formu taslağı oluşturuldu. Hazırlanan soru formu aracının ön uygulaması dört farklı okulda görev yapan kırk öğretmene uygulanmıştır. Öğretmenlerin anlamakta güçlük çektiği bazı ifadeler üzerinde tekrar bu öğretmenlerin görüşleri ve uzman görüşü alınarak soru formuna tez danışmanı ile birlikte son şekli verilmiştir.

Geliştirilen soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, altı bağımsız değişkenden (Cinsiyet, kıdem, yaş, eğitim durumu, çalıştığı okuldan memnuniyeti ve medeni durumu) oluşmaktadır.

İkinci bölüm ise; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları ortaya koymak için soru grupları oluşturulmuştur. Soru grupları:

1. Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisi (1- 6 arası sorular),
2. Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi (7-12 arası sorular),
3. Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi (13-17 arası sorular)
4. Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi (18-23 arası sorular) ile ilgili 23 maddeden oluşan bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formunun öğretmenlere ulaştırılması ve geri toplanması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan 750 kişiye soru formu gönderilmiştir. Analiz sonuçlarının mümkün olduğunca gerçekleri yansıtması için tüm soru formları tek tek incelenmiş olup eksik ve şüpheli durumdaki soru formları elendikten sonra 737 adet soru formu analiz için uygun görülmüştür. Evren büyüklüğü 100.000, 1000.000 ve 10.000.000 olduğunda bile 737 örneklem büyüklüğü bilimsel kaynaklara (Altunışık vd., 2010:135) dayanılarak uygun görülmüştür.

Bu çalışmada dördümlük likert cevap tekniği kullanılmıştır. En yüksek olumlu tutum bu çalışmanın skalasında 4, en düşük olumsuz tutum ise 1 kabul edilmiştir. Ancak Türkiye’de istatistikî yorumların 100’lük sistem üzerinden yapılması bir gelenek olmuştur. Araştırmada bu durum göz önünde tutulmuştur. Bundan dolayı, 1 - 4 Aralığının 100’lük sistemdeki karşılıkları da tablolarda gösterilmiştir. Bütün tablo yorumları da yüzlük sistemdeki değerlere göre yapılmıştır.

Genel ortalamalar temel alınarak yapılan yüzdellik hesaplarının doğru bilgi içermeme ihtimaline karşılık, frekans analizi de yapılarak tabloda ek olarak gösterilmiştir. Tablo yorumlarında frekans analizindeki yüzdellikler temel alınmıştır.

Hazırlanan tablolarda, (--) kesinlikle katılmıyorum, (-) katılmıyorum, (+) katılıyorum ve (++) kesinlikle katılıyorum cevap şıklarını sembolize etmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler “Faktör, Güvenirlik, Frekans” gibi analizlere tabi tutulmuştur. Soru formundan elde edilen veriler istatistik programı yardımıyla

bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Veriler SPSS 16.00 programı ile ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı, güvenilirlik analizi, Frekans analizi, One way Anova (Tek Yönlü Varyans), T Testi, Tukey testleri, Pearson Korelasyonu ve Regresyon gibi Analizler kullanılarak incelenmiştir.

Bu çalışma için geliştirilen ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğine yönelik güvenilirlik çözümlemesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Güvenirlik çözümlemesinden sonra bilirkişi fikri de alınmıştır. Hazırlanan soru formu öncelikle 40 kişilik bir gruba uygulanmış ve (-/+ 0,3'ün) aşağısındaki değerlerin altında olan sorular çıkarılarak yeniden düzenlenmiştir. 40 kişiye uygulanan soru formunun güvenilirlik testi değeri 0,942 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre soru formunun yeterince güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3: Güvenilirlik analizleri sonuçları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	6	,912
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	6	,808
Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	5	,907
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	6	,687

Soru formunda yer alan değişkenlerin oluşturduğu faktörlere ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmıştır. Kayış'a (2010: 405) göre ölçeğin alfa değeri 0,80 ve 1 arasında yüksek derecede, 0,60 ve 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,40 ve 0,60 ise düşük düzeyde güvenilir olduğu belirtmiş ve 0,00 ve 0,40 arasında alfa değerine sahip bir ölçeğin güvenilir olmadığını belirtmiştir (Karameşe, 2014: 63). Analizde; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin güvenilirlik katsayısı, 0,912; yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin güvenilirlik katsayısı, 0,808; yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisinin güvenilirlik katsayısı, 0,907; öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin güvenilirlik katsayısı, 0,687 olarak bulunmuştur. Ayrıca tüm soruların güvenilirliği test edildiğinde ise bunların ortalaması da, 0,952 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre tüm çalışma alt boyutlarıyla beraber yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

2.3 Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçlar

Araştırmada cevap aranacak sorular, araştırmanın temel hipotezleri ve araştırmadan beklenen sonuçlar Tablo 2.4’te verilmiştir.

Tablo 2.4: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları (çalışma öncesi)

Araştırma Soruları	Hipotez	Beklenen Sonuçlar
1. Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H1: Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde bir etkisi vardır.	Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
2. Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H2: Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
3. Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H3: Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
4. Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H4: Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
5. Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları nedir?	H5: Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları olumludur.	Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları olumludur.

Tablo 2.5: Araştırmanın soruları, hipotezleri ve beklenen sonuçları (çalışma sonrası)

Araştırma Soruları	Hipotez	Beklenen Sonuçlar	Gerçekleşen Sonuçlar
1. Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H1: Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde bir etkisi vardır.	Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	(Doğrulandı) Yönetici davranış tarzlarının çalışanların (öğretmen) başarısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
2. Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H2: Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.	(Doğrulandı) Yönetici davranış tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
3. Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H3: Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.	(Doğrulandı) Yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
4. Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?	H4: Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi vardır.	Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.	(Doğrulandı) Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.
5. Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları nedir?	H5: Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları olumludur.	Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları olumludur.	(Kısmen) Demografik özelliklerle yönetici davranış tarzlarının çalışanlar (öğretmenler) üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları kısmen etkilidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGU VE YORUMLAR

Soru formu 4'lü Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Bu ölçekteki değerlerin anlamı; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Yönetici davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmek için soru formunun soruları dört gruba ayrılmıştır:

1-6 arası sorular: Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisi

2. 7-12 arası sorular: Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi

13-17 arası sorular: Yönetici - öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi

18-23 arası sorular: Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi

3.1 Faktör Analizi

Tablo 3.1: Değişkenlerle ilgili faktör analizi

Sorular	Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi
1	,620			
2	,646			
3	,622			
4	,678			
5	,704			
6	,581			
7		,632		
8		,632		
9		,634		
10		,559		
11		,578		
12		,603		
13			,664	
14			,711	

Tablo 3.1: (devam) Değişkenlerle ilgili faktör analizi

Sorular	Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi
15			,731	
16			,660	
17			,677	
18				,575
19				,654
20				,694
21				,572
22				,681
23				,604

Faktör Analizi, bilindiği üzere, birbiriyle bağlantısı olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına yönelik ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir. Hair vd. (1998) faktör yüklerini değerlendirirken $-/+ 0,3$ 'ü az (minimal), $-/+ 0,4$ 'ü çok önemli ve $-/+ 0,5$ pratik açıdan anlamlı olarak ele almayı önermiştir (Altunışık vd., 2010:261-281). Yukarıdaki faktör analizleri incelendiğinde; yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin en düşük faktör değeri (0,581) ve en yüksek faktör değeri ise (0,704); yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin en düşük faktör değeri (0,559) ve en yüksek faktör değeri ise (0,634); yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisinin en düşük faktör değeri (0,660) ve en yüksek faktör değeri ise (0,731); ve öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin en düşük faktör değeri (0,572) ve en yüksek faktör değeri ise (0,694); olarak bulunmuştur. Dolayısıyla Tablo 3.1'de görülen tüm sorular pratik açıdan anlamlı olarak değerlendirilebilir.

3.2 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Tablo 3.2: Demografik özelliklere ait frekans analizi

Değişkenler	Kategoriler	Öğretmen	
		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	245	33,2
	Erkek	492	66,8
Kıdeminiz	1-5 yıl	240	32,6
	6-15 yıl	339	46,0
	16-25 yıl	133	18,0
	26 ve üstü	25	3,4
Yaş	25 ve altı	96	13,0
	26-35	412	55,9
	36-45	197	26,7
	46 ve Üzeri	32	4,3
Eğitim Durumu	Ön lisans+tamamlama	29	3,9
	Lisans	640	86,8
	Yüksek Lisans	68	9,2
	Doktora	0	0
Bu Okulda çalışmaktan memnunsunuz musunuz?	Evet	650	88,2
	Hayır	87	11,8
Medeni Durum	Evli	537	72,9
	Bekâr	200	27,1

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan öğretmenler “cinsiyet” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 245’i (% 33,2) bayan, 492’si (% 66,8) “erkek” olduğu, toplamda 734 katılımcı olduğu görülmektedir. Adıyaman il genelinde çalışan öğretmenlerin üçte ikisinin erkek olduğu göz önünde bulundurulursa yapılan çalışmanın cinsiyete göre geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin “medeni durum” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 537’si (% 72,9) evli, 200’ü (% 27,1) bekâr olduğu gözlenmektedir. Bu verilere bakıldığında il genelinde çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenler “yaş” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 96’si (% 13) 25 ve altında, 412’si (% 55,9) 26-35 yaş arasında, 197’si (% 26,7) 36-45 yaş arasında ve 32’sinin (% 4,3) 46 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Bu verilerden ışığında Adıyaman il genelinde çalışan öğretmenlerin yarısından fazlası genç öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir. “öğrenim durumu” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 29’u (% 3,9) ön lisans+tamamlama,

640'ı (%86,8) lisans ve 68'i (%9,2) yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Öğrenim durumu tablosuna bakıldığında öğretmenlerin 68'i (%9,2) yüksek lisan düzeyinde eğitim gördüğü söylenebilir.

“kıdem” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 240'ı (% 32,6) 1-5 yıl, 339'u (% 46,0) 6-15 yıl, 133'ü (% 18,0) 16-25 yıl, 25'i (% 3,4) 26 ve daha fazla süre hizmet edenlerden oluştuğu gözlenmektedir. Çalışan öğretmenlerin 339'u (% 46,0) en az 6 yıllık iş deneyimine sahip olduğu söylenebilir.

“okuldan memnuniyet durumları” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 650'si (% 88,2) çalıştıkları okuldan memnun oldukları ve 87'si (11,8) ise memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Adıyaman il genelinde çalışan öğretmenlerin büyük bir bölümü (% 88,2) kendi okulunda çalışmaktan memnun oldukları görülmüştür.

3.3 Yöneticilerin Davranış Tarzlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Özelliklerin Başarıya Yansıması Üzerindeki Etkisinin One-Way Anova Testiyle Ölçülmesine Yönelik Analizler

Varyans (Anova) analizini iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. İki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi de kullanılabilir. Fakat t testi, ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılması gerektiği durumlarda sorun taşımaktadır. Her ne kadar, ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılması gerektiği durumda da, ikişer ikişer ortalamaları t testi ile karşılaştırmak mümkün olsa bile, bu yöntem 1. Tip hatası o kadar yükselecektir. Varyans analizi 1. Tip hata oranını yükseltmeden ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir testtir (Antalyalı, 2010: 131).

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$ Yani ortalamalar arasında fark yoktur.

H_A : Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 3.3: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	1-5 yıl	240	3,07	,59	,178	,911
	6-15 yıl	339	3,09	,60		
	16-25 yıl	133	3,11	,55		
	26 ve üstü	25	3,04	,55		
	Toplam	737	3,09	,58		
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	1-5 yıl	240	3,10	,55	,157	,925
	6-15 yıl	339	3,08	,56		
	16-25 yıl	133	3,10	,51		
	26 ve üstü	25	3,04	,64		
	Toplam	737	3,09	,55		
Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	1-5 yıl	240	3,13	,57	,722	,539
	6-15 yıl	339	3,18	,63		
	16-25 yıl	133	3,21	,66		
	26 ve üstü	25	3,12	,72		
	Toplam	737	3,17	,62		
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	1-5 yıl	240	3,23	,42	4,624	,003
	6-15 yıl	339	3,34	,42		
	16-25 yıl	133	3,39	,46		
	26 ve üstü	25	3,22	,55		
	Toplam	737	3,31	,44		

H_0 : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri kıdeme göre farklılık göstermez.

H_A : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri kıdeme göre farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $p=0,05$ anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki “okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre” $p=0,911$ olduğundan mesleki kıdeme sahip öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. “Okul yönetiminin öğrenci başarısına etkisini değerlendirmeye

yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre” $p=0,925$ olduğundan mesleki kıdeme sahip öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ve yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre” $p=0,536$ olduğundan mesleki kıdeme sahip öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. $P>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, tüm katılımcılar (kıdemleri ne olursa olsun) okul yöneticisinin davranış tarzlarının öğretmen ve öğrenci başarısına etkisi konusunda aynı düşünülmektedir. Ayrıca yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi konusunda da aynı fikirdedirler.

Yapılan Anova (Tukey) testi sonucunda, "öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin kıdeme göre $p=0,003$ düzeyinde anlamlı olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_A hipotezi de kabul edilmiştir. Yani; 1-5 yıl arasındaki kıdeme sahip çalışanların 6-15 yıl ve 16-25 yıllık kıdeme sahip çalışanlara oranla farklı düşündükleri ve bu farklılığın $p=0,003$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu şu şekilde izah edebiliriz; göreve yeni başlayan çalışan daha idealist ve heyecanlıdır. Bu da çalışan (öğretmen) faktörün başarı üzerinde oldukça etkili olduğu anlamına gelmektedir. Belli bir yıldan sonra (5 yıldan sonra) öğrencinin başarısı üzerinde çalışanın (öğretmenin) yanında diğer faktörlerin - paydaşların etkili olduğunu -hatta daha çok- etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.4: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	25 ve altı	96	3,06	,65	,343	,794
	26-35 yaş	412	3,10	,57		
	36-45 yaş	197	3,07	,59		
	46 ve üstü	32	3,04	,58		
	Toplam	737	3,09	,58		
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	25 ve altı	96	3,08	,61	,422	,737
	26-35 yaş	412	3,11	,53		
	36-45 yaş	197	3,08	,55		
	46 ve üstü	32	3,01	,59		
	Toplam	737	3,09	,55		

Tablo 3.4: (devam) Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	25 ve altı	96	3,15	,62	,473	,701
	26-35 yaş	412	3,18	,60		
	36-45 yaş	197	3,18	,66		
	46 ve üstü	32	3,05	,68		
	Toplam	737	3,17	,62		
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	25 ve altı	96	3,30	,40	1,910	,126
	26-35 yaş	412	3,29	,42		
	36-45 yaş	197	3,37	,47		
	46 ve üstü	32	3,20	,50		
	Toplam	737	3,31	,44		

H_0 : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri Yaşa göre farklılık göstermez.

H_A : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri Yaşa göre farklılık gösterir.

% 95 güven düzeyinde yani $p=0,05$ anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında $p=0,794$, $p=0,737$, $p=0,701$ ve $p=0,126$ olarak bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre anlamlı farklılık göstermez. Burada çalışanın yaşı ne olursa olsun bir önemi yok, önemli olan davranışın kendisidir denilebilir.

Tablo 3.5: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik öğretmen görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden anova testi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	Ön lisans ve tam.	29	3,12	,73	,072	,931
	Lisans	640	3,08	,58		
	Lisans Üstü	68	3,10	,53		
	Toplam	737	3,09	,58		
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Ön lisans ve tam.	29	3,18	,55	,563	,570
	Lisans	640	3,09	,55		
	Lisans Üstü	68	3,05	,54		
	Toplam	737	3,09	,55		
Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Ön lisans ve tam.	29	3,35	,55	1,512	,221
	Lisans	640	3,16	,63		
	Lisans Üstü	68	3,22	,60		
	Toplam	737	3,17	,62		
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Ön lisans ve tam.	29	3,39	,39	2,432	,089
	Lisans	640	3,29	,44		
	Lisans Üstü	68	3,40	,46		
	Toplam	737	3,31	,44		

H₀: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri Eğitime göre farklılık göstermez.

H_A: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri Eğitime göre farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yani p=0,05 anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında p=0,931, p=0,570, p=0,221 ve p=0,089 olarak bulunmuştur. p>0,05 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez. Burada çalışanın eğitim durumu ne olursa olsun bir önemi yok, önemli olan davranışın kendisidir denilebilir.

3.4 Yöneticilerin Davranış Tarzlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Özelliklerin Başarıya Yansımaları Üzerindeki Etkisinin Independent -T Testiyle Ölçülmesine Yönelik Analizler

T testi (Independent-Samples T-Test), iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testi için sıfır hipotezi ve alternatif hipotezi; tablo 3.6, 3.7, 3.8'deki tüm bağımlı değişkenler için aynı olup aşağıdaki gibidir.

H_0 : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

H_A : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Aşağıda yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre T testi sonuçları bulunmaktadır. %95 güven düzeyinde yani $p= 0,05$ anlamlılık düzeyi ile test edilen T testine göre anlamlılık sütununda bulunan değer $p<0,05$ ise H_0 hipotezi red edilir. Aksi durumda $p>0,05$ ise H_0 hipotezi kabul edilir (Topçuoğlu, 201: 71).

Tablo 3.6: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test eden t-testi

Bağımlı Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	t	df	Sig.
Yönetici Davranışının Çalışan Başarısı Üzerindeki Etkisi	Kadın	245	3,05	,56	-1,11	735	,039
	Erkek	492	3,10	,60	-1,14		
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Kadın	245	3,08	,53	-,55	735	,473
	Erkek	492	3,10	,56	-,56		
Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Kadın	245	3,12	,58	-1,41	735	,008
	Erkek	492	3,19	,64	-1,46		
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Kadın	245	3,28	,41	-1,41	735	,228
	Erkek	492	3,32	,45	-1,46		

H_0 : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermez.

H_A : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yani $p=0,05$ anlamlılık ile yapılan t-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki “Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre” değeri $p=0,039$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_A hipotezi kabul edilmiştir. Yani; okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir. Ortalama değerlere bakıldığında erkek öğretmenlerin ortalama eğiliminin kadın öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada bayan çalışanlar ile erkek çalışanlar, yöneticilerin kendi başarıları üzerindeki etkilerini farklı değerlendirmişlerdir. Bu durumu şu şekilde ifade etmek de mümkündür; yönetici, bayan çalışanlarla mesafelidir ve etkili bir iletişim kuramamaktadır. Ancak hemcinsi olan erkek çalışanla gerek iş ortamında gerekse de mesai saatleri dışında iyi bir iletişim kuruyor ve bayanlara göre daha etkili olmaktadır. Yöneticiler işbirliği içindeki erkeklerle daha iyi uyum gösterebilmektedir. Ama aynı uyumu bayan çalışanlarla yapamamaktadır. Bayanlar çoğunluğu erkek olan yöneticilerle daha az iletişime geçmekte, ya da daha az anlaşabilmektedirler. Ayrıca Adıyaman genelinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu da manidardır. Dolayısıyla erkek çalışanlar ile bayan çalışanların yöneticilerinin kendi başarıları üzerindeki etkisini farklı değerlendirmesi normaldir denebilir.

%95 güven düzeyinde yani $p=0,05$ anlamlılık ile yapılan t-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki “Okul yönetiminin öğrenci başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre” değeri $p=0,473$ bulunmuştur. $p>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani; okul yönetiminin öğrenci başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez. Bayan ve erkek çalışanlar (öğretmenler) yöneticilerin öğrencilere aynı davrandığını ve başarıları üzerindeki etkisinin de aynı olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğrenci başarısına etkisini öğretmenin cinsiyetine yönelik olarak değerlendirmesi anlamlı bulunmamıştır. Bu

konuda her iki grup da aynı düşünceye sahiptir. Ayrıca ortalama değerlere bakıldığında erkek öğretmenlerin ortalama eğiliminin kadın öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak görülmemiştir.

Katılımcılar, yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi konusunda da birbirlerinden farklı düşünmüşlerdir ve bu farklılık $p=,008$ düzeyinde anlamlıdır. (H_0 reddedilmiş ve H_A kabul edilmiştir.) Erkek çalışanların yönetici ile hemcins olması, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi düşük düzeyde de olsa olumlu etkilemektedir. Yukarıda da izah ettiğimiz gibi erkek çalışanların yöneticileriyle (yöneticilerin hemen hepsi erkektir) hemcins olduklarından dolayı daha iyi iletişim kuruyor ve aralarındaki iletişim öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir katkı sağlamaktadır.

Katılımcılar öğretmen olduklarından öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre bir farklılık arz etmediğini ifade etmişlerdir. Yani öğretmenin bayan veya erkek olmasının bir önemi yok, önemli olan davranışın kendisidir denilebilir.

Tablo 3.7: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin çalıştıkları okuldan memnun olup olmadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden t-testi

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	t	df	Sig.
Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	Evet	650	3,17	,52	11,19	735	,000
	Hayır	87	2,47	,66	9,42		
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Evet	650	3,16	,49	9,190	735	,000
	Hayır	87	2,61	,68	7,19		
Yönetici ile Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Evet	650	3,25	,58	9,65	735	,057
	Hayır	87	2,60	,65	8,77		
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Evet	650	3,34	,43	4,70	735	,167
	Hayır	87	3,10	,43	4,73		

H_0 :Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik öğretmen görüşleri Okuldan memnun olup olmadıklarına göre farklılık göstermez.

H_A : Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirilmeye yönelik öğretmen görüşleri Okuldan memnun olup olmadıklarına göre farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yani $p=0,05$ anlamlılık ile yapılan t-testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki “Okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri okuldan memnun olup olmadıklarına göre” değeri $p=0,000$ ve “Okul yönetiminin öğrenci başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri okuldan memnun olup olmadıklarına göre” değeri $p=0,000$ bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_A hipotezi kabul edilmiştir. Yani; okul yönetiminin öğretmen ve öğrenci başarısına etkisini değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri okuldan memnun olup olmadıklarına göre anlamlı farklılık gösterir. Ortalama değerlere bakıldığında okuldan memnun olduklarını belirten öğretmenlerin ortalama eğiliminin okuldan memnun olmayan öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada okuldan memnun olan ve olmayan çalışanlar, yöneticilerin kendi başarıları ve öğrenci başarıları üzerindeki etkilerini farklı değerlendirmişlerdir. Bu durumu şu şekilde ifade etmek de mümkündür; okuldan memnun olan öğretmen daha istekli çalışacaktır. Okul yöneticisi ile iletişimi iyi olan ve okuldan zevk alan öğretmen okul yöneticisi ile el ele verip okulun başarısını yükseltmek için çalışacaktır. Dolayısıyla okuldan memnun olan çalışanlar ile memnun olmayan çalışanların yöneticilerinin kendi başarıları ve öğrenci başarıları üzerindeki etkisini farklı değerlendirmesi normaldir denebilir.

Katılımcıların okuldan memnun olup olmadıklarına göre, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi konusunda birbirlerinden farklı düşünmemişlerse de ($p=,057$) ortalama değerlere bakıldığında okuldan memnun olanların eğilim düzeyleri daha yüksek görünmektedir. Ayrıca katılımcılar, öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin okuldan memnun olup olmadığına göre de ($p=,167$) bir farklılık arz etmediğini ifade etmişlerdir. Ancak burada da okuldan memnun olanların eğilim düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Buna göre okuldan memnun olanların çalışma aşkı ve motivasyonu yüksek olacağından öğrencilerin başarılarını olumlu etkileyeceklerdir.

Tablo 3.8: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test eden t-testi

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	t	df	Sig.
Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	Evli	537	3,08	,59	-,531	735	,956
	Bekâr	200	3,10	,58	-,535		
Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Evli	537	3,08	,55	-,559	735	,745
	Bekâr	200	3,11	,56	-,553		
Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Evli	537	3,18	,63	,513	735	,261
	Bekâr	200	3,15	,60	,523		
Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Evli	537	3,32	,44	1,388	735	,241
	Bekâr	200	3,27	,41	1,435		

H₀: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri Medeni durumlarına göre farklılık göstermez.

H_A: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşleri Medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yani p=0,05 anlamlılık ile yapılan t- testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında p=0,956, p=0,745, p=0,261 ve p=0,241 olarak bulunmuştur. P>0,05 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani; yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımısını değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediğidir. Burada çalışanların evli veya bekâr olmasının önemi yok, önemli olan davranışın kendisidir denilebilir.

3.5 Frekans Analizleri

Aşağıdaki tablolarda görüldüğü üzere, öğretmenlere yönelik hazırlanan soru formunda öğrencilerin başarılı / başarısız olmaları üzerinde yönetici davranış tarzlarının etkili olup olmadığı sorulmuştur.

3.5.1 Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 3.9: Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi

Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdellik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Okul yöneticimiz öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için çalışmalar yapar	737	3,07	,71	18	106	414	199	2,4	14,4	56,2	27,0
Okul yöneticimizin sergilediği tutum ve davranışlar, öğretmenleri motive edici yöndedir	737	3,12	,71	14	109	388	226	1,9	14,8	52,6	30,7
Okul yöneticimiz öğretmenlerin akademik çalışmalarına destek verir	737	3,07	,69	18	99	429	191	2,4	13,4	58,2	25,9
Okul yöneticimiz yetenek ve becerilerimizin ortaya çıkmasına fırsat verir	737	3,06	,67	18	93	448	178	2,4	12,6	60,8	24,2
Okul yöneticimiz öğretmen başarısına her zaman katkı sağlar	737	3,06	,72	22	103	414	198	3,0	14,0	56,2	26,9
Okul yöneticimiz öğretmenlerin panel, seminer ve eğitim programlarına katılmalarına fırsat sağlar	737	3,13	,71	22	79	416	220	3,0	10,7	56,4	29,9
Ortalama	737	3,08	,70	19	98	418	202	2,5	13,4	56,7	27,4
									15,9	84,1	

Tablo 3.9’da öğretmenlere göre yönetici davranış tarzları faktörünün öğretmen başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmen başarısı üzerindeki rolünü tespit etmek için öğretmenlere, öğretmenlerin verimliliğini artırmak için yapılan çalışmalar da yöneticinin sergilediği tutum ve davranışların motive edici olup olmadığı, yöneticinin öğretmenlerin akademik çalışmalarına ve başarılarına katkı sağlayıp sağlamadığı, öğretmenlerin başarılarını pekiştirmek için panel, seminer ve eğitim programlarıyla destekleyip desteklemediği soruldu.

Tablonun değerlerine göre, Adıyaman genelindeki ilk, orta ve lise okullarında çalışanların soru formuna verdikleri yanıtlara bakıldığında; %83,2’si okul yöneticilerinin öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için çalışmalar yaptığını, %83,3’ü okul yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışların öğretmenleri motive ettiğini, %84,1’i okul yöneticilerinin öğretmenlerin akademik çalışmalarına destek verdiğini, %85,0’ı okul yöneticilerin çalışanlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkmasına fırsat tanıdığını, %86,1’i okul yöneticilerinin öğretmen başarısına her zaman katkı sağladığını ve %86,3’ü ise okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını pekiştirmek için panel, seminer ve eğitim programlarına katılmaları konusunda desteklediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.9’a bakıldığında öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısıyla ilgilendiği ve yöneticilerin sergilediği olumlu tutum ve davranışların öğretmenin başarısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Soru formuna katılan öğretmenlerin ortalama %84,1’i okul yöneticilerinin kurumlarında personele yönelik katılımcı ve demokratik bir tutum sergilediği, öğretmenlerin alanlarında kendilerini ispatlamaları için onlara fırsat tanıdıkları, motivasyonu sağlamak için öğretmenlerin sosyal kişiliklerine saygı duyulduğu ve bunun da öğretmenlerde memnuniyet oluşturduğu söylenilebilir. Dolayısıyla yöneticilerin olumlu davranış tarzları öğretmen başarısı üzerinde oldukça önemli bir faktör olduğu tespit edilmiş olup, H1 hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.5.2 Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 3.10: Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi

Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelerik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Okul yöneticimiz öğrencilerin yetenekleriyle ilgilenir	737	3,09	,74	22	109	385	221	3,0	14,8	52,2	30,0
Okul yöneticimiz öğrencilerin zor durumlarında onların olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışır	737	3,13	,65	12	77	445	203	1,6	10,4	60,4	27,5
Okul yöneticimiz öğrencilerin başarısını takdir eder	737	3,31	,67	8	65	353	311	1,1	8,8	47,9	42,2
Okul yöneticimiz, öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde onları cesaretlendirir	737	3,09	,64	8	98	447	184	1,1	13,3	60,7	25,0
Okul yöneticimiz öğrencilerin güçlü yönlerini ortaya çıkartmaya çalışır	737	2,99	,65	13	121	457	146	1,8	16,4	62,0	19,8
Okul yöneticimiz öğrenciye bilgiyi değişik durumlarda kullanma ve uygulama fırsatı verir	737	2,94	,69	18	148	430	141	2,5	20,1	58,3	19,1
Ortalama	737	3,08	,67	13,5	103	419,5	201	1,9	13,9	56,9	27,3
									15,8	84,2	

Tablo 3.10’da öğretmenlere göre yönetici davranış tarzları faktörünün öğrenci başarı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin öğrenci başarısı üzerindeki rolünü tespit etmek için öğretmenlere, öğrencilerin başarılarını arttırmak, yeteneklerini ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmak, problem çözmelerinde yol gösterme ve bilgiyi değişik durumlarda kullanma ve uygulama fırsatı tanıma ile ilgili yöneticinin öğrenciyi destekleyip desteklemediği soruldu.

Tablonun değerlerine göre, Adıyaman genelindeki ilk, orta ve lise okullarında çalışanların soru formlarına verdikleri yanıtlara bakıldığında çalışanların; %82,2’si okul yöneticisinin öğrencilerin yetenekleriyle ilgilendiğini, %87,9’u okul

yöneticisinin öğrencilerin zor durumlarında yanında olduğunu ve onları olumlu düşünmeye sevk ettiğini, %90,1'i okul yöneticisinin öğrencilerin başarısını takdir ettiğini, %85,7'si okul yöneticisinin öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde cesaretlendirdiğini, %81,8'i okul yöneticisinin öğrencilerin güçlü yönlerini ortaya çıkarttığını, %84,2'si ise okul yöneticisinin öğrenciye bilgiyi değişik durumlarda kullanma ve uygulama fırsatı tanıdığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.10'a bakıldığında öğretmenlere göre; öğrencilerin başarılarını arttırmak, yeteneklerini ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmak, problem çözmelerinde onlara yol göstermek ve bilgiyi değişik durumlarda kullanma ile ilgili yöneticinin öğrenciyi desteklediği görülmektedir. Ayrıca en yüksek değer "okul yöneticisinin öğrencilerin başarısını takdir ettiği" (%90,1) ile ilgilidir. Aslında bunun için okul bütçesinde yer alan herhangi bir kalem yoktur. Burada öğrencilerin başarılarını maddi olarak takdir etmek ve ödüllendirmek tamamen yöneticinin fedakarlığını göstermektedir. Bu, yöneticinin okul başarısını öğretmenleriyle işbirliği içerisinde özverili bir çalışma ile fedakarane yürüttüğünün ifadesidir. Böylece yöneticilerin olumlu davranış tarzları öğrenci başarısı üzerinde oldukça önemli bir faktör olduğu tespit edilmiş olup, H2 hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.5.3 Yönetici ile Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi

Tablo 3.11: Yönetici - öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisinin frekans analizi

Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdellik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Okul yöneticimiz eğitim alanındaki yenilikleri öğretmenlerle paylaşarak öğrencilerin başarısına katkı sağlar	737	3,12	,73	16	110	376	235	2,2	14,9	51,0	31,9
Okul yöneticimiz öğretmenlerle işbirliği yaparak okulda doğal öğrenme ortamları (okul koridorları, eğitim panosu vb.) hazırlayarak öğrencilerin başarısına katkı sağlar	737	3,14	,76	17	119	340	261	2,3	16,1	46,1	35,4

Tablo 3.11: (devam) Yönetici - öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisinin frekans analizi

Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Okul yöneticimiz öğrenci başarısını yükseltmek için öğretmenlerle işbirliği yapar	737	3,28	,68	8	74	357	298	1,1	10,0	48,4	40,4
Okul yöneticimiz öğretmenlerle işbirliği yaparak öğrenci seviyesine uygun eğitim materyali temin ederek öğrencilerin başarısına katkı sağlar	737	3,11	,73	10	135	355	237	1,4	18,3	48,2	32,2
Okul yöneticimiz ile sınıf rehber öğretmenleri öğrencilerin başarısını artıracak yönde öğrenci ve velilere etkin rehberlik çalışmaları planlar	737	3,20	,73	13	101	348	275	1,8	13,7	47,2	37,3
Ortalama	737	3,17	,72	12,8	107,8	355,2	261,2	1,8	14,6	48,2	35,4
									16,4		83,6

Tablo 3.11’de öğretmenlere göre yönetici ile öğretmen arasındaki ilişki faktörünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimin öğrenci başarısı üzerindeki rolünü tespit etmek için öğretmenlere, eğitim alanındaki yenilikleri öğretmenlerle paylaşmak, okulda doğal öğrenme ortamları hazırlamak, öğrenci seviyesine uygun eğitim materyali temin etmek, öğrenci ve velilere etkin rehberlik çalışması yapmak amacıyla yöneticinin öğretmenlerle işbirliği yapıp yapmadığı soruldu.

Tablonun değerlerine göre, Adıyaman genelindeki ilk, orta ve lise okullarında çalışanların soru formuna verdikleri yanıtlara bakıldığında çalışanların; %82,9’u okul yöneticisinin eğitim alanındaki yenilikleri öğretmenlerle paylaşarak öğrencilerin başarısına katkı sağladığını, %81,5’i okul yöneticisinin öğretmenlerle işbirliği yaptığı ve okulda doğal öğrenme ortamları (okul koridorları, eğitim panosu vb.) hazırlayarak öğrencilerin başarısına katkı sağladığını, %88,8’i okul yöneticisinin öğrenci başarısını yükseltmek için öğretmenlerle işbirliği yaptığını, %80,4’ü okul yöneticisinin öğretmenlerle işbirliği yaparak öğrenci seviyesine uygun eğitim

materyali temin ettiği ve öğrencilerin başarısına katkı sağladığını, %84,5'i ise okul yöneticisi ile sınıf rehber öğretmenleri, öğrencilerin başarısını artıracak yönde öğrenci ve velilere etkin rehberlik çalışması planladıkları konusunda yöneticilerini olumlu olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.11'e bakıldığında öğretmenlere göre yöneticilerin eğitim alanındaki yenilikleri öğretmenlerle paylaştığı, okulda doğal öğrenme ortamları hazırladığı, öğrenci seviyelerine uygun eğitim materyali temin ettiği, öğrenci ve velilere etkin rehberlik çalışmaları yaparak öğrencilerin başarısına katkı sağladığı ve bunlarla ilgili yöneticilerin öğretmenlerle işbirliği yaptığı görülmektedir. Soru formu çalışmasına katılan kurumlardaki yöneticiler; öğrencilerin yeteneklerini sergilemeleri için öğretmenler aracılığıyla onlara imkânlar sundukları, bu amaçla gerekli araç gereç ve bilgi teknolojileri kullanmada onlara rehberlik ettikleri söylenilebilir. Değerlere bakıldığında en yüksek tutumun "okul yöneticisinin öğrenci başarısını yükseltmek için öğretmenlerle işbirliği yaptığıdır (%88,8)." Bu çalışma ile Adıyaman genelinde yöneticilerin işgörenlerle (öğretmen) öğrenci başarısı konusunda ciddi bir iş birliği içerisinde olduğu tespit edilmiş olup H3 hipotezimizin doğruluğu kanıtlanmıştır.

3.5.4 Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 3.12: Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi

Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdeler(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Oturma düzenini öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak biçimde düzenlerim	737	3,32	,57	1	39	414	283	0,1	5,3	56,2	38,4
Öğrencilerin gelişim düzeylerini belirlemek için çeşitli teknikler (gözlem, görüşme) kullanırım	737	3,28	,59	2	49	420	266	0,3	6,6	57,0	36,1
Farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendiririm	737	3,37	,57	2	28	400	307	0,3	3,8	54,3	41,7

Tablo 3.12: (devam) Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin frekans analizi

Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzelik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Öğrencilerime değerli olduklarını hissettiririm	737	3,48	,55	2	15	343	377	0,3	2,0	46,5	51,2
Öğrenmeyi engelleyen etmenleri analiz ederek, öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik düzenlemeler yaparım	737	3,25	,55	1	42	463	231	0,1	5,7	62,8	31,3
Eğitim teknolojilerinin öğrenciler tarafından etkin bir şekilde kullanılmasını sağlarım	737	3,15	,64	7	84	436	210	0,9	11,4	59,2	28,5
Ortalama	737	3,30	,57	2,5	42,83	412,6	279	0,33	5,8	56	37,8
									6,12		93,8

Tablo 3.12’de öğretmenlere göre öğretmen faktörünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi öğretmenlerin öğrenci başarısı üzerindeki rolünü tespit etmek için öğretmenlere; öğrencilerin oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenleyip düzenlemedikleri, öğrencilerin gelişim düzeylerini belirlemek için farklı tekniklerin kullanıp kullanılmadığı, farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarının desteklenmesini ve değerli olduklarının hissettirilip hissettirilmediği, eğitim teknolojilerini kullanarak öğrenmeyi engelleyen etmenlerin öğrencilerin ihtiyaçlarına göre düzenleyip düzenlenmediği soruldu.

Tablonun değerlerine göre, Adıyaman genelindeki ilk, orta ve lise okullarında çalışanların soru formuna verdikleri yanıtlara bakıldığında çalışanların; %94,6’sı oturma düzenini öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak biçimde düzenlediklerini, %93,1’i öğrencilerin gelişim düzeylerini belirlemek için çeşitli teknikler (gözlem, görüşme) kullandıkları, %96,0’ı farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirdikleri, %97,7’si öğrencilerin değerli olduklarını hissettirdiklerini, %94,1’i öğrenmeyi engelleyen etmenleri analiz ederek, öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik düzenlemeler yaptıklarını, %87,7’si ise eğitim teknolojilerinin öğrenciler tarafından etkin bir şekilde kullanılmasını sağladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.12'ye bakıldığında öğretmenlere göre öğretmenlerin öğrencilerin oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenledikleri, öğrencilerin gelişim düzeylerini belirlemek için farklı teknikler kullanıldığı, farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarının desteklendiği ve değerli olduklarının hissettirildiği, eğitim teknolojilerini kullanarak öğrenmeyi engelleyen etmenlerin öğrencilerin ihtiyaçlarına göre düzenleyip öğrencilerin başarılarını destekledikleri görülmektedir. Böylece öğretmenlerin demokratik sınıf yönetimi ilkesine uygun olarak öğrencilerin başarılarını yükseltme yönünde olumlu tutum sergiledikleri görülmüş olup H4 hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.6 Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.13: Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları ölçen ilişki (korelasyon analizi) N:737 ve korelasyon ilişkisi $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır

		Ort.	Std. Sp.		1	2	3	4
1	Yönetici Davranışının Öğretmen Başarısı Üzerindeki Etkisi	3,09	0,589					
				r	1			
2	Yönetici Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	3,09	0,553	r	0,797			
				p	0,000	1		
3	Yönetici-Öğretmen Arasındaki İlişkinin Öğrenci Başarısına Etkisi	3,17	0,626	r	0,752	0,776		
				p	0,000	0,000	1	
4	Öğretmen Davranışının Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi	3,31	0,441	r	0,474	0,508	0,503	
				p	0,000	0,000	0,000	1

Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları ölçen ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere Korelasyon katsayısı "r" harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler. Bu çalışmada korelasyon katsayıları tablo 3.13'de verilmiştir. Buna göre, Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisi ile öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi arasında ($r=0,474$ $p=0,00$) bir ilişki vardır ve bu ilişki doğru orantılıdır. Yani örgüt içerisinde yönetici, çalışanı ne derece etkileyebilirse çalışanda o derece öğrencisini etkileyecek ve bu ilişki başarıya doğrudan yansıtacaktır.

Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ile öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi arasında ($r=0,508$ $p=0,00$) bir ilişki vardır ve bu ilişki doğru orantılıdır. Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi ile öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi arasında ($r=0,503$ $p=0,00$) bir ilişki vardır ve bu ilişki doğru orantılı ölçülmüştür.

Sonuç olarak; yöneticiler davranışlarıyla çalışanlarını etkilemekte bu durum gerek iş verimi ve gerekse motivasyon anlamında başarıya yansımaktadır. Demokratik, çalışanları motive edebilen, çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onlara değer veren, katılımcılığı teşvik eden, örnek davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanları olumlu yönde etkilemekte ve bu tarz davranışlar çalışanların başarısına pozitif ivme kazandırmaktadır. Yukarıdaki verilere bakıldığında öğrenci- öğretmen ve yönetici birbirilerini doğru orantılı olarak etkilemekte ve bu orantı başarıya doğrudan etki etmektedir. Bu itibarla, başarılı bir yönetim anlayışı sergileyen yönetici öğretmenin başarısı ve başarılı öğretmen de öğrencinin başarısının artması açısından önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda yönetici ve öğretmen başarısız ise öğrencinin başarısı da orantılı olarak düşük olabilmektedir. Dolayısıyla bu paydaşlardan biri olumsuz davranışta - özellikle yönetici- bulunursa başarı da olumsuz yönde etkilenecektir.

3.7 Seçilen Değişkenlerin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi

Tablo 3.14: Çoklu doğrusal regresyon analizi

Model Summary					
Modele Eklenen Değişkenler	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Anova Analizinden Sig. Değeri
YÖĞRCB+YÖB	,797 ^a	,636	,635	,33427	,000
YÖĞRCB+YÖÖB	,776 ^b	,602	,601	,34952	,000
YÖĞRCB+ÖÖB	,508 ^c	,258	,257	,47686	,000
YÖĞRCB+YÖB+YÖÖB+ÖÖB	,845 ^d	,714	,713	,29660	,000
a. Predictors: (Constant), Yöneticinin öğrenci başarısına etkisi + yöneticinin öğretmen başarısına etkisi (YÖĞRCB+YÖB)					
b. Predictors: (Constant), Yöneticinin öğrenci başarısına etkisi + yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi (YÖĞRCB+YÖÖB)					
c. Predictors: (Constant), Yöneticinin öğrenci başarısına etkisi + öğretmenin öğrenci başarısına etkisi (YÖĞRCB+ÖÖB)					
d. Predictors: (Constant), Yöneticinin öğrenci başarısına etkisi+ yöneticinin öğretmen başarısına etkisi+ yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi+ öğretmenin öğrenci başarısına etkisi (YÖĞRCB+YÖB+YÖÖB+ÖÖB)					

Yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları kapsamında yapılan çalışmada, başarının olup olmadığını ortaya koyabilmek için, yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerindeki etkisi, yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi, yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi ve öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin özelliklerine bakılmıştır.

Seçilen bu değişkenlerin öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin araştırılması çoklu regresyon analizi aracılığıyla yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde belirlilik katsayısı (R²) modele dâhil edilen değişken sayısı arttıkça artar. Bu tür durumlarda düzeltilmiş belirlilik katsayısına yani Adjusted R²'ye dikkat edilmelidir (Çelik, 2012: 50). Tablo 3.14'e bakıldığında modele eklenen her değişkenin öğrencinin başarısını etkilediği görülecektir. Tabloya göre seçilmiş olan değişkenler başarıyı %100 oranında açıklamış ve bu değişkenlerin göz önünde tutulmasıyla başarının sağlanacağı ispatlanmıştır. Tablo 3.14 verileri göz önüne alındığında her değişkenin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu, bu değişkenler ile öğrencinin başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (sig (p)<0,05 düzeyinde) bulgulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Toplumların gelişiminde ve varlıklarının sürdürülmesinde önemli bir unsur olan yetişmiş insan gücünü geliştiren ve yetiştiren eğitim kurumları için yöneticilik önemli bir kavram ve olgu olarak düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek, onlara yön vermek ve onları geliştirmek yatar; bireyi etkilemek için kullanılan davranış tarzları, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Eğitim işletmeleri (kurumları) ise yöneticiler ve öğretmenler yoluyla toplumsal normların devamlılığını sağlama, bireyin kendini geliştirmesine fırsat verme, bireyi hayata hazırlama, onları kabiliyetleri doğrultusunda hedef belirlemeye teşvik etme, belirlenen hedefler doğrultusunda çaba sarf etmeleri için motive etme gibi önemli görevlere sahiptirler.

Yöneticilerin liderlik davranış tarzları; eğitim işletmelerinde başarılı olmaya ve örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin sahip oldukları liderlik davranış tarzları, yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar rol konumundadır. Eğitim işletmelerinde; etkili bir iletişim ağı kurulmasında, dengeli bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğrenci davranışları ve başarıları üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, işletmelerin (okulların) akademik başarılarının arttırılmasında, ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili liderlik davranış tarzlarının büyük önem arz ettiği düşünülmektedir.

Eğitim işletmelerinde; örgüt başarısının geliştirilmesi sürecinde, okul yöneticileri, çalışanlarla iyi bir iletişim ve eşgüdüm kurmalı, onları motive etmeli, onlara elverişli bir ortam sağlamalı ve öğrencileri bu ortamdan faydalandırmak için çaba sarf etmelidir. Okul yöneticilerinin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol

faaliyetlerini etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Eğitim yöneticisi öğrenme ortamında olumlu bir iklim oluşturabilmelidir. Ancak bu fonksiyonların yerine getirilmesinde çalışanlar tarafından dirençler sergilenebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu davranış daha çok aynı okulda uzun süre birlikte çalışan personel tarafından yeni yöneticilere karşı sergilenebilmektedir. Uzun yıllar aynı okulda çalışan öğretmenler arasında gruplaşmalar olmakta ve genellikle bu gruplar yönetim tarafından hayata geçirilmek istenen değişikliklere direnç göstermektedir. Bu sorun öğretmenlere yönelik il içi rotasyonu yapmak suretiyle çözmek mümkündür.

Bu çalışmada da yönetici davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarının belirlenmesine çalışılmıştır. Çalışma ile ilgili toplanan veriler analiz edilerek hipotezler test edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre belirlenmiş olan beş hipotez de kabul edilmiştir. "Yönetici davranışının öğretmen başarısı üzerinde etkisi var mıdır?" Şeklinde belirlenen H1 hipotezinin testi için yapılan analizler incelendiğinde; soru formu çalışmasına katılan işgörenlerin (öğretmenlerin) ortalama %84,1'i okul yöneticilerinin kurumlarında personele yönelik katılımcı ve demokratik bir tutum sergilediği, öğretmenlerin alanlarında kendilerini ispatlamaları için onlara fırsat tanıdıkları, motivasyonu sağlamak için öğretmenlerin sosyal kişiliklerine saygı duyulduğu ve bunun da öğretmenlerde memnuniyet oluşturduğu söylenilmiştir. Soru formu çalışması kapsamındaki yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim anlayışı doğrultusunda tutum sergiledikleri, kurumlarındaki çalışanlarından üstün performans sergilemeleri için almış oldukları tedbirlerin çalışanları memnun edici oldukları gözlemlenmiştir. Bu da gösteriyor ki, demokratik-katılımcı bir yönetim anlayışı, öğretmenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Okul yönetimi tarafından oluşturulan demokratik, paylaşımcı, işbirlikçi ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans ve başarı düzeyini artıracaktır. Böylelikle, okul yönetimi, okulun başarısını yükseltmek için demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile hareket ederek okulun başarısı için tüm personelinin katılımını sağlayarak öğretmenin performansını ve okulun başarı düzeyini artıracaktır. Okul yönetiminin oluşturduğu olumlu okul kültürü, öğretmenin başarısı üzerinde önemli ölçüde katkı sağladığını; Öksüz (2008), Özoglu (2011) ve Topçuoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da görülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan "Yönetici davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?" Şeklinde belirlenen H2 hipotezinin testi için yapılan

analizler incelendiğinde; işgörenlerin ortalama %84,2'si okul yöneticilerini olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca en yüksek oranın “Okul yöneticileri öğrencilerin başarısını takdir eder.” (%90,1) olduğu tespit edilmiştir. Aslında bunun için okul bütçesinde yer alan herhangi bir kalem yoktur. Burada öğrencilerin başarılarını maddi olarak takdir etmek tamamen yöneticinin fedakarlığını göstermektedir. Bu, yöneticinin okul başarısını öğretmenleriyle işbirliği içerisinde özverili bir çalışma ile fedekarane yürüttüğünün ifadesidir. Bu da gösteriyor ki; öğrenci başarısı, okul yöneticisinin göstereceği liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Uygun bir öğrenme ortamı sağlama, öğrencileri tanıma, onların gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olma, güdüleme, ödül ve övgüyü kullanma, kolaylaştırma, destekleme, ciddi ve kararlı davranma, güvenilir olma, karara katılma olanağı verme, ev ziyaretlerinde bulunma gibi okul yöneticisinin sergilediği tutum ve davranışlar, öğrencinin okula uyumu ve ders başarısı üzerinde etkilidir. Şanlı (2009) ve Şevik (2014) tarafından yapılan araştırmalarda hipotezimizi destekler mahiyettedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, “Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisi var mıdır?” Şeklinde belirlenen H3 hipotezinin testi için yapılan analizler incelendiğinde ise; işgörenlerin ortalama %83,6'sı okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki iletişimin öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler. Okul yönetimi, öğretmene etkin ve güven verici bir iletişim kanalı açmalı, mesleki gelişimlerine katkı sunmalı, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, okulunda kurum kültürü oluşturmalıdır. Demokratik, paylaşımcı, işbirlikçi ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artıracaktır. Okul yönetimi, okulun başarısını yükseltmek için demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile hareket ederek okulun başarısı için tüm personelinin katılımını sağlamış olacak ve böylece öğretmenin performansını ve okulun başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu konuda; Demirtaş (2010), Yılmaz (2010) ve Gezer'in (2005) yaptığı araştırma sonuçları da hipotezimi desteklemektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi ise “Öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerinde etkisi var mıdır?” Şeklinde belirlenen H4 hipotezinin testi için yapılan analizler incelendiğinde; soru formu çalışmasına katılan işgörenlerin (öğretmenlerin) ortalama %93,8'i öğretmenlerin davranışlarını öğrenci başarısına katkısını olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Kaliteli eğitimde öğretmenlerin öğrencileri tanıma, öğrencilerin gelişim düzeylerini belirlemek için farklı teknikleri kullanma, farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını destekleme, değerli olduklarını

hissettirme, onların gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olma, öğrencilerin oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenleme, motive etme, ödül ve övgüyü kullanma, kararlı davranma, güvenilir olma ve karara katılma olanağı verme gibi davranışlar göstermesi kaliteli bir öğrenmenin temel koşullarındandır. Kaliteli eğitim için yöneticilerin temel görevi öğrencilere etkili bir öğrenme ortamı oluşturmaktır. Kaliteli eğitim için öğrenme sürecinde, öğrenenin öğrenmeyi bir gereksinim olarak görmesi ve kendi öğrenmesini yönetebilmesi gerekir. Bu ise, bilgiyi üreten ve tüketen, ürettiği bilgiyi sorun çözmede kullanan, becerili, toplumsal yaşamın gereklerini yerine getiren; sürekli öğrenen ve gelişime açık bireyler yetiştiren öğretmenlerle mümkündür. Öğretmenlerin olumlu davranış ve tutumları öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Gezer (2005), Soydal (2006), Çoban (1998) ve Görgeç ve Tahta (2005) tarafından yapılan araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir.

Hipotezlerimizin beşincisi olan demografik özelliklerin başarı üzerinde etkisinin analizleri incelendiğinde; yönetici davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları, çalışanların yönetici yaklaşımlarıyla ilgili görüşleri demografik özelliklere göre kısmen anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan analizlerden; yönetici davranışının çalışan başarısı üzerindeki etkisi ve yönetici-öğretmen arasındaki ilişkinin öğrenci başarısına etkisinin cinsiyete göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu da şöyle açıklanabilir; erkek yönetici, bayan çalışanlarla mesafelidir ve etkili bir iletişim kuramamaktadır. Erkek yönetici bayan çalışanlarla sağlıklı bir eşgüdüm sağlayamadığı görülmektedir. Ancak hemcinsi olan erkek çalışanla gerek iş ortamında gerekse de mesai saatleri dışında iyi bir iletişim ve eşgüdüm kurmakta ve bayan çalışanlara göre daha etkili olmaktadır. Yöneticiler işbirliği içindeki erkek çalışanlarla daha iyi uyum gösterebilmektedir. Ama aynı uyumu bayan çalışanlarla sağlayamamaktadırlar. Bayanlar çoğunluğu erkek olan yöneticilerle daha az iletişime geçmekte, ya da daha az anlaşabilmektedirler. Bayan çalışanlar erkek yöneticiler ile sadece iş konusunda iletişime geçebilmektedirler. Sosyal alanlar ve genel konularda iletişime açık olmadıklarını görüyoruz. Ayrıca, öğretmen davranışının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi kıdeme göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu durumu da şu şekilde izah etmek mümkündür, göreve yeni başlayan çalışan daha idealist ve heyecanlıdır. Bu da çalışan (öğretmen) faktörün başarı üzerinde oldukça etkili olduğu anlamına gelmektedir. Belli bir yıldan sonra (5 yıldan sonra) öğrencinin başarısı üzerinde

çalışanın (öğretmenin) yanında diğer faktör ve paydaşların etkili olduğu -hatta daha çok- etkili olduğu ifade etmek mümkündür. Öğretmen ve öğrenci başarısı konusundan diğer bir demografik özellik ise çalışanların okuldan memnun olup olmadıklarına göre yönetici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları incelenmiştir. Okuldan memnun olan öğretmenlerin, okul yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Daha önce yapılmış birçok araştırmada da yönetici davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarına vurgular yapılmıştır. Eğitim işletmelerinde yöneticilerin davranış tarzlarının çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkisine ilişkin yapılan çalışmalarda yönetici tutumlarının örgütün başarısını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu alanda; Şanlı (2009), Soydal (2006) ve Topçuoğlu'nun (2010) yaptığı çalışmalarda okul yönetiminin okulda sergilemiş olduğu davranışların öğrenci başarısı üzerinde önemli ölçüde katkı sağladığı görülmüştür.

Yukarıda açıklanan durumlar haricinde demografik özelliklerin başarı üzerinde pek bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak; yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar işgörenler üzerindeki etkisi çoktur. Demokratik, çalışanları motive edebilen, çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onlara değer veren, katılımcılığa teşvik eden, örnek davranışların sergileyen yöneticiler, çalışanları olumlu yönde etkilemekte ve bu tarz davranışlar çalışanların başarısına pozitif ivme kazandırmaktadır. Çalışanlara olumlu liderlik özelliklerini yansıtabilen yöneticilerin işyerlerinde (okullarında) başarılı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında öğrenci- öğretmen ve yönetici birbirilerini doğru orantılı etkilemekte ve bu orantı başarıya da doğrudan yansımaktadır. Yani; okul yöneticisi ve öğretmen başarılı ise öğrenci başarılı olmaktadır. Yönetici ve öğretmen başarısız ise öğrencinin başarısı da orantılı olarak düşük olabilmektedir. Dolayısıyla bu paydaşlardan biri olumsuz davranışta - özellikle yönetici- bulunursa başarı da olumsuz yönde etkilenecektir.

4.2. Öneriler

Öğrencilerin başarılarını artırma noktasında; yönetici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımaları değerlendirildiğimizde, okul yöneticilerine ve öğretmenlere aşağıda sıralanan önerileri yapabiliriz:

1. Yöneticilere;

- a. Okul yöneticileri; eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırmak, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için okul vizyonunu geliştirmelidir,
- b. Okul yöneticileri; okulun başarısını yükseltmek için demokratik ve katılımcı bir tarz sergileyerek, personeli ile işbirliği yapıp sağlıklı bir iletişim kanalı açarak pozitif bir kurum kültürü oluşturmalıdır,
- c. Okul yöneticileri, yönetim unsurlarını (plânlama, karar alma, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme) iyi bir biçimde uygulamalıdır,
- d. Okul yöneticileri, okulun başarısını sağlamak için okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışmalıdır,
- e. Okul yöneticileri; personeli ile iyi ilişkiler kurmalı, anlayışlı olmalı, gelişmelere açık olmalı, sorunlara mantıklı çözümler üretmeli, sorunlara karşı duyarlı olmalı, öğrenci ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmeli, sosyal ve kültürel aktivitelerle öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmalıdır.

2. Öğretmenlere;

- a. Öğretmen; insani değerlere bağlı kalarak evrensel ve ait olduğu toplumun milli ve kültürel değerleri doğrultusunda değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilen sevgi ve saygıya dayalı ve öğrenci merkezli eğitim anlayışına sahip olmalıdır,
- b. Öğretmen; öğretmeyi seven, öğrenmeyi sevdiiren bir kişi olmalı, öğrencisiyle uyum içinde, tatlı sert olmalıdır,
- c. Öğrenci velileri ile iyi diyalog kurmalı, veli ziyaretlerine önem vermeli ve veli ile işbirliği yapmalıdır,
- d. Öğretmen; öğrencilerini başarılı olabileceğine inandırmalı ve öğrencilerine güven duygusu vermelidir,
- e. Öğretmen; eğitim ve öğretimi öğrenci merkezli yapmalı ve bireysel farklılıkların olduğunu unutmamalıdır,

- f. Öğretmen; öğrencilerin sosyalleşmesi için sosyal etkinlik ve sorumluluklar geliştirerek çocukları topluma hazırlamalı ve çocukları sosyalleştirmelidir.

Okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, veli ve çevresi ile işbirliği içerisinde olması, demokratik ve katılımcı bir tutum sergilemesi eğitim kurumlarına olumlu yansıması beklenir. Başarılı bir yönetici bilgi birikimini, tecrübe ve deneyimlerini alt kademedeki çalışanlarına benimseterek aktarırken çok başarılı yöneticiler heyecan, duygu ve enerjilerini de alt kademe çalışanlarına aktarırlar. Kurumda motivasyonunu sağlayan, vizyona bağlılığını artıran unsur heyecan ve enerjinin aktarımıdır. Böylece; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sergilediği olumlu tutum ve davranışlar okul başarısına büyük katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Altun, S. A. ve Çakan, M. (2008). İlköğretim Online, 7(1), 157-173, [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Antalyalı, Ö. L. (2010). *SSPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19.
- Aydemir, N. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30/1.
- Aydoğdu, E. (2008). İlköğretim Okullarındaki Öğrenci Ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları İle İdeal Okul Algılarının Metaforlar (Mecazlar) Yardımıyla Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydoğdu, M. (2003). Ergenlerin Öğretmen Ve İdeal Öğretmen Algılarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aygün, A. (2012). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19).
- Balcı, A. (2013) *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma*, Pegem Akademi yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türk Eğitim Sistemi*, Kadı oğlu Matbaası, Ankara.

- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Brophy, J. ve Alleman, J. (1990). Activities as instructional tools: A framework for analysis and evaluation, Michigan State University East Lansing, Michigan.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Büte, M. (2007). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi, Sorunlar Ve Sorunlarla Başa Çıkma Yolları, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Can, N. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:153-154.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi* 2012, 31(2), 35-56.
- Cristopher, H. (2008). Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerlere ve Motivasyon, Çeviri: İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çelik, M. (2012). Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesi'nde Bir Uygulama, Adıyaman Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 10.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl 3, Sayı 4.
- Çelikten, M., Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri, Erciyes Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 19.
- Çetin, G. N. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 3, Sayı 5.
- Çetin, Ş. (2001). İdeal Öğretmen Üzerine Bir Araştırma, *Milli Eğitim Bakanlığı Dergisi*, Yıl: 2001, Sayı: 149.
- Çetinkaya, H. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Çoban, A. (1998). 21. Yüzyıla Giderken Öğretmen Eğitiminin Boyutları, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:137
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Demirel, İ. N. (2011). Milli Eğitim Örgütündeki Yönetici, Müfettiş Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Sorunları, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki, Fırat Üniversitesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Sayı:158.
- Donaldson, G. (2013). Teaching Profession For The 21st Century, Advancing Teacher Professionalism For Inclusive, Quality And Relevant Education, Belgrade.
- Drucker, F. P. (1996). Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar Ve Sonrası, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Duacıoğlu, E. (2009). Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisi: Nitel Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Durukan, H. (2006), Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, Ahi Evran Üniversitesi, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 7, Sayı 2, Kırşehir.
- Eraslan, M. (2014).Yönetim ve Organizasyon, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu. Şanlıurfa.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356, İstanbul.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdem, A. R. ve Şimşek, N. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretime Katkı Sağlamada Öğrenci Velilerini Okula Çekme Başarısı, İlköğretim Online, [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık ile öğretmen davranışları ve akademik başarı arasındaki ilişkiler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Ergin, U. (2008). Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2013). Kamu Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayınları, No: 1933. Eskişehir.
- Esen, E. (2009). İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esen, E. (2009). Öğrenci Mevcudu 1000 Ve Üzeri Olan Resmi İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, Annual Review of Psychology, 58, 479-514.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gezer, B. (2005). Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Gökçe, F. (2010). Öğretmen ve Öğrencilerin Gösterdikleri Davranışların Kaliteli Eğitim Açısından Değerlendirilmesi, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2),415-432.
- Gökhan, F. (2005). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme Ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Görgen, İ. ve Tahta, H. (2005). Liselerdeki Matematik Öğretimi Sürecindeki Öğretmen Davranışları İle Öğrenci Beklentilerinin Karşılaştırılması, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:166
- Gülcan, M. G. ve Taner, N. (2011). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretimde Ev Ziyaretinin Okul Başarısına Etkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 129–144.
- Gündüz, V. (2011), Okul Yönetiminde Başarı İçin Liderlik: Bir Yöneticinin Gözlemleri, E-Eğitim, *Sanat ve Bilim Eğitimi Dergisi*, Sayı: 30.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller, Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C:13, No:3.
- Güneş, M. (210). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yöneticilik özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri, Dicle Üniversitesi, *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.

- Gürsül, E. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Gelişimine Etki Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Gürel E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri, Uşak Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/2.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Karacaoğlu, Ö. C. (2008). Öğretmenlerin Yeterlilik Algıları, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: V, Sayı: I.
- Karameşe, H. (2014). "Lexington Evcil Hayvanlara Bağlanma Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması, Türkçe Formun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması", Yüksek lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Karaoğlan, A. D. (2006). Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, A. (2000). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kayıkcı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, *Eğitim Yönetimi Dergisi*,
- Kayış, A. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Keskinkılıç, K. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Kıran, H. (2005). *Etkili sınıf yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Kırhan, T. (2009), Bir Okul Müdürünün Yönetim Ve Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15.
- Köksalan, B., İter, İ. ve Görmez, E. (2010). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Sosyo-Kültürel Özellikleri Ve Lisansüstü Eğitim İsteklilikleri Üzerine Bir Çalışma, Ahi Evran Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11,Sayı 3, Aralık 2010, Sayfa: 277-299.
- Kuğuoğlu, İ. H., (1987). Eğitim Yöneticisinin, Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kumaş, V. (2008). Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüksayraç, M. (2013). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leblebici, D. N., (2008), 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:32, No:1, s. 61-72
- Öksüz, S. (2008). Endüstri Meslek Ve Teknik Liselerde Çalışan yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y. (2003). Öğrenme ve Öğretme, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özdevecioglu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:11 Sayı:16.
- Özler, N. D. E. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.
- Özoğlu, B. (2011). Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13, sayfa: 141.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Beta yayınları, İstanbul.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi yayını No: 2944.

- Resmi Gazete, (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 07.09.2013, Sayı: 28758.
- Sağlam, A. Ç. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara.
- Sağlam, A. Ç. (2008). Müzik Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 59-69.
- Sarıtaş, S. (2013). Ortaöğretim Öğrencilerine Göre İdeal Öğretmen Özellikleri, Yüksek Lisan Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 3.
- Soydal, G. (2006). Ortaöğretimde Olumlu Öğretmen Davranışlarının Öğrenci Başarısına Etkisine İlişkin Öğrenci Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, A., Temizel H. ve Örselli, E. (2004). 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.
- Şanlı, Ö. (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Şevik, Y. (2014). İlkokul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Öğrencilerin akademik Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri ile Akademik Başarısına Katkıları, Yüksek Lisan Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, *İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2.
- Taş, A. (2005). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Nitelikler İle Vizyon Geliştirme ve Yayma Yeterlikleri Düzeyleri Arasındaki İlişki, I. Burdur Sempozyumu, 16- 19 Kasım 2005, Burdur.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Pamukkale Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22.

- Taş, H. (2002). Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 32. Ordu.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yaşar University* 2011 24(6) 4007-4023.
- Thompson, B. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, (Çev: Vedat G. Diker), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tokgöz, N. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi yayını No: 2944.
- Topçuoğlu, Z. (2010). İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 160.
- Uysal, G. (2014). İnsan kaynakları Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Samsun.
- Uzun, E. (2008). Özel Ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Werner, I. (1993). *Liderlik Ve Yönetim*, Çev: Vedat Üner, Rota Yay, İstanbul.
- Yakup B., Serdar V. U. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:13.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk Ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara.
- Yılmaz, E.G. (2010). Okul Kültürü Öğrenci Başarısı İlişkisi: İstanbul İli Okullarında Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yoncalık, O. (2002). Ortaöğretimde Okuyan Sporcu Öğrencilerin İdeal Öğretmen Profilini Algılama Biçimleri, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

- Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1.
- Yörük, S. ve Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Kuramsal Eğitimbilim*, www.keg.aku.edu.tr, 3(1), 66-92.
- Zaleznık, A. (1999). *Yönetici Ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır?*, Çev: Meral Tüzel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul,

EKLER

- 1. Ek-A:** Yönetici Davranış Tarzlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin Başarıya Yansıması Ölçeği

Ek-A: Yönetici Davranış Tarzlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin Başarıya Yansımaları Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu soru formu, okul yöneticilerinin davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin başarıya yansımalarını ölçmeyi amaçlayan bilimsel (Yüksek Lisans Tezi) bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırma için siz değerli öğretmen arkadaşlarımdan cevapları çok önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mustafa ÇİÇEK

THK Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek lisans öğrencisi

Bu bölümdeki soruları size uygun olanları “X” işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz

a.() Kadın b. () Erkek

2. Kıdeminiz:

a.() 1-5 yıl b. () 6-15 yıl c. () 16-25 yıl d. () 26 ve üstü

3. Yaşınız:

a.() 25 yaş ve altı b.() 26-35 yaş c.() 36-45 yaş d.() 46 yaş ve üstü

4. Eğitim durumunuz:

a.() Ön lisans + Tamamlama b. () Lisans c. () Lisans Üstü d.() Doktora

5. Bu okulda çalışmaktan memnun musunuz?

a.() Evet b. () Hayır

6. Medeni Durumunuz:

a. () Evli b. () Bekar

Sıra No	OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞ TARZLARININ ÖĞRETMENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÖĞRENCİ BAŞARISINA YANSIMASI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Okul yöneticimiz öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için çalışmalar yapar				
2	Okul yöneticimizin sergilediği tutum ve davranışlar, öğretmenleri motive edici yöndedir				
3	Okul yöneticimiz öğretmenlerin akademik çalışmalarına destek verir				
4	Okul yöneticimiz yetenek ve becerilerimizin ortaya çıkmasına fırsat verir				
5	Okul yöneticimiz öğretmen başarısına her zaman katkı sağlar				
6	Okul yöneticimiz öğretmenlerin panel, seminer ve eğitim programlarına katılmalarına fırsat sağlar				
7	Okul yöneticimiz öğrencilerin yetenekleriyle ilgilenir				
8	Okul yöneticimiz öğrencilerin zor durumlarında onların olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışır				
9	Okul yöneticimiz öğrencilerin başarısını takdir eder				
10	Okul yöneticimiz, öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde onları cesaretlendirir				
11	Okul yöneticimiz öğrencilerin güçlü yönlerini ortaya çıkartmaya çalışır				
12	Okul yöneticimiz öğrenciye bilgiyi değişik durumlarda kullanma ve uygulama fırsatı verir				
13	Okul yöneticimiz eğitim alanındaki yenilikleri öğretmenlerle paylaşarak öğrencilerin başarısına katkı sağlar				
14	Okul yöneticimiz öğretmenlerle işbirliği yaparak okulda doğal öğrenme ortamları (okul koridorları, eğitim panosu vb.) hazırlayarak öğrencilerin başarısına katkı sağlar				
15	Okul yöneticimiz öğrenci başarısını yükseltmek için öğretmenlerle işbirliği yapar				

16	Okul yöneticimiz öğretmenlerle işbirliği yaparak öğrenci seviyesine uygun eğitim materyali temin ederek öğrencilerin başarısına katkı sağlar				
17	Okul yöneticimiz ile sınıf rehber öğretmenleri öğrencilerin başarısını artıracak yönde öğrenci ve velilere etkin rehberlik çalışmaları planlar				
18	Oturma düzenini öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak biçimde düzenlerim				
19	Öğrencilerin gelişim düzeylerini belirlemek için çeşitli teknikler (gözlem, görüşme) kullanırım				
20	Farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendiririm				
21	Öğrencilerime değerli olduklarını hissettiririm				
22	Öğrenmeyi engelleyen etmenleri analiz ederek, öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik düzenlemeler yaparım				
23	Eğitim teknolojilerinin öğrenciler tarafından etkin bir şekilde kullanılmasını sağlarım				

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mustafa ÇİÇEK
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1975
Medeni Hali : Evli (Üç Çocuk Babası)
Adres : Girne Mah. 6050 nolu sokak no:3 Kâhta/Adıyaman
E-Posta Adresi : mcicek02@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 505 2962739

EĞİTİM

Lise : 1995 Kâhta İmam Hatip Lisesi
Lisans : 1999 Gazi üniversitesi
Yüksek Lisans : 2014 Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

1999-2002 Adıyaman Sincik, Sınıf Öğretmenliği
2002-2010 Adıyaman Kâhta, Sınıf Öğretmenliği
2012-2013 Adıyaman Kâhta, Gazi Ortaokulu Müdür Yardımcılığı
2013-2014 Adıyaman Kâhta, Menzil Ortaokulu Müdürü
2014-..... Adıyaman Kâhta Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürü

YABANCI DİL

İngilizce