



T.C.

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKUL
MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ KENDİLERİNİ TAKIM OLARAK
ALGILAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

TÜLAY EKER

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Programı**

İSTANBUL,2006



T.C.

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKUL
MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ KENDİLERİNİ TAKIM OLARAK
ALGILAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

TÜLAY EKER

DANIŞMAN

Prof. Dr. Canan ÇETİN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Programı

İSTANBUL,2006

..... İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Liderlik Dershanelerinin
Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım
Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi.....

..... Tolay EKEL.....


ONAY

Jüri:

(Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Canan Çetin 

Yrd. Doç. Dr. Deril Sipahi 

Prof. Dr. Adil Çağlar 

Yüksel Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi 19/06/2006

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	ii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	I
SİMGELER LİSTESİ.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VI
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	VII
ÖNSÖZ.....	IX
ABSTRACT.....	X
ÖZET.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI, TÜRLERİ VE OLUŞUMU.....	4
1.1.1. Zayıf Liderlik.....	8
1.1.2. Otorite ve İtaat Lideri.....	8
1.1.3. Şehir Kulübü Liderliği.....	8
1.1.4. Denge Sağlayıcı Liderlik.....	8
1.1.5. Takım Liderliği.....	8
1.2. LİDERLİK YÖNTEMLERİ.....	9
1.2.1. Büyük Adam Yaklaşımı Yöntemi.....	9
1.2.2. Özellik Yaklaşımı.....	9
1.2.3. Davranışsal Kuramlar.....	10
1.2.3.1. Yapıyı kurma.....	10
1.2.3.2. Anlayış gösterme.....	10
1.3. EĞİTİM YÖNETİMİNDE LİDERLİK.....	10

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE YÖNETİCİ

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ.....	13
2.1.1. Lider Yöneticinin Temel Özellikleri.....	16
2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	19
2.1.3. Yöneticinin Önemi.....	20
2.1.4. Yöneticinin Üst ve Ast Rollerini.....	21
2.1.5. Yönetici Öğretmen ve Personel İşleri.....	22
2.1.6. Yöneticinin Çevre İlişkileri.....	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TAKIM

3.1. TAKIM KAVRAMI	26
3.2. LİDER VE TAKIM ARASINDAKİ İLİŞKİ	29
3.3. EĞİTİM KURUMLARINDA TAKIM ÇALIŞMASI	29
3.4. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ	30
3.4.1. Takım Çalışmasının Nedenleri.....	30
3.4.2. Etkili Takım İçin Gerekli Koşullar.....	31
3.4.3. Takım Çalışmasının Yararları.....	33
3.5. İYİ BİR TAKIM ÇALIŞMASININ ÖZELLİKLERİ	34
3.5.1. Sorgulama.....	34
3.5.2. Çok Sosliliğe Değer Verme.....	34
3.5.3. İletişim Kurma.....	34
3.5.4. Eğitimin Gözden Kaçırılması.....	34
3.5.5. Kolektif Amnesi.....	35
3.5.6. Grup Miyobu.....	35
3.5.7. Liderlik Fobisi.....	35
3.5.8. Kronik Geçimsizlik.....	35
3.5.9. Hayati Desteğin Kaybı.....	35
3.6. TAKIM LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ	35
3.6.1. Liderde Olması Gereken Özellikler.....	36
3.6.1.1. Vizyon sahibi olma, vizyon yayma.....	36
3.6.1.2. İlhan verme ve ikna etme.....	37
3.6.1.3. Risk alma.....	37
3.6.1.4. Sosyal fayda sağlama.....	37
3.6.1.5. Model olma.....	37
3.6.1.6. Yetki devri.....	38
3.6.1.7. Astların kararlara katılımını sağlama.....	38
3.6.1.8. İnsanı dikkate alma.....	39
3.6.1.9. İletişim.....	39
3.6.1.10. Uygun takım iklimi ve kültürü oluşturma.....	39
3.6.1.11. Motive etme.....	41
3.6.1.12. Yetiştiricilik.....	41
3.7. TAKIM ROLLERİ	42
3.7.1. Sürece Yönelik Rol ve İşlevler.....	42
3.7.1.1. Destekleyicilik.....	43
3.7.1.2. Tansiyon düşürücülük.....	43
3.7.1.3. Katılımı kolaylaştırma ve arttırıcılık.....	43
3.7.1.4. İzleyicilik.....	43
3.7.1.5. Açığa vuruculuk.....	43
3.7.1.6. Teşhis edilecek.....	43
3.7.1.7. Takım gözlemciliği.....	43
3.7.1.8. Normları belirlemek.....	43
3.7.1.9. Uzlaştırıcılık.....	44
3.7.1.10. Yüzleştiricilik.....	44

3.7.1.11. Uyumlaştırıcılık.....	44
3.7.2. Göreve yönelik rol ve işlevler.....	44
3.7.2.1. Bilgi vericilik.....	44
3.7.2.2. Bilgi arayıcılık.....	44
3.7.2.3. Başlatıcılık.....	44
3.7.2.4. Fikir arayıcılık.....	45
3.7.2.5. Açıklayıcılık.....	45
3.7.2.6. Koordinasyon.....	45
3.7.2.7. Özetleyicilik.....	45
3.7.2.8. Enerji vericilik.....	45
3.7.2.9. İşlemsel teknisyenlik.....	45
3.7.2.10. Test edicilik.....	45
3.8. Örgütsel Takım Türleri.....	48
3.9. Örgütsel Takımların Oluşum Süreci.....	49
3.9.1.Oluşum aşaması.....	50
3.9.2.Fırtına aşaması.....	51
3.9.3.Normların oluşumu.....	52
3.9.4.Başarma aşaması.....	52
3.9.5.Bitim aşaması.....	53
3.10. Eğitim Kurumlarında Takımlar ve Liderlik.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	56
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	58
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	58
4.4. VERİLER VE TOPLANMASI.....	59
4.5. ANKETİN UYGULANMASI.....	61
4.6. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	62
4.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	62
4.7.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları.....	62
4.8. HİPOTEZLERİN ANALİZİ.....	64
4.8.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	66
4.8.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
4.8.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.8.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	71
4.8.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	74
4.8.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	74
4.8.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	75
4.8.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	75
4.8.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	76
4.8.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	76
4.8.11. Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	77
4.8.12. Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	77
4.9. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	78

TANIMLAR.....	84
EK-1 ANKET FORMU.....	86
EK-2 M.E.B. MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİ YÖNETMELİĞİ	93
EK-3 ANKET ONAYI.....	122
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	128

SİMGELER LİSTESİ

P	Anlamlılık Düzeyi
%	Yüzde
α	Alfa
N	Ankete Katılan Öğretmen Sayısı

KISALTMALAR LİSTESİ

M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
T.D.K.	Türk Dil Kurumu
SPSS	Statistical For Social Sciences
İ.Ö.O.	İlköğretim Okul Müdürü

ÇİZELGELER LİSTESİ

	SAYFA NO
Çizelge 4.1. : Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	63
Çizelge 4.2. : Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	63
Çizelge 4.3. : Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....	64
Çizelge 4.4. : Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımları.....	64
Çizelge 4.5. İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile takım lideri olarak algılanmayı belirleyen faktörler arasındaki ilişki.....	66
Çizelge 4.6. : İlçe Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanması İle Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	67
Çizelge 4.7. : Okul Müdür Ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları İle Takım Olmayı Algılama Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	69
Çizelge 4.8. : İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile takım lideri olarak algılanmayı belirleyen faktörler arasındaki ilişki.....	71

Çizelge 4.9. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Görev Süresi Değişkeninin Etkileri	74
Çizelge 4.10. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Bölüm Değişkeninin Etkileri	72
Çizelge 4.11. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Eğitim Düzeyi Değişkeninin Etkileri.....	74
Çizelge 4.12. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Yaş Değişkeninin Etkileri	75
Çizelge 4.13. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Bölümü Değişkeninin Etkileri	76
Çizelge 4.14. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Görev Süresi Değişkeninin Etkileri	76
Çizelge 4.15. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Eğitim Düzeyi Değişkeninin Etkileri	77
Çizelge 4.16. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Yaş Değişkeninin Etkileri	77

ÖNSÖZ

Milli Eğitim Sistemi artık günümüzün hızlı değişim süreci içerisinde olup Eğitim Sisteminde söz sahibi olan müdürlerin ve makam sahibi olan yöneticilerin de başarılı ve etkin olarak görevlerini yapabilmeleri ve takım lideri olma bilincine ulaşmış idareciler olabilmelerini arzu etmektedir. Bu nedenle sistem içinde İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin iyi bir takım lideri olabilmeleri arttırabilmenin yollarını aramakta ve elde edilen sonuçlarından ortak amaçlar algılayıp o sonuçlardan ortak derece sorumluluk alan kişilerin oluşturduğu bir örgüt yapısı oluşturmak amacı ile çalışanlarının yaptıkları işlerle bütünleşmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Bunu dikkate alarak İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım liderliği özellikleri ve yönettiği okul müdür ve müdür yardımcıları tarafından takım lideri olarak kabul görüldükleri ve kendilerini takım olarak nasıl algıladıklarını araştırmak için bu tez konusunu seçtim.

Araştırmam süresince engin hoşgörüsü, değerli bilgileri ve bana yaklaşım tarzı ile benden yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Prof. Dr. Canan ÇETİN' e, Araştırma onayımın alınmasında bana yardımcı olan ve araştırmamın rahatlıkla yapılmasında bana rahat bir ortam hazırlayan, önderlik yapan Sayın İlçe Milli Eğitim Müdürüm Kenan HACİBEKTAŞOĞLU' na teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince çocuklarıma bakarak bana destek olan Değerli ANNEM ve BABAMA, Beni her zaman kendimi yenilemem için tetikleyen ve bana her zaman işim konusunda yol açan, yanımda olan Hayat Arkadaşım Eşim Celil EKER' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**THE EFFECTS OF THE LEADERSHIP QUALITIES OF THE EDUCATION
ADMINISTRATORS AT THE POINT OF FORMING A TEAM BY THE
SCHOOL PRINCIPALS AND VICE-DIRECTORS**

ABSTRACT

At this research the leadership qualities, which the Education Administrators at the district level need to have, in order form a team and them being perceived as leader by the school principals and vice-directors; and their perception themselves as a team are searched for.

This research has been conducted on 309 public school principals and vice – directors, who workim Küçükçekmece District Directorate, which is under the administration of the city of İstanbul Education Directorate.

Cronbach α coefficient was calculated in order to maintain the structural reliabilities of the scales used in the research. To test the hypotheses, Anova and Spearman Correlation Analysis were used.

The research concludes that the District level Education Administrators being perceived as leaders depends on the following characteristics: motivation, inspiration, risk taking, being role model, taking joint decisions, creating an appropriate team climate and culture, give attention to his/her subordinates, have a good communication, providing social benefits, have vision, have the ability to distribute this vision and persuasion.

In order that the school principals and vice-directors to perceive themselves as team they need to have a common goal, have a good communication network, that everybody is aware of their roles at the team, being able to form a team bond and a team spirit. It is been concluded that the two leadership characteristics, namely persuasion and being able to give inspiration are less effective at the perception of the subordinates themselves as a team than the other characteristics.

Key Words: Team, District Director, Leader, School Director

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKUL MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ KENDİLERİNİ TAKIM OLARAK ALGILAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÖZET

Eğitimin taşra teşkilatı basamağının ilçe basamağından sorumlu olan ve İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin takım oluşturabilmek için takım lideri olma nitelikleri ve yönettikleri okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini yöneten İlçe Milli Eğitim Müdürünü takım lideri olarak, kendilerini de bir takım olarak algılamaları araştırılmıştır.

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 309 Resmi Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach α katsayısı kullanılmıştır. Temel ve alt hipotezlerin test edilmesinde ise tek yönlü varyans Analizi (Anova) ile Spearman Korelasyon Analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak görülebilmesi için iyi motive edebilme, ilham sağlayabilme, risk üstlenebilme, iyi bir model olma, kararları ortak alabilme, koşullara uygun takım iklimi ve kültürü oluşturma, insanı dikkate alma, iletişim sağlama, yetkisini devredebilme, sosyal fayda sağlama, geniş bir görüş alanı oluşturabilecek vizyona sahip olma ve o vizyonu yayma, ikna edebilme nitelikleri belirlenmiştir. Okul Müdür ve Müdür yardımcıları ise kendilerini takım olarak görebilmeleri için paylaşılan ortak bir amacın olması, iletişim, takım içi rollerin bilinmesi, takım kültürünü benimseme, takımın birbirine bağlılığının oluşması ve takım atmosferi özelliklerinin olması gerektiği belirlenmiştir. Takım lideri özelliklerinden ikna etme ve ilham verme özelliğinin takım olarak algılamada da takım kültürü alt boyutlarının diğer özelliklerden daha az etkili oldukları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım, İlçe Müdürü, Lider, Resmi Okul Müdürü, Yönetici

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Milli Eğitim Bakanlığının Taşra teşkilatının İl Milli Eğitim Müdürlüklerinden sonra gelen basamağı İlçe Milli Eğitim Müdürlükleridir. Bu konumda Müdürlük yapanlar üstlerinden aldıkları emir ve görevleri belli yönetmelikler çerçevesinde yapmak ve etkili idari bir kadro oluşturabilmek için ilçede bulunan okulların idari personelleri ile takım çalışması yapmakla yükümlü yöneticileridir. Okul idari personelinin kendilerini bir takımın parçası olarak görmeleri ve bu bilinç ile çalışmalarını sağlamada takım lideri olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlerine bazı görevler düşmektedir. Artık Milli Eğitim Teşkilatında hedeflere ulaşmak için Yönetici durumundaki müdürlerin takım ruhu ile çalışmalarının gerektiği bilinmektedir.

Araştırma İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin, kendilerinin yönettikleri okul müdürü ve müdür yardımcıları tarafından takım lideri olarak algılamalarında önem taşıyan özelliklerin belirlenmesini ve takım liderinin özellikleri, yönettikleri İlçeye etkileri ve yönetimden etkilenen yönetilenlerin takım liderlik algıları araştırılmaktadır.

Çalışmada eğitim yöneticilerinin takım liderliği rolleri üzerine daha önce yapılan araştırmalardan bir kısmına ulaşılmış ve bu çalışmalardan faydalanılmıştır. Bunlar eğitim yöneticisi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır.

Milli Eğitim Sisteminde Eğitim Öğretim Hizmetleri sınıfına mensup herkes öğretmen kadrosu ile atanmaktadır. Eğitim yöneticileri ise belli şartları tamamlayarak liyakat ve sınav usulüyle okul yöneticileri arasından seçilmektedir. Bu işleyiş de; Milli Eğitim taşra teşkilatının bir yönetim birimini temsil eden İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin hem yönetici hem takım lideri olmaları gerektiğini desteklemektedir. Bu sebeple İlçe Yöneticilerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarına her konuda örnek olacak, onlarla ilgilenecek onları yetiştirecek ve onların gelecekte alacağı görevlere hazırlamada ilham verecek özelliklere sahip olması Milli Eğitim açısından kritik önem arz etmektedir.

Günümüzde eğitim sektöründe daha etkili ve verimli bir çalışma düzenine sahip olmak için o örgütte çalışan insanların işbirliği ve koordinasyonunun gerekli olduğunun farkına varılmıştır. Başarı artık takım çalışması ile elde edilmektedir. Günümüzde birçok örgütte takım çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Takım çalışması içerisinde ilçe milli eğitim müdürlüklerine bağlı her okul idarecisi kendi okulunda sağlamış olduğu başarı ile tüm takımın ortak başarısını elde eder. İnsanların ortak bir hedef de birleşmelerinde liderin tutum ve davranışları çok büyük rol oynuyor. Bu nedenle bu tarz yapılan araştırmaların odak noktası yönetilen üyelerle lider rolünü üstlenen üyeler arasındaki ilişki olmuştur.

Araştırma örgütsel takımlar ve liderlik konuları arasındaki ilişkiyi araştırmakta, İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin göreve yönelik ve insana yönelik davranışlarında önem taşıyan özellikler belirlenmiş ve bu özelliklerin okul yöneticilerinin kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul Yöneticileri üzerinde yapılmıştır. İlçelerin örgüt yapısı nedeniyle değişik hizmet sınıfından ibaret olması yönetim anlayışı içerisinde liderliğin takım ve takım çalışması kavramlarının büyük önem taşıması ve bu anlayışın sistematik bir şekilde örgüt bünyesinde uygulamaya geçirilmesine yönelik ortaya konulan çalışmalar araştırmanın ana kütlesi olarak bu alanın seçilmesinde önemli rol oynadı.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel takımlar ve liderlik, yöneticilik konuları ile ilgili edebiyat taraması yapılmış ve kuramsal bilgiler derlenmiştir. , ekip çalışması ve liderlik ile ilgili edebiyat taraması yapılmış ve kuramsal bilgiler toplanmıştır.

İkinci bölümde Yöneticilik ve Yöneticinin Milli eğitim açısından önemi ve araştırmada yararlanılan benzeri konuda yapılmış makale ve çalışmalar incelenmiştir. Birinci bölümde Milli Eğitim Müdürlüklerinin milli eğitim açısından önemi ve araştırmada yararlanılan benzeri konuda yapılmış makale ve çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde takım, ekip örgütsel takımlar ve liderlik ile ilgili edebiyat taraması yapılmış ve kuramsal bilgiler

derlenmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi anlatılmış veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmada ortaya atılan hipotezler ve ön kabuller ele alınmış veri toplama aracı olarak anket çalışması ve bu çalışmanın sonucunda yapılan analizler belirtilmiştir. Ayrıca bu bölümde ise ölçüm aracının geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiş, araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri ve araştırmada elde edilen tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları ile ilgili bilgiler verilmiş, temel ve alt hipotez tez sonuçları açıklanmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde araştırma sonucunda elde edilen veriler yorumlanmış ve araştırılan konu hakkında yararlı olunacağı düşünülen yorumlar yapılmıştır.

I.BÖLÜM

LİDERLİK

1.1.LİDERLİK KAVRAMI

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde liderlik, yöneticilik takım kavramı, takım türleri, takımların belirgin özellikleri, örgütsel takımların oluşum süreçleri ve yönetici konumundaki personele emir veren İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin taşıması gereken takım lideri özellikleri anlatılacaktır.

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanım ise, liderin bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olduğunu belirtmektedir. Liderlik, sözlükte, bir tartışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir(TDK,2000).Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramı, bir öncülüğü, önderlik etmeyi, önde gelmeyi ifade etmektedir.

Liderlik, grubun etkinliklerine grubun amaçları ve hedeflerine koşma noktasındaki etkileme alanı, fikirleri, hareketleri ve meylini, etkileme, yöneltme ve yönetme; karşılıklı iletişim; kararlı bir etki; etkili karizmatik özelliklere bağlı bir güç; beraber çalıştığı bireyleri etkileme; onların değer yargılarını, inançlarını değiştirebilme doğrultusunda güç kullanma olarak tanımlanır.

Liderler, eğitim kurumlarının misyonunu tanımlamak; pozitif öğrenme ortamı geliştirmek; öğretim sürecini sürekli gözlemek ve uygun geri dönütler sağlamak; öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yönetmek; eğitimsel programları değerlendirmek gibi görevler üstlenir. Bu yüzden geleceğin eğitim kurumlarında, eğitim yöneticilerinin lider olmaları ve sınırlarının ötesini görebilmeleri gerektiği söylenebilir. Gelecekteki liderlerin ortak özellikleri, öğrenme odaklı olmaları ve öğretimsel liderliğin yanı sıra takım lideri rolünü üstlenmeleridir. Bir insan başka bir insana istediğini yaptırıyor ve bu kişi kendine verilen

devlet gücü ile bu işi diğer kişiye yaptıırma hakkına sahip ise bu kişi yönetmendir. Eğer bu kişi karşısındaki kişiyi etkilemiş de istediği işi karşısındakine gönüllü yaptırabiliyorsa bu kişi yönetendir ya da başka bir deyişle önderdir. Liderlik, bireyler için yaratıcılık ve vizyonerlik gibi tanımlanması güç kavramdır. Tanımı ne olursa olsun liderliğin ilgilenilmesi ve geliştirilmesi kişi ve kuruluşların yararına olan bir sosyal kalite olduğu açıktır. Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşuklu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Liderlik, daima bir değişim yaratmayı gerektirdiğinden yönetmenlikten farklı bir olgudur. Yönetmenler kurum ve kuruluşları yönetirler ve genelde fonksiyonları mevcut yapıyı korumaktır. Buna göre kurum ve kuruluşların sağlığı ve gelişmesi için hem yönetmenlere hem de liderlere ihtiyaç duyulacaktır. Bir liderlik olgusunun oluşması en az beş temel elemanın bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Lider, takipçiler, zaman, yer ve koşullar. Buna göre bu bileşenlerin her zaman parlak bir lider yaratacak bir bileşimde bir araya geleceği söylenemez. Bir birey belirli bir zamanda belirli bir gurup için etkin bir lider olabilirken, bir başka zaman ve durumda bir başka kişi gereken lider olabilecektir. Kişisel saplantılar ve statü kaybetme duygusu birçok durumda bu doğal oluşumun gerçekleşmesini engellemekte ve liderler pozisyonlarını kaybetmemek için direnmekte veya yeni duruma yapabilecekleri katkıları esirgemekte ve gurupların lehine oluşabilecek fırsatlar yitirilebilmektedir. Firestone(1996) ise liderliğin, belli seviyede yönetici olan bireylerin ne yaptıklarının değil, bağlı bulunduğu örgütün varlığını ayakta tutabilmek, gelişimini sağlayabilmek ve etkili olabilmesi amacıyla başarması gereken amaçların neler olduğu bakımından incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Burada liderliğin rutin zamanlarda liderin işleri ve değişim zamanlarında liderliğin işleri olarak iki kısma ayrılmaktadır(Karip,1998:444).Bu nedenle her ortamda liderlik tipinden söz etmek zordur. Liderlik, örgütten örgüte değişebilen durumsallık gösteren bir kavramdır. Lider; geniş bir kişisel bakış açısına sahip, gördüklerini ve öğrendiklerini birbiriyle yoğuran, değerlerin ve vizyonun köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen, başkalarının göremediği şekilleri görebilen ve hızlı karar verip bunları uygulayabilme cesaretine sahip, çevresindeki insanları etkileyerek Öğrenen bağlı bulunduğu organizasyona önderlik ederek onlara öğretebilen geleceğin ihtiyaç duyacağı kişidir (Sullivan ve Harper,1997).Kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne

olursa olsun etkili liderlerin belli başlı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür. Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir(Özden,1998):

1. Liderler,”ben ne istiyorum?”sorusuyla değil. Ne yapılması gerekiyor?”sorusu ile işe koyulmalıdırlar.
2. Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım? Ya da yapabilirim? Sorusunu sorabilirler.
3. Liderler sürekli “Bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgütte bulunan bireylerin performanslarını ve çıktılarının değerlendirmesini sağlayan önemli işler nelerdir? Sorularıyla uğraşırlar.
4. Liderler, insanları taşıdıkları özelliklere göre değerlendirirler.
5. Liderler yanlarındaki çalışanların başarılarından ve etkinliklerinden korkmazlar.
6. Her zaman yapılması gerekeni yapar sansasyon yaratacak olaylardan uzak dururlar.
7. Nutuk atmazlar yapılacak işi önce kendileri yaparak örnek olurlar.

Sosyal Bilimlerde liderliğin örgütten örgüte değişim gösterdiği bilinmektedir. Her durum ve her bireyin bahsedeceği liderlikten çok, organizasyona, organizasyonun bulunduğu konuma ve yapılan işe göre değişmektedir. Takım liderliği ve değişim liderliği gibi liderlik tipleri ortaya çıkmıştır.(Özden, 1998).Ancak beklentiler Eğitim yöneticilerinin de karma bir liderlik gücüne sahip olmaları hususundadır. Yerine göre değişen liderlik tiplerini uygulayabilmeli değişimleri yakından takip edebilmeli kendi örgütüne dönüştürebilmelidir. Liderlik problemi zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir, fakat bu durum onu irdelemek ve alınması gereken dersleri almamızı engellemek için yeter bir neden değildir. Burada temel bir zorluk liderlik etkisinin algılanmasının bir ölçüde subjektif olduğu, liderlerin bir anlamda başkalarının onları lider olarak algılaması ile lider olabildiği ve bu sürece belirli bir mistisizmin katıldığı gerçeğidir. Bu durum belirli tarihi dönemlerde kral ve sultanların kendilerine insanları yönetme hakkının tanrı tarafından verilen kutsal bir hak olduğu tezini kuvvetle işledikleri, kendilerine bu tezde yardımcı olacak dini ve laik entellektüel destekler

bulabildikleri ve insanların bu tezleri reddetmek yerine kabul etmenin kendi çıkarları için daha uygun buldukları gözlenebilmektedir. Lider, ne yapılacağına karar veren kişi olduğu için ortamdaki belirsizliği azaltan kişidir. Bunu da ekibinin iyiliği için falan yapmaz; elde ettiği lider konumunu devam ettirebilmek ve durumunu iyice sağlama alabilmek için yapar. Lider denilen kişilerin durumlarını sağlama aldıktan hemen sonra yaptıkları şey ise kendi konumlarını tehlikeye atacak kişileri ve olguları ortadan kaldırarak belirsizliği artırmalarıdır. Kurumların başarısı, liderlik yetkinliklerine sahip yetenekli çalışanlarının performansına bağlıdır. Günümüzde çağdaş kurumlar iş liderlerini kendi içlerinden yetiştirmeye özen gösteriyorlar. En alt düzeyden başlayarak çeşitli yönetim kademelerinde üstün performansa sahip çalışanları adım adım geliştirmek, kurum içinde liderlik akışının önünü açar, kuruma bütünlük ve yön kazandırır. Lider sonucu değiştiren kişidir. İş lideri değişimin yönünü doğru teşhis eder ve kurum adına geleceği şekillendirir. Bu hedefe ulaşmak için çevresini ikna eder, ilham verir ve harekete geçirir.

Bir lider genellikle motive edici, etkileyici, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kişidir. Liderlik yapmanın gerekleri arasında çoğu kez liderlik ile yöneticilik birbirleri ile karıştırılırlar. Ancak ikisi çok farklı olaylardır. Örneğin yöneticilik öğrenilen eğitimi alınabilen bir konudur. Liderlik ise insanların kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır.

Liderliğe ilişkin çok farklı tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlara göre; Liderlik grup etkinliklerini, grup hedefleri doğrultusunda etkileme sürecidir(Bass,1985).Liderlik, güçlü bir etkidir(Argyris,1976).

Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir(Bennis and Nanus,1985,s.56).Liderlikle ilgili yapılan tanımların ortak iki yönü bulunmaktadır.

1.Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunmaktadır.

2.Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır(Owens,2001,s.234)

Blake ve Mountan'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmış ve bunlar beş temel alt biçim olarak değerlendirilmiştir (Çelik,2000)

1.1.1.Zayıf liderlik

Hem hizmete hem de çalışana düşük düzeyde değer veren liderdir.

1.1.2.Otorite ve itaat lideri

Buradaki lider hizmete en yüksek derecede değer verirken, örgütsel amaçlara önem verirken, iş görene en düşük değerini göstermektedir.

1.1.3.şehir Kulübü liderliği

Burada lider çalışanına en yüksek düzeyde değer verirken üretime ve hizmete en düşük düzeyde değer vermektedir.

1.1.4. Denge sağlayıcı liderlik

Burada lider hem iş görene hem de hizmet kalitesine orta düzeyde eşit değer vermektedir.

1.1.5.Takım liderliği

Buradaki liderlik ise üretime, çalışana en yüksek düzeyde değer verir. En etkili liderlik biçimi olarak kabul edilir.

Takım lideri olabilen bir kişinin her ortamda etkili lider olabileceği düşünölmektedir. Daha sonra geliştirilen durumsallık kuramları, bunun mümkün olmadığını savunmaktadırlar.

Liderlik ile ilgili ilk çalışmalar tarihteki büyük lider hikâyeleri ve kahramanları üzerinde yoğunlaşmıştır.

1.2.LİDERLİK YÖNTEMLERİ

1.2.1.Büyük Adam Yaklaşımı Yöntemi

Askeri, politika ve sanayi alanında ki liderlerin hayatlarını inceleme temeline dayanır. Lider anlayışının tarihteki önemli insanları incelemek ve onları birebir taklit etmeyle başlamıştır. Liderlerin geniş bir kişilik kapasitesine sahip olduğu düşünülmektedir(Short and Greer,1997)

Liderin doğuştan sahip olduğu şahsi yetenekleri büyük önem taşımaktadır. Lider bazı özelliklerini genetik olarak kazanır. Bu yaklaşıma göre liderin eğitimi söz konusu değildir. İçsel bir durum söz konusudur.

1.2.2.Özellik Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderlik özelliklerini kişilere adapte etme yerine lider olabilmek için olması gereken özellikleri belirlemeyi amaçlamış. Bu yöntemde pozitif ve negatif lider özellikleri karşılaştırılmış ve bu çalışma sonucunda geçerli lider özellikleri ortaya konmuştur.

Ralph Stogdill, 1904–1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı derlemiştir. Stogdill, liderleri, ardından sürüklediği kitleden ayıran beş temel özellikleri olduğunu ortaya çıkarmıştır(Lunenburg and Ornstein,1991).

1.Liderin içsel birikimi(Kapasitesi, zekâsı, dikkati yargılama yeteneği)

2.Konumu(Entelektüelliği, popülaritesi)

3.Başarısı(Eğitim düzeyi, bilgisi)

4.Katılım(Etkinliği, uyum sağlama özelliği, iş birliği)

5.Sorumluluk(Bağımlılık, girişimcilik, kendine güvenme)

Liderlik üzerine yapılan çalışmaları sosyal ve örgütsel ortamdan ayırmak gereklidir.

Liderlik özellikleri bir ülkenin kültürü ile de yakından ilgilidir.

1.2.3.Davranışsal Kuramlar

Bazı araştırmacılar liderin davranışlarını araştırmaya yönelmişlerdir. Bu kurama göre Görev yönelimli ve ilişki yönelimli iki temel liderlik davranışı boyutu oluşturmuşlardır(Çelik,2004,s.190).

Bu kuramla ilgili yapılmış iki önemli araştırma çıkar karşımıza.

1.Ohio Devlet Üniversitesi

2.Michigan Üniversitesi

Çalışmada Araştırmacılar liderlik davranışlarını iki önemli boyutta toplamışlardır.

1.2.3.1.Yapıyı kurma: Liderin bir iş öncesi örgütsel amaçlarını eş güdümünü ve görev analizini kapsar.

1.2.3.2. Anlayış gösterme: Lider ile çalışanları arasındaki karşılıklı güven ve saygı ve karşılıklı ihtiyaçları anlama derecesini yansıtır.

Liderlik değişime karar verme, vizyon belirleme ve değişimi gerçekleştirme sürecini ifade etmektedir. Lider ise bu süreci gerçekleştiren kişidir. Lider bir güce sahiptir. Bu gücü de izleyicilerin davranışları, düşünceleri ve ihtiyaçlarını değiştirme, etkileyebilme ve kontrol etmede kullanır(Kılınç,2001)

1.3. EĞİTİM YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Eğitim yönetiminin en önemli özelliği, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı kararların birlikte alındığı izleyicilerin değil iş birliği yapan insanların öz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır.

Eğitim yönetiminde liderlik önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi sonra onları czebilde yeteneklerine sahip olmayı gerektirir. Demokrasiye, halkın gücüne, eğitimin toplumsal ekonomik ve siyasal gelişmedeki önemine içtenlikle başarılı öğretmenlik yaşantısına yönetim alanında yeterli bir eğitime, alt ve üst sistemlerle sağlıklı iletişim ve etkileşimi sürdürecek yetenek ve becerilere sahip bulunmak eğitim yönetiminde liderlik için aranan niteliklerdir.

Eğitim lideri formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla durumunu glendirebilmelidir. Eğitim yöneticisi liderlik imajına girebilmek ve bu imajı koruyabilmek için çevresinden ve eğitim kurumları içindeki tüm etken insanlardan yararlanmalıdır. Eğitim yöneticisinin okullar dışında başka örgütlerde de etken olması beklenir.

Eğitim yöneticisi liderlikten önce üst olma baş olma özelliği taşır. Üstün imajından liderlik imajına girebilmesi g olmakla beraber bazı yollarla sağlanabilir. Bunun için eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi, bunları davranışa evirebilmesidir. Bireyin değer işbirliğinin önemi, ilçenin verimi, eğitimin kalitesinin yükselmesi için üst yönetici üstünden çok gruba dönük çalışabilir.

Gerçek liderlik statüsü kazanmak isteyen yöneticinin, örgüt liderliği kadar kurum liderliği de yapabilmesi gerekir. Bir örgütün kurum oluşu karakter kazanması ile başlar. Karakterin genellikle kabul edilen dört özelliği tarihsel, bütünleşmiş, işlek ve dinamik oluşudur. Kurumlaşma, örgütün deđerēen koşullara uyma ve yenilenme gücünü azaltır.

Kurum liderleri araç ve süreçlerin ötesinde çağın eğitim amaçlarına ulaşmayı hedef edinmelidirler. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de eğitim örgütlerinde kurumlaşma esnekliği azaltırken bağımsızlığı çoğaltır. Çünkü örgütün amaç ve görevleri kesinleştike baskı gruplarının etkileri hafifleyecektir. Fakat kurumlaşma, örgütün lidere duyduğu gereği azaltır. Ve hatta ortadan kaldırabilir(Alkan,2001).

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur. Öyleyse sorun, liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticilerin iş başına getirilmesinde ve yetiştirilmesindedir. Eğitimde liderliğin sürmesi bu yetiştirme sürecinin sürmesine ve böyle lider yöneticileri sistem içinde

tutabilecek özendirme öğelerinin konulmasına bağlıdır. Bu gün için eğitimde yönetici sınıfı kabul edilsin ya da edilmesin uygulamada bu yöneticiler vardır.

Tutucu eğitim örgütleri lider yönetici yetiştirme girişimine yanaşmazlar Merkez yöneticileri yeterli olunca merkez dışındaki birimleri iyi işletebileceklerini kabul ederler. Bu bakımdan hizmet içi eğitim olanaklarının çoğunu merkez yöneticilerine ayırırlar. Aslında eğitim yönetiminde taşradaki eğitim yöneticisinin etki alanı bazı bakımlardan merkezdekinden daha geniştir(Alkan,2001).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ

2.1.YÖNETİM VE YÖNETİCİ

Yönetme, genel olarak örgütün amaçları doğrultusunda personeli ve eldeki imkânları sevk ve idare etme anlamına gelir(Aydın,2001). Yönetici ise bir kuruluşun başında bulunan emri altında personel çalıştıran Yönetici ve Liderlik kavramları, birbirine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçları denetleyen kişidir. Kuralları yürütmekle ilgilenir. Doğru işleri yaparlar. Liderler ise kuralları biçimlendiren, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlendiren kişidir(Sabuncuoğlu,1996).

Yönetici, ağaçlarla ilgilenirken, lider daha geniş bir ortama sahip olup ormanla ilgilenir(Lunenburg ve Ornstein,1996).

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği söylenmektedir. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması vurgulanmaktadır(Koçel,1982).

Yöneticilik için eğitim alınabilir, okula gidilebilir ve neticede aldığı eğitim ve tecrübelerle kişi iyi bir yönetici olabilir. Ancak liderlik konusunda ne kadar okursak okuyalım veya ne kadar konuşursak konuşalım bir lider olmamız için yeterli olmayabilir. Yöneticilerin, buldukları makam itibarı ile bazı güçleri vardır. Örneğin bir yönetici yanında çalışanın maaşı hakkında, çalışma saatleri ve koşulları hakkında, ceza ve ödüllendirme yetkileri vardır. Bu güç hem yönetici tarafından hem de yönetilen tarafından bilinmektedir. Bir diğer güç yetkili ve etkili kişilerden alınan güçtür. Kendisi direkt olarak etkili olmasa da etkili olan kişilerle arası iyi olduğu için kendisi de dolaylı olarak güçlüdür. Bir diğer güç ise uzmanlık gücüdür. Liderler bilgi, deneyim ve kabiliyetleri sayesinde uzmandırlar ve bu

uzmanlıkları kendilerini çok kuvvetli yapar. Eğer üst düzey yöneticiler uzmanlıklarını ön plana çıkararak teşvik edici, katılımcılığın sağlandığı, yaratıcılığın ön plana çıktığı bir ortam yaratabilirse herkesin de başarılı olabileceği bir ortam doğar. Bu anlamda eğitim yöneticisi bir takım lideri olarak, sürekli yeni öğretim yönetim ve tekniklerini, öğretimi daha başarılı ve öğrenmeyi daha kalıcı yapacak stratejileri araştırmak ve geliştirmek sorumluluğu içindedir. Liderlik, liderlik yaparken, yönetici de yönetim işleriyle uğraşır. Bu nedenle liderlik ile yönetim arasındaki farkın bilinmesi örgüt açısından hem önemli hem de yararlıdır. Yönetim bir örgütün geçirdiği evrelerle, organizasyonların hatasız çalışması ile ilgilidir. Lider ise hedeflere takılır. Yönetici prosedürleri uygularken lider ise mevcut prosedürlerin dışında yeni oluşumlar bulmaya çalışır. Örgütün farklı bir biçimde eşgüdüm sağlayarak örgütsel bütünlük oluşturur(Sullivan ve Harper,1997).

Lider ve yönetici ayrı kavramlar olduğu gibi yönetim ve liderlik kavramları da birbirinden farklıdır. Yöneticiler planlar, uygular ve denetler. Her zaman başarılı olacaklar gibi bir durumsallıkları yoktur. Mevcut şartlarda tüm yöneticilerin lider olması özlenen bir durumdur. Fakat yöneticilerin çoğu liderlik vasıflarından uzak kalmaktadır. Hem yönetici olan hem de lider olmayı başaran bireyler bir taraftan prosedürü uygulayarak yönetim işlerini yerine getirirler bir diğer yandan ise bağlı buldukları örgütün içindeki bireyleri etkisi altına alarak onlarla belli hedefe doğru koşarlar. Lakin lider olmayı başaramamış olan yöneticiler ise kendilerine tanınan güç ve otoriteyi baskı aracı olarak kullanarak örgütündeki insanlara iş yaptırabilirler fakat grubun menfaati için bağlılık sağlayamazlar(Plunkett ve Attner,1992).

Eğitim yöneticisi, yöneticilik yapamıyorsa takımsal liderde olması beklenemez. Ama lider olmayı başarmış bir yönetici astlarının isteklerini karşılayabilmelidir. Takım liderliği uzmanlık isteyen bir oluşumdur(Çelik,1999).Eğitim liderlerinden hem güçlü liderlik hem de başarılı etkin bir yöneticilik beklenir.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Okulların bağlı olduğu eğitim kurumlarını temsil ettiği düşünülürse İlçe yöneticilerinin de takımsal liderlik becerisine sahip olması gerekmektedir. Okullar eğitim sisteminin kalesidir. Okulları yöneten yöneticilerinin amiri olarak ilçe müdürlerinin takım lideri olmaları okullarının etkin olmasına yardımcı olacaktır.

Yönetimsel açıdan başarılı bir takım lideri konumunda etkili olan yönetici ilçesinin de etkin olmasına katkıda bulunacak örgütünün başarısını arttıracaktır.

1992 tarihli 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkındaki kanun, milli eğitimin taşra örgütü olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlerini göstermiştir. Bu,657 ve 3797 sayılı kanunlara dayanılarak 18 Ocak 1995 tarihinde çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı-Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği ile İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin örgüt ve görevleri ile personelin görev, yetki ve sorumluluklarına ait esas ve usuller belirlenmiştir.

Yönetim evrensel özellikli bir süreçtir. Süreç ise bir durumdan başka bir duruma geçiş demektir. Yönetim sürecinde yöneticiler ile iş gören diye adlandırılan bireyler bulunur.Bu bireyler arasında üst,ast,denk diye bir düzey sıralaması vardır.Bunlar arasındaki ilişki hem yönetim hem de bireylerin kendileri için gerekli ve önemlidir.

Eğitim yöneticiliği sadece amir olarak yürütüldüğünde etkili olmamaktadır. Eğitim hizmeti çok değişik kesimleri ilgilendirdiğinden hepsini ortak bir amaca yönlendirmek ve o doğrultuda çalıştırmak, güç birliği sağlamak için liderlik önemli olmaktadır. Bir eğitim yöneticisi aynı zamanda bir eğitim lideri olmalıdır(Alkan,2001).

Yöneticiler yönetim güçlerini mevzuattan, hukuki metinlerden kendi uzmanlıklarından ve kişiliklerinden alırlar.

Yönetici kendine ait yetkilerini mevzuatın elverdiği ölçüde başkalarına devredebilir.

Sayles'e göre yönetici, resmi sıfatına liderlik vasfını da eklemek için, yöneticiler;

a)Emirlerin kolaylıkla benimsenmesi ve inisiyatiflerinin uygulanması için idaresindekileri heyecanlandırabilmesini,

b)Yeni inisiyatiflerin doğal kaynağı olarak kendilerini kabul ettirmesini,

c)Emirlerin kabul edilmediği ve ya neden niçin diye sorgulandığı çatışmaların ve anlaşmazlıkların çözüm yollarını bulabilmesini bilmelidir(Alkan,2001).

2.1.1.LİDER YÖNETİCİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yönetici kendisini lider olarak benimsetebilmesi ve emir verme hakkını sualsiz kabul ettirebilmesi için en azından şu özelliklere sahip olmalıdır.

- a)Liderin sahasında üstün liderlik becerisi olmalıdır.
- b)Yönetici kişilerin değerini bilen kişidir. Dolayısıyla astlarını yanıltmayan hayal kırıklığına uğratma olasılığı zayıf
- c)Astlarını ve kurumunu örgüt dışında başarı ile temsil eden çıkarları koruyabilen
- d)Emrindekilerle mesafesini iyi ayarlayabilen sık dia loğ ile inziva arasındaki dengeyi iyi optimize eden
- e)Astları hem organizasyona hem de kendine bağlayabilen
- f)Emirlerini güven ve açıklıkla sürekli yineleyen aksi durumlardan yılmayan sonuç bekleyen
- g)Emrindekileri bıktırmadan bezdirmeden onları sürekli seferber edecek tempoyu koruyan
- h)Emrinde çalışanları hatta örgütü dışında olanları hedefleri doğrultusunda ikna gücüne sahiptir.

Abraham Zaleznik yöneticiyi sorun çözücü olarak tanımlamaktadır. Yönetici olmak için ne deha ne de kahramanlık gerekli değildir. Şart olan sebat, kararlılık, çalışkanlık, zekâ, analiz yeteneği ve belki de en önemlisi hoşgörü ve iyi niyettir.

Yöneticiler örgütün önündeki seçenekleri eleme yoluyla azaltıp karara ulaşmaya çalışırken örgüt içindeki güçleri dengelemeye, örgütün karşılaşacağı rizikoları da azaltmaya özen göstermektedir.

Yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerin rol ve yerlerine duyarlılık gösterirler. Kendilerini benimsedikleri ve yararını gördükleri bir düzenin koruyucusu ve yöneticisi olarak görürler.

Chester Barnard, insan ilişkileri ile klasik yönetimi tek bir çerçeve de birleştirmiştir. Örgütlerde çözüm bekleyen sorunlar ve tercihler kişinin kapasitesini aşabilir bu nedenle verimliliği sağlamanın yolu olarak ta örgütteki kişilerin iş birliği yapmaları görülmüştür. İş birliği ise bir grup amacına adanmışlığı gerektirir.

Barnard'a göre her yöneticinin her yöneticinin üç temel işlevi yerine getirmesi gerekir.

1. Örgütte iletişimin sürekliliğini sağlamak iletişim üstlerin altında çalışan personele iş istek ve beklentilerini sadece bu yolla yaptırabilir. Örgüt çalışanları bu iletişimin, kurumun amaçları ile tutarlı olduğunu bilmesi gerekir. Aynı zamanda iletişimi anlaması gerekir. Ve iletişimin kendinden beklentilerini yerine getirebilecek fiziksel ve zihinsel beceriye sahip olması gerekir(Lunenburg and Ornstein,1991).

2. Örgüt üyelerinin performanslarını gösterebilmelerini sağlamak. Her şekli ile astın performansının sağlanabilmesidir. Performansın sağlanabilmesi hem teknik hem de yönetsel hem de insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri gereklidir. Astlar üstlerinin söylediklerini kabul ettikleri sürece hem takım olabilirler hem de verimlilik artar.

3. Yöneticinin, örgüt amaçlarını, hedeflerini kısaltarak formüle edebilmiş olması gerekir. Bireyler örgütün amaçları iletişim ve koordinasyon etkinlikleri içinde ortak amaç olarak görülüğünde örgütün amaçları kendi amaçları haline geldiğinde bu amaçlar için istekli çaba gösterirler(Hoy and Miskel,1991).

Eğitim yöneticileri eğitimin amaçları için okullarda çalışan idareciler ile okul müdürü ve müdür yardımcıları ile ve diğer personeller ile mutlak görüş birliği içinde olmalıdır. İnsanların birlikte çalıştığı bir sistemde yönetim, bir gerekliliktir.

Yönetim terimi insanları idare edebilme, yönetme anlamında kullanılan bir tanımdır. Yönetim insanlarla karşılıklı etkili çalışma yöntemidir.

Yönetim bilimlerine ilişkin kaynaklar bir yönetimde bulunması gerekli nitelikler için pek çok özellik sayarlar. Bu niteliklerin büyük birçoğu öndeler için de geçerlidir. Bu özellikler içinde en önemlileri ise şöyle sıralanır(Drucker,1964;Schermerhorn,1989).

1. Yönetici strese dayanıklı olmalıdır, zorlama kaynakları ile başa çıkacak güce sahip olmalıdır.
2. Belirsizliklere karşı sabırlı olmalı sabırla uğraşmalı.
3. Nesnel olmalı astlarına karşı tarafsız olmalı
4. Kendine özgü stratejileri geliştirebilmeli.
5. Özgüveni olmalıdır. Kendine güvenemeyen ya güvensizliğini yenebilmeli ya da yöneticilikten çekilmelidir.
6. Kendini iyi tanımalıdır. Kendini eleştirirken olabildiğince nesnel olmalıdır.
7. Zamanını iyi kullanabilmelidir. Bir yönetici için zaman yönetimi çok önemlidir.
8. Kendini sürekli yenileyebilmelidir.

Katılımcı yönetimde yönetici yasal ve doğal erkini yönettiği kişilerce paylaşır, erkini onların gönüllü olarak etkilenme isteklerinden alır(Peter,1984).

Yönetmen kişi kendini geliştiremediği zaman bu niteliklerini yitirir ve eskileşir.İlişkilerde uyumsuzluk,başarıyı paylaşamamak,girişimsizlik,eylemden korkmak,sonuca katlanamamak,dönüt alamamak eskimişliğin nedenlerindedir(Tosi,Rizzo and Carroll,1994).

Bir ilçede ki tüm okulların amirlerine üstlük görevi yapan İlçe milli eğitim müdürü konumundaki kişilerin Örgütsel Önderlik niteliklerine de sahip olması gerekmektedir. Örgütsel önderlik örgütsel amaçlara yönelik öngörü yaratmak sorumlulukları yerine getirme insan kaynaklarını yönetmektir(Schermerhorn,1989).

Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nın kararlarına göre eğitim yönetmeninin tanımı ve görevleri belirtilmiştir. Eğitim Yönetmeni her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında bunların yönetim basamaklarında yönetimin işlevlerini ve yönetim basamaklarında yönetimin süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimi kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır.

Her eğitim yönetmeni yönetsel belgelerle kendine verilen görevleri yapmak için yeterli düzeyde yetkiyle donatılmıştır. Bu görevleri en iyi biçimde yapmaktan da kendi üssü olan yönetmene karşı da sorumludur(Başaran,2000).

2.1.2.YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Araştırmacılar ve tüm yazarlar liderliğin stresli ortam, kriz anı ve karışıklık durumlarında yönetici kişinin vazgeçemeyeceği bir niteliği olduğu görüşünde hem fikirdir(Kılınç,1996)Yöneticinin sorumluluğu kendine has hedefe ulaşabilmek, mevcut sistemi yürütebilmek ve çıkabilecek sorunları en azına indirebilmektir. Buna karşın lider ise riske kendini atmakta değişim karşısında savaşılabilmekte yeniliğe imza atabilmektedir(Kılınç,2001).

Liderlik, doğrudan insan davranışı ile ilgilenmekte yönetimin sadece bir yönünü ifade etmektedir. Daha geniş olan yönetim liderliğin tamamını içine almaktadır. Yöneticiler insanlarla bağlı buldukları duruma göre bağlantı kurarken liderler ise düşüncelerle ilgilenir. Yönetici işlerin nasıl yürüyeceği konusunda düşünce üretirken lider kararların astlara ne gibi kazançlar sağlayacağı ile ilgilenir. Lider örgütü yarınlara hazırlarken yönetici ise günlük çalışır. İyi bir yönetici işlerini mükemmel düzeyde yapabilmek için mücadele edecek ama organizasyonu ileriye iyi bir lider olursa taşıyabilecektir(Savaş,2000).Yönetici ile lider arasındaki en önemli fark yetki kullanımında ortaya çıkar. Yönetici kendine emir edilmiş mevzuat ya da resmi yetkileri kullanarak

personale iş yaptırırken lider kendi özellikleri ile insanlara iş yaptırabilme becerisine sahip olan insandır. Lider olan kişi arkasından kitleleri sürükleyebilir. Sadece kurallar doğrultusunda yönetim sergileyen yöneticiler pasif yöneticilerdir. İçinde bulunduğu şartları zorlayan ilkeli hareket edebilen yönetici lider olabilme yolundadır.

Yönetici, genelde iş yapan bireylerin davranışlarını örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda eşgüdümle yen kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider ise grup üyelerini etkileyen kişi olarak görülmektedir. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar şunlardır(Gardner,2000).

1.Yönetici yapılacak işleri kısa süreli düşünürken lider uzun vadeli ve ufkun ötesinde düşünür.

2.Yönetici örgütsel yapı ve süreci değiştirmekten çok rutin işlerle uğraşır ama lider örgütsel yapıyı ve süreci değiştirmekle uğraşır.

3.Lider vizyona değerlere ve motivasyona önem verdiği ve akılcı olmaya çalıştığı bilinir, yönetici planlamaya ve denetime önem verir.

4.Lider küresel eğilimleri ve dışsal gelişimleri değerlendirir, yönetici ise örgüt çatısı dışına çıkmaz.

5.Lider herkesi etkiler yönetici sadece kurumun içini

2.1.3.YÖNETİCİNİN ÖNEMİ

Milli Eğitim teşkilatında yöneticiliğin her hangi bir okulu yoktur. Fakat Kaliteli yönetici yetiştirmek bir zaruret olmuştur. Günümüzde karşılaştığı sorunları rahatlıkla çözebilen, yeni teknolojik gelişmelerin yarattığı çatışma kaynaklarını dengede tutmayı beceren eğitime yeni fikirler geliştirebilen başarılı insanları desteklemek ve seçmek kaçınılmaz olmuştur.

Teşkilatlanmış bir insan topluluğunun bir işin yerine getirilmesi ve bir araya gelerek gösterilen çaba için mutlak yönetim söz konusudur. Amaçlanan işlerin yapılabilmesi için takımını hazırlayan, koordine eden, denetleyen ve iş sorumluluğunu üzerine alabilen yöneticiler yönettikleri insanların yanında mutlak üstün özelliklere sahip olmaları gerekir. Yönetim ile ilgili bütün araştırmalar yöneticinin rolleri üzerine yapılmıştır. Yönetim ast ve üst ilişkilerinden oluşmuş hiyerarşik bir sistemdir. Her kademe yöneticilerin hem ast hem de üst olduğu bir hiyerarşik durumu içerir. Üst olan yönetici, astlarının tekliflerini onaylayan ya da onaylamayan astlarından saygı itaat ve sadakat bekleyen kurumunu astlarına üstlerine ve çevreye karşı iyi temsil eden kurumun misyonunu ve vizyonunu belirleyen iş bölümü yapabilen konumu teşkil eder. Astlar ise yöneticinin bu hakları karşısında görevlerden meydana gelir.

Yönetici bir nevi orkestra şefine benzetilmiştir. Bir iş yapımında doğrudan görev almaz. Yapılan işte teknik beceriye sahip olması da gerekmez. Yöneticinin en önemli görevi iş yaptırmaktır.

2.1.4.YÖNETİCİNİN ÜST VE AST ROLLERİ

Yöneticilerin hem üst hem de ast konumları vardır. Yöneticilerin üst olarak aldığı belirgin konumlar şunlardır;

- a)Sözcü: Teşkilat adına kurum içi bilgi verme
- b)Aracı: Kurumun dışarı ile yapılan anlaşmalarda etkin olma
- c)Temsilci: Kurumun dışarıdaki tüm organizasyonlarda temsilini sağlar.
- d)Önderlik: İş yaptırdığı astlarını yöneltme yönlendirme ve rehber olma
- e)Bilgi transfer eden: Kurum iş ile ilgili konularda bilgi toplar ve kurumuna aktarır.
- f)Girişimci: Yenilikler ve düzenlemeler yapar sık sık
- g)Sorun Çözücü: Ortaya çıkan sorunları ve çatışmaları adaletli bir şekilde çözümlen

h)Yürütücü: Yönetici kendisinden önce başlatılan işi aynen devam ettirebilendir.

i)Kaynak Dağıtıcı: Yönetici kurumu için maddi ve ayni arayışlara girer. Bütçeyi yapar.

Yöneticinin ast olarak da aldığı görevler vardır. Bunlarda şöyle sıralanır;

a)Kaynak Kullanıcı: İşin görülmesi için gerekli kaynakları kullanır.

b)Eleman Temsilcisi: Elemanlarını üstüne temsil ederler.

c)İletişim Halkası: Yazılı emirleri yatay ve düşey olarak iletir.

d)Başlatıcı ve soruşturucu: Yukarıda verilen emirleri çalışanlarına vererek yapılmasını sağlar.

e)Yardımcı:Önemli olayları üstüne bildirir.Bir ast yönetici her zaman üst yöneticisine yardımcıdır.(<http://yozgat.meb.gov.tr>,04.2005).

Formel bir kurumda iş gören kişi üstleri ve astları hatta denkleri ile ilişki içersindedir. Bu davranışta birey için önemlidir. Ancak üstleri ile olan ilişkiler çok daha önemlidir. Bu ilişkinin önemi astın görevsel geleceğinin ve özel gereksinimlerinin karşılanmasının büyük ölçüde üstlerin kendilerini değerlendirme durumlarına ve onların yargılarına göre oluşmaktadır.

Böyle bir bağımlılık astın üstüne ayrı bir önem vermesine neden olur. Yapılan araştırmalarda üstler tarafından gösterilen dürüst ve hakça davranış iş doyumuna etki eden önemli bir etken olarak göstermektedir.

2.1.5.YÖNETİCİ ÖĞRETMEN VE PERSONEL İLİŞKİLERİ

Yönetim insanlar var olmaya başladığı çağlardan bu yana ihtiyaç duyulan bir oluşumdur. Teşkilatlanmış insan topluluğunun hedeflenen işleri yerine getirmek için bir yönetim işlevi gerekmektedir. İş yapabilmek ya da sonuçlandırabilmek için işi yapana gereksinim olduğu

gibi ekibi teşkilatlandırarak emir vererek koordine edecek iş sorumluluğunu üstlenecek bir yöneticiye de ihtiyaç duyulmaktadır.

Her birim müdürü eğitim alanında başarıya ulaşabilmek için kendi kurumunun temel amacını doğru olarak bilmesi gerekir. Yöneticiler kurum içi ve dışı etkinliklerini sürdürürken topluma hizmet ederler. Bütün eğitim yöneticilerinin bu davranışları bütünleşerek ülkedeki bütün eğitim sistemini doğrudan doğruya etkilerler. Bütünü ile çalışmaları da ki başarıda kurum içi ve kurum dışı ilişkilerine bağlıdır.

Eğitim yöneticisi personellerinin ve okul müdürü ve müdür yardımcılarının olumsuz yanlarını daha kolay bir yolla uyarıp hatırlatabilmesi için kendisinin koymuş olduğu kurallara bağlı kalmış olması ve alışkanlık haline getirmiş olması gerekmektedir.

Eğitim yöneticileri yönetimdeki personeli olumlu işlere fedakârlık yapabilecek derecede sevk edebilmeleri için onları çok iyi tanımaları işe sevk edeceği yöneticisini iyi seçebilmesi ve onlara karşı özel tavır sergileyerek iş randımanını yükseltebilen kişiler olmalıdır. Ayrıca mahiyetinde çalışanlarla olumlu ilişkiler kurabilmesi beklenir.

İş yaptırdığı emir verdiği personelinden memnun olmayan amirlerinden hoşnut olmayan bir yöneticinin başarılı olduğu görülmemiştir. Olumsuzlukları rehberlik yoluyla gidermeyi seçen yöneticilerin daha başarılı olduğu yapılan araştırmalarda ispatlanmıştır. Yöneticilerin öğretmen ve okul yöneticilerine yakın olması ve Anayasa'yı, Milli Eğitim Temel Kanunu'nu, Teşkilat Kanununu amaç ve ilkelerini iyi bilmesi kurumunu daha çok ilgilendiren konuları kavrayabilmesi personelin özlük haklarını sorumluluklarını iyi bilip takip edebilmesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 1702 sayılı kanunu iyi bilmesi gerekmektedir. Kısacası Eğitim Yöneticisi personelinin olumlu ve olumsuz özelliklerini tespit etmeye personeline iyi davranışlar kazandırmaya çalışarak Devleti temsil ettiğini unutmamalıdır. (<http://yozgat.meb.gov.tr,04.2005>)

2.1.6. YÖNETİCİNİN ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçları Anayasa da, Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenmiştir. Bu amaçlar istikbalde çağdaş Türk İnsanı hazırlamaya, yetiştirmeye

gelecekte ümitli mutlu ve inançlı iyi insan iyi vatandaş çağdaş teknolojik gelişmelere açık Mükemmel Türk insanı oluşturmaya yöneliktir. Bu amaçlar ancak sorumluluklar karşısında gerçekleşebilir. Bu bakımdan eğitim kurumları bu sayılan meziyetlerde insan yetiştirmek için en müsait kurumdur

Günümüz eğitim yöneticilerinin amacı Bakanlığın Eğitim Politikaları ve amaçları doğrultusunda kurumları yönlendirmek personele yön vermektir. Bunun için yöneticilerin çevre ilişkilerinin geliştirilmesi ve verimliliği yönünden bazı temel sorumlulukları göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Eğitim yöneticisi bu nedenle çevre kaynaklardan yararlanabilmeli çevresel ilişkilerinde başarılı olabilmelidir.

İyi bir yöneticinin kurum personeli ile sevgi ve saygıya dayalı olumlu ilişkiler kurup otorite sağlaması halinde çevre ile ilişkilerinde çıkabilecek çatışmaların çevresel ilişkilerle çok kolay çözebildiği görülmüştür.

Eğitim kurumu yöneticilerinin Türk Milletinin gelişmesinde, ilerlemesinde maddi ve manevi olarak çağdaş medeniyet seviyesine ulaşmasında en önemli etkenin eğitim olduğu inancını taşıdıkları bir gerçektir.

Takımsal anlamda iyi bir idareci ve ya yönetici olabilmek için bireyleri organize ederek onları iş birliğine dayalı ekipler haline dönüştürebilmektir. Başarılı olmak için iş birliği ekibi çok dikkatli kurulmalıdır. Ekibin olumlu iç bağlılığı, yüz yüze motive edici etkileşimi, bireysel sorumluluğu, sosyal becerileri ve grupla çalışma kapasitesi özenle biçimlendirilip grup tarafından içselleştirilmelidir. İyi bir yönetici yaptığı ya da yapacağı işleri “biz” diyerek başlar ve bitirir. Bunun iki önemli nedeni vardır. Kurum içinde çalışan kişiler arasında sevgi ve sorumluluğa dayalı ilişkilerin oluşmasını sağlayabilmek ve destekleyebilmektir. Bu ancak takım yaklaşımı ile sağlanabilir. Çalışanları iş birliği içerisinde ekibin bir parçası olarak çalıştırmak iş görenler arasında sevgi bağlarını güçlendirir. Çalışanları ekibin bir parçası olarak çalıştırabilmek üretkenliğin en büyük şartıdır. Çalışanları iş birliği ekipleri haline dönüştürebilerek yönetici ve yönetilen

arasındaki güveni arttırır. Bir ekibin vazgeçilmez parçası olduğunu düşünen birey daha fazla yenilikçi daha fazla risk almaya meyilli ve uzmanlaşır(MED,2002).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM

3.1.TAKIM KAVRAMI

İnsanlık tarihinin başından beri, korunma ve hayatta kalabilmek için insanoğlu takımlar, aileler oluşturmuştur. Aileler bir araya gelmiş daha büyük takımlar, devletler kurulmuştur. Günümüzün karmaşıklaşan iş hayatında bireysel olarak hayatta kalabilmek zorlaşmaktadır. Takım üyesi olmak, insanlara ortak amaç ve kişisel değer verirken, başarıya ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar. Takım oluşturulurken, imtiyazlı kişiler olmamalı, kaynakların dengeli dağıtımı ile etkileşim yaratılmalıdır. Belirlenen hedef ve çözümler doğrultusunda net tavırlarla yol alınmalıdır. 'Uçağı indirmeye çalışacağım' diyen pilot, ekibinde olumlu bir izlenim bırakmayacaktır. Takım üyeleri, birbirinden farklı meziyetlere sahip oyunculardan seçilmelidir. Aidiyet insanlara statü imkânı sağlar. Hepimiz mezun olduğumuz okul ya da çalıştığımız kurumdan ötürü gurur duyarız. Bir fabrikada tüm işçilerin aynı formayı giymesi katılımı sağlayacaktır.

Hızla değişen rekabetçi iş piyasaları yenilikçi organizasyonlara duyulan ihtiyacı tüm var olan mevcut örgütlere bunu hissettirmektedirler. Organizasyonlar teknolojik yeniliklere süratle ayak uydurmaktadırlar. Örgütler başarılı olabilmek için değişik stratejiler denemektedirler. Organizasyonların daha verimli çalışabilmeleri için çeşitli yollar araştırılmakta çalışanların yaptıkları işlerle bütünleşebilmeleri için çalışılmaktadır. Takım çalışması örgütlerdeki üretkenliği üyeler arasındaki bağlılığı ve yaratıcılığı ile bu bütünleşmeyi sağlamaktadır(Parinton and Haris,1999).

Takım ve takım çalışması terimleri özellikle 1980'li yıllarda batı dünyasının Japonlardan görüp etkilenmeleri sonucunda iş hayatına etkili olmaya başladığı ve 1990 yıllarında ise Türkiye'de ki işletmelerde takım olgusunun kesinlikle bir organizasyon da başarı için olması gereken mutlak bir yönetim anlayışı olarak kabul edildiği görülmüştür(Kılınç,2001).

Bu felsefe ile işe başlayan işletmelerden sonra eğitim sektöründe de oluşmaya başlayan misyon ve vizyon terimleri özümsemeye başlanmış başarı ve performans da eğitim sektöründe çalışan örgütlerde çalışanların katılımı temel alınmıştır. Takım oluşumu çalışanların örgüt kalitesi amacıyla iş almaya istekli olmaları ve gelişmek için araştırmacı olmaları aktif katılımlar gerektirir. Burada orta düzey yöneticiler takım çalışmasını ve sorumluluk aktarımını özendirirler. Bütün başarı için iş takımlarının oluşması gerekir(Balcı,2004).

Balcı, Takım çalışması felsefesinde katılma olgusunun yatmakta olduğunu vurgulamıştır. Takım grup anlamındadır. Ama her grupta takım olacak anlamına gelmemektedir. Grup ile karşılaştırıldığında takımdaki üyeler arasında dayanışma yardımlaşma bağlılık birlik ve bütünlük daha yüksektir. Grupta ise insanlar herkesin özlediği bir amaç için bir araya gelmiştir. Grupta insanlardan birlik beraberlik beklenmez. Bu işlevler olmadan da işler yürür. Eğer bir grupta birlik beraberlikten hissediliyor ise o grup takım olmuş demektir(Balcı,2004)Baltaş ise takım ve ekip kelimelerini aynı anlama sahip olduğunu tanımlamaktadır. Ancak literatür de böyle bir ayrım bulunamamıştır. Tim kelimesi ise İngilizceden geçmiş “team” kelimesinin dilimizde okunuş şeklidir. Sonuç itibariyle ekip, takım ve tim kelimeleri anlam açısından aynıdır. Anlamların karışmaması için bu araştırmada “takım” kelimesi kullanılacaktır.

Takım; çalışmaları ile birlikte oluşturdukları etkileşimle ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışan az sayıda insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır(Tompkins,1995).

Bir takım iş yapanların bir araya gelerek oluşturdukları bir kümedir. Ama bir kümenin takım olabilmesi için bazı meziyetleri kazanabilmiş olması gerekir(Başaran,2000).Bunlar;

1.Takım çalışanların eş güdülenmiş hareket ve işlemlerden oluşmalıdır. Halkaların

Oluşturduğu bir düzeneğe benzer. Bir halka görevini yapamadı mı tüm takım etkilenir.

2.Takım fertleri hedefe kilitlemiş ve iyi hazırlanmış olmalıdır. Ama fertler ne az ne çok motive edilmelidirler.

3. Her iş gören takımının vazgeçilmez bir parçası olduğunu düşünmelidir.
4. Takımda hedefi daha çok geliştirici kıvamında çatışma olmalıdır. Çabaları önleyecek düzeye asla gelmemelidir.
5. Takımda inanç ve karşılıklı güven hakim olmalıdır.
6. Takımda kararlar ve çözümler ortak alınmalı mutlak her ferdin katkısı olmalıdır.
7. Takımında ki hedefler ile fert amaçları birbiri ile örtüşmelidir.
8. Takım için fertler birbirlerini iyi tanımalı kimin ne yapabileceği iyi tespit edilmiş olmalı. Takım lideri iş görenlerinin zaaflarını iyi bilmeli.
9. Takım fertleri içinde işe ilişkin değerleri arasında uçurum olmamalı.
10. Takım içinde iş görenler elbirliği edebilmelidir.
11. Takım üyeleri sadece kendilerini değil takımın diğer üyelerini de geliştirmek için çaba sarf edebilmelidir.
12. Takımın bütün fertleri karşılıklarına çıkabilecek problemleri çözebilecek güç sahip olabilmelidirler.
13. Takım üyeleri karşılıklarına çıkacak engelleri aşabileceklerine inanmalıdırlar.
14. Takım lideri takımındaki her ferdin yeni bir fikir yaratabileceğini düşünmelidir.
15. Takımın tüm fertleri aralarındaki iş ilişkisine yardımcı olabilmelidir.
16. Takım fertleri birbirleri ile barışık olmalı her an etkilenebilmeli etkileyebilmeli
17. Takımda şeffaflık olmalı yapılan işler her üyece bilinmeli.

Yukarıda sayılan takımın olabilmesi için gerekli olan şartlar başarı göstermiş takımlardan derlenmiştir. Lakin bir takımın olabilmesi için bütün yukarıda sayılan özellikleri göstermediği gibi farklı özelliklerde gösterebilir. Takımı kümeden ayıran özelliklerdir. Bu özellikler takımın da çok büyük bir güç olduğunu göstermektedir.

3.2. LİDER VE TAKIM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde hızla değişen iş koşulları ve teknolojik ilerlemeler piyasalardaki rekabeti kızıştırmış müşteriye sunulan malın kalitesinin daha iyi bir konuma gelmesine sebep olmuştur. İş dünyasında çokça bahsedilen takım çalışması Eğitimde çokça üzerinde durulan kavramlardan biride takım çalışmasıdır. Liderliğin tipi sergilenirken, liderle takım arasındaki ilişki belirleyici faktörlerdendir. İnsanların zamanlarını, kaslarını satın almak mümkündür ama onların ruhlarını, kalplerini kazanmalıdır. Yapılacak işin ve amacın tam belirlenmemesi yada benimsetilememesi, ekip içinde adaletin sağlanamaması, ödül-ceza sisteminin oturmaması sergilenecek olan liderlik türünü belirler.

Liderler takım içi insanların ihtiyaçlarını kaşıtlar. İhtiyaçları karşılanmayan yani motive olmayan insanlar, iş yaşamlarında agresif, kaytarıcı ve suçlayıcı tutumlar içinde olurlar. İnsanların keyif alacakları, kaliteli hoş vakit geçirecekleri çalışma ortamlarında işe katkıları da o oranda fazla olacaktır.

'Hiçbir iki göz dünyayı aynı görmez.' Takımın katılımı herkesin farklı olan düşünce sistemleri ve yeteneklerinin kullanılmasına imkân tanır. Amerikan tarzı eğitimlerde vurgulandığı gibi, gülündüğünde her şey yolunda gitmeyebilir, hayat sürpriz olumsuzluklarla doludur. Tıpta ölüm vardır, buna karşı doktorların da başvurdukları alternatif tıp oluşmuştur.

3.3.EĞİTİM KURUMLARINDA TAKIM ÇALIŞMASI

Günümüz yönetim anlayışının gittikçe gelişen ve yaygınlaşan olgularından biri de takım çalışmasıdır. Bu bağlamda Takım çalışmasınının 21. yüzyıl yönetim paradigmasında özel bir yeri vardır. Takım çalışması, özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların omurgasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal

sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım halinde çalışma becerileri, çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler/nitelikler arasında sayılmaktadır. Bu gelişmelerden de anlatılacağı gibi takım çalışmasına yatkın bireyler yetiştirmek önemli bir zorunluluktur. Bu noktada eğitim ve yetiştirme etkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle örgün eğitim döneminde takım becerilerini geliştirmek, takım çalışmasına yatkın bireyler yetiştirmek hem iş dünyası hem de birey için vazgeçilmez değerdedir. Gerek eğitim kurumlarında çalışan iş görenlerin gerekse yeni yetişen/yetişme sürecinde olan neslin takım çatışması becerilerinin geliştirilmesi, okulun eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlarına ulaşmanın kolaylaştırarak yaklaşımların başında gelmektedir. Takım çalışması becerileri ile donanmış bireyler yetiştirmek, iş yaşanma geçişte bireyleri avantajlı bir duruma getirecektir. Takım çalışmasını dar anlamda değişik sayıda iş görenin, belirttiği amaçlarla ve belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler – etkinlikler bütünü olarak tanımlamak olanaklıdır. Diğer bir deyişle takım genellikle bir grup insanın becerilerini yeteneklerini, becerilerini, yeteneklerini, bilgilerini paylaşma açarak, birleştirerek örgütsel düzeyde kalite ve verimliliği artırma yönünde harekete geçirilmesi olarak da görülebilir. Kuşkusuz bu açılımı sağlayabilmek, takım üyelerine yetki ve sorumluluğun verilmesini gerektirmektedir. Bunun yan sıra ortak ve paylaşılmış amaçlar, bağlılık, değerler, normlar ve kurallar, çalışma alışkanlıkları, karşılıklı sorumluluk ve işbirliği gibi temel bileşenler de gereklidir, özellikle her şeyi standartlaştıran ve kurallara bağlayan bürokratik akılcılığın yetersiz kaldığı durumlarda takım çalışması önemli bir araç olarak gerekmektedir.

3.4. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Takımın amaçları aynı zamanda takımın kurulma gerekçeleri ile örtüşmektedir. Konuya eğitim örgütleri açısından bakıldığında takım çalışmasına olan gereksinimi ve takım kurmanın/oluşturmanın gerekçeleri vardır.

3.4.1. Takım Çalışmasının Nedenleri

- Eğitimde (okulda) değişimi başlatma

- Eğitimdeki değişmelere karşı direnci kırma
- Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma
- Okuldaki çalışma ilişkilerini geliştirme
- Eğitsel, yönetsel ve Örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme
- Okulu yenileştirme ve geliştirme
- Çalışanlar için işi daha anlamlı hâle getirme
- Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma
- Kurumsal yaratıcılığı ön plâna çıkarma
- Verimliliği kurumsallaştırma
- Kaliteli eğitim ve öğretim hizmeti sunma

Takım kurma - oluşturma gerekçelerinin başında performans sorumluluğuna sahip çalışanların katkılarının en çoklaştırılmasıdır. Diğer bir etken de bütün takım Üyelerinin örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığını sağlamak, takım içindeki farklı yeterlikteki çalışanları aynı amaç etrafında birleştirmek ve harekete geçirmek, takım içinde ortaya çıkan sorunlarla yüzleşmek ve bunları etkili biçimde çözmektir. Eğitim kurumlarında etkili bir takım oluşturabilmek için gerekli temel takım içinde ortaya çıkan sorunlarla yüzleşmek ve bunları etkili biçimde çözmektir. Eğitim kurumlarında etkili bir takım oluşturabilmek için gerekli temel koşullar vardır.

3.4.2.Etkili Takım İçin Gerekli Koşullar

- Takım içinde etkili iletişim
- Takım içinde etkili sorun çözme

- Takım içinde uyum
- Takım içinde sorumlulukların paylaşımı
- Takım içinde yaratıcılık

Takım çalışmasının ilk aşaması ve varlık nedeni, takım için uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bir takım kurulurken amaç ve hedefler, açık, ulaşılabilir ve anlamlı biçimde tanımlanmalı ve takım üyelerince paylaşılmalıdır Etkili bir takım olabilmek için gerekli diğer bir nokta ise takım içinde etkili liderliğin varlığıdır. Takım çalışması, bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte, bunun başarıya ulaşması büyük ölçüde takımdaki liderin etkili olmasına bağlıdır.

Takım lideri olarak eğitim yöneticisi, takımı amaç ve hedeflerine ulaştırmayı, takım içi sorunları çözmeyi, takımı yönlendirmeyi ve yönetmeyi üstlenen kişidir.

Lider, takımı yönlendiren, takım bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, takım üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren bir birey olarak takıma oldukça önemli katkılarda bulunur.

Takım içi sorunların çalışmaların anlaşmazlıkların çözümünde takım lideri kadar, takım üyelerinin de yaklaşımları önemlidir. Takım bağlılığı gelişmiş, etkili bir iletişim ve etkileşim olanağı sağlanmış, takım bilinci yerleşmiş üyeler arasında uyum ve yansıklığın sağlandığı bir takımda etkili, yaratıcı ve yapıcı çözümler üretilir.

Eğitim örgütlerinde takım kültürü etkili ve başarılı biçimde oluşturulduğunda, takım çalışması için yapısal ve yönetsel denklilere gidildiğinde, okulun etkinliği en üst düzeye çıkarılır ve bağlamda takım çalışmasının yararları kısaca şöyle özetlenebilir:

Çalışması için yapısal ve yönetsel denklilere gidildiğinde, okulun etkinliği en üst düzeye çıkarılır.

3.4.3.Takım Çalışmasının Yararları

- Takım halinde çalışmak, yaratıcılık ve enerjiyi artırır.
- Aidiyetlik ve bağlılık duygusunu geliştirir.
- Sosyal desteği ve karşılıklı sorumluluğu geliştirir.
- Farklılıklara hoşgörü ile bakılır.
- Karşılıklı güven ve saygı gelişir.
- Çalışmalar etkili biçimde yönetilir.
- Açık ve dürüst bir iletişim sergilenir
- Çalışanlara iş daha anlamlı hale gelir.
- Verimlilik artışı sağlar.
- Çalışanlar arasında işbirliği gelişir.
- Sağlıklı bilgi akışı sağlanır.

Örgütlerde takımlar, belirli bazı gerekleri yerine getirmek ve bazı amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar Takım kurma ya da takım çalışması, okul geliştirmeyi sağlamaya yönelik bir girişimdir. Bu girişimin yararları olduğu kadar taşıdığı riskleri veya sakıncaları da bulunmaktadır. Bu riskleri azaltmanın yolu, takımı etkili kılacak çalışmalarını yürütmektir. Bu anlamda, takım içi etkileşim veya kişinin açık olması, takım üyelerinin veya takımın rolünün/rollerinin belirlenmiş olması, okul bazında takımın etkili çalışması için yapısal bazı değişikliklere gidilmiş olması, okuldaki herkesin takım çalışmasına inanması, güvenmesi ve destek vermesi, bireysel performans kadar takım performansını güvenmesi ve destek vermesi, bireysel performans kadar takım performansını ödüllendirecek bir ödül

sisteminin kurulmuş olması ve en önemlisi de takımın hedeflerinin belirlenmiş olması, takımı başarıya ulaştıracak etkinliklerden bazılarıdır.

3.5.İYİ BİR TAKIM ÇALIŞMASININ ÖZELLİKLERİ

3.5.1.Sorgulama

Bilgi toplama, fikir yaratma ve test etme, olanakları araştırma ve sunma, yeni yaklaşımların uygulanabilirliğinin tespiti, işlerin yürümesi için organizasyon yapma ve uygulama, üretim ve çıkarımların yapılması, sistemlerin nasıl çalıştığının kontrol edilmesi,

işlemlerin ve standartların korunması ve sürdürülmesi, başkalarının çalışmaları ile bütünleştirilmesi ve iş birliği yapılmasını kapsar.

3.5.2.Çok sesliliğe değer verme

En iyi sonuçların çıkması için çok farklı düşüncelerin bir araya gelmesi gerekir, diğer yandan da çok sesliliğin senfoniye dönüşmemesi önemlidir.

3.5.3. İletişim kurma

Takımı birbirine bağlayan iletişimdir. Takım içindeki iletişim dinamiktir. Farklı İnsanlarla farklı yollarla iletişim kurabilmek, herkesi dinlemeyi bilmek, problem ve çözüm-odaklı fikir paylaşımlarını yürütebilmek gerekir.

3.5.4. Eğitimin gözden geçirilmesi

Geribildirim almak her tür öğrenmede olduğu gibi burada da çok önemlidir. Takım oluşumunun ve çalışmasının her aşamasının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi özellikle ilerideki çalışmalar için çok faydalı olacaktır.

3.5.5 Kolektif Ammesi (Toplu hafıza kaybı)

Hafıza kaybı, projenin bir takım çalışmasına ihtiyacı olup olmadığını sorgulamadan yöneticinin bir takım oluşturması sonucu ortaya çıkar. Takım elemanları neden orada olduklarını ve ne yapmaları gerektiğini merak edip dururlar.

3.5.6. Grup miyobu: Takım üyelerinin kafasını karıştıran, gruba bağlılıklarına zarar veren ve ilham vermesi gereken bir amacın görülememesi veya eksikliği. Takım üyeleri kendilerine sürekli acaba biz ne yapmaya çalışıyoruz sorusunu sorarlar.

3.5.7. Liderlik fobisi: Liderlik rolünün abartılması ve genellikle mantık dışı bir şekilde liderden korkulması. Semptomları: Kararlar verilemez. Sorunlar üst üste biner. Lider takımın çalışmalarına engel olur.

3.5.8. Kronik geçimsizlik: Takımın ufak meseleler üzerinde anlaşamaması ve sürekli olarak tartışması. Tartışmalar toplantıların ne zaman yapılacağı gibi önemsiz konulardan çıkar, tedavi edilmezse tüm konularda bir iç sürtüşmeye yol açabilir.

3.5.9. Hayati desteğin kaybı: Para, mekân, malzeme ve bilgiden-takınan hayati ve sağlığını koruması için gerekli olan her şeyden yoksun kalma. Liderin ve/veya firmanın ilgisizliği ve gerekli koşulların sağlanamaması yüzünden takım hayati tehlike içindedir.

Takım çalışması giderek daha çok talep edilen bir eğilim olmakla beraber, dikkat edilmesi gereken noktalar gözden kaçırıldığında avantajlarından çok dezavantajlarının olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

3.6.TAKIM LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ

Tüm çalışma takımlarında takımın başarısı için takım lideri kritik bir önem taşımaktadır. Birçok organizasyonda yöneticiler ya da politik liderler astları ile doğrudan, karşılıklı etkileşim imkânına sahip olmamasına rağmen lider olarak algılanmaktadırlar (Erdoğan,1999). Araştırmamızda ele alınan yönetici; takım lideri, organizasyon amaçlarını

gerçekleştirmek amacı ile astları ile yakın iletişim ve etkileşim içinde bulunan orta seviye ya da alt seviye lider olarak ele alınacak ve karakteristikleri ortaya konmaya çalışılacaktır.

Literatürde takımın başına atanmış takım sorumlusu olduğu takımın lideri olarak görüldüğü ve bu görevleri yerine getirmesi istenmektedir. Bu nedenle araştırmaya ters düşmemek için bu sorumlulukları yeri getiren takım sorumlusu yerine takım lideri terimi kullanılacaktır.

Lider örgütünün vizyon ruhunu insanlarla iyi iletişim sıcak bir diaolog kurarak yaratan insandır. Fakat takım lideri aynı zamanda etkili bir yönetici ve etkili bir takım oyuncusu da olmalıdır. Örgütsel takımlarda takım lideri örgüt takımı tarafından atanmış da olabilir üyeler arasından seçilmiş de olur.

Takım liderinin kaynak sağlamak, engelleri ortadan kaldırmak, takım içinde işleri hareketlendirmek takım içindeki üyelerin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Bir takım ortamında liderin rolü bireylere iş içinde yapmaları gerekenleri söylemekten, emretmekten, talimatlar vermekten, paylaşılan hedeflerin olduğu bir vizyon oluşturmaya doğru dönüşmektedir(Wilson and Wellins,1997).

3.6.1.Liderde Olması Gereken Özellikler

3.6.1.1.Vizyon Sahibi Olma, Vizyon Yayma

Organizasyonun ya da takımın gelecekte ulaşılacak istenen seviyesinin ve takımın benimsediği değerlerin resminin çizilmesi olarak ifade edilen vizyon oluşturma takım liderinin görevleri arasında yer alır. Takım lideri vizyon oluşturma sürecinde bireyler için bir anlam ifade eden fikirleri, organizasyon ve takım amaçlarına yönelik olarak organize etmeli ve takım üyelerini ortak bir çabaya kanalize edecek şekilde ifade etmelidir(Erentül,1997).

3.6.1.2 İlham Verme Ve İkna Etme

Kendisine üst yönetim tarafından verilmiş hedeflere kendisine tayin edilmiş astlarla ulaşmaya çalışan yöneticinin uyumlu bir takım çalışması yapabilmesi ve

Lider olabilmesi açısından en önemli faktör, ulaşılabilecek hedefin tüm takım üyeleri tarafından paylaşılabilmesidir.

Takım lideri astlarını ortak amaçlar etrafında birleştirmek ve ortak bir çaba ile hedefe ulaşmayı sağlamak için astlarına, ilham vermeli ve onları ikna etmelidir(Keçecioğlu,1998).

3.6.1.3.Risk Alma

Takım lideri yönetici ve yetiştirici görevlerinin yanı sıra astlarını motive edecek ve onlara yön gösterebilecek uygun stratejileri de belirleyebilmelidir. Bunun için takım lideri hislerine güvenmeli, doğru değerlendirme ve karar verme yeteneklerinin yanı sıra risk alabilmeli, üstünlük kullanabilmelidir(D.Staniforth and M.West,1995)

3.6.1.4.Sosyal Fayda Sağlama

Takım lideri bireysel olarak grup üyelerinden ihtiyaç duyulan çaba düzeninin yaratılmasından ve bu çaba düzeyinin sürdürülmesinden sorumludur. Takım lideri amaçlara ulaşma ve takımın amaçlara ulaşma yollarında takım üyelerinin çabalarını yönlendirmeden ve bu çabalarının eşgüdümlü hale getirilmesinden de sorumludur

3.6.1.5.Model Olma

Albert Schweitzer liderliğin tanımını “liderlik, örnek olmaktır” şeklinde yapmaktadır.

Takım lideri takımın atmosferini oluşturmakta, dolayısıyla onun yaptıkları ve söyledikleri takımın davranışlarına yön vermektedir. Takım lideri davranışları ile takım üyelerinden neler beklediği nasıl davranmalarını istediği ve takımın misyonunu gerçekleştirirmede rollerinin neler olacağı konusunda takıma iyi bir model olur.

3.6.1.6.Yetki Devri

Takım liderinin en önemli sorumluluklarından biri astlarını yetiştirmedir. Yetkilendirme ve delegasyon ise bu sürecin en önemli parçalarıdır. Yetkilendirme her kademedeki kişi ve ya takımların sahip oldukları yetkinlikleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve isteklendirme düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmasını ifade etmektedir.

Yetkilendirme, astların denetlenerek yöneltilmeleri imkân vermektedir(Erengül,1997).

Delegasyon ise, üstlerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda astlarını yetiştirerek astlarına bu yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda astlarını yetiştirerek astlarına bu yetki ve sorumlulukları aktarmasını ifade etmektedir.

Takım lideri astlarını kendisini ilgilendiren konularda karar ve etkinliklere katılabilmesi yönünde cesaretlendirmeli astlarına sahip oldukları fikirleri ve bu fikirleri destekleyecek yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için fırsat verilmelidir. Aynı zamanda takım lideri sahip olduğu kendi yeteneklerinin bir kısmını takım üyelerine devretmeli ve bu şekilde gelecekte alacakları rollere hazırlanmaları için bir ortam yaratmalıdır.

3.6.1.7.Astların Kararlara Katılımını Sağlama

Takımın ortak bir amaca ulaşması ve bu amacın astlara da bir anlam ifade etmesi için takım üyelerinin, takım içinde verilen kararlara katılması gerekmektedir. Nitekim Sorentino ve Bautillier tarafından yapılan bir araştırma, astların katılımının kalitesinin takım üyelerinin diğer takım üyelerini etkilemedeki

Algılamalarını önemli ölçüde arttırırken, aynı zamanda katılımın sıklığını da arttırdığını ortaya koymaktadır(Keçecioğlu,1998).

Astların katılımını sağlamak için takım lideri, düşünceli, destekleyici ve astlarına danışan bir lider sergilemelidir. Takım lideri, tecrübe ve bilgisiyle amaçların takım üyeleri tarafından benimsenmesini ve benimsenen amaç doğrultusunda takım üyelerinin kararlara

katılımını sağlamalıdır. Takım üyelerinin kararlara katılımı, takım liderinin astlarını takımla bütünleştirmesine de yardımcı olacaktır.

3.6.1.8.İnsanı Dikkate Alma

Takım liderinin insana yönelik olması; güven, samimiyet ve duygusal destekten oluşan bir ortam yaratma çabasını ifade etmektedir. Aynı zamanda takım üyeleri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık kurması takım üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranışlar sergilemesini ifade etmektedir.(Acar,2001).

Konunun uzmanları yöneticilerin etkin olabilmeleri için her şeyden önce insan davranışları konusundaki bakış açılarını geliştirmeleri gerektiğinin altını çizmekte liderin bireysel ve örgütsel amaçları başarmada karşılıklı saygı ve güveni kullandığını söylemektedirler. Bu sebeple takım lideri astlarına karşı yapıcı ve olumlu davranmalı onları desteklemelidir.

Takım amaçlarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için çeşitli görevlerin dağılımında en uygun kişinin en uygun göreve seçilmesi için her takım üyesini en iyi şekilde tanınmalıdır. Takım liderinin her bir takım üyesini en iyi şekilde tanıması ise ancak her bireye özel ilgi göstermesi ile mümkün olabilecektir. Takım üyelerinin özel hayatlarına saygı ve sorunlarına ilgi gösterilmesi, takım üyelerine yardım etme fırsatı çıktığında bunun değerlendirilmesi takım liderine uzun dönemde güven duyulmasını sağlayacaktır(Erengül,1997).

Bunun yanında takım lideri astlarını anlayabilmek ve gerektiği zaman onların yanında olabilmek için gözlem, analiz, duyarlılık gibi yeteneklere de sahip olmalıdır.(Stanifortyh and West,1995).

3.6.1.9.İletişim

Ekibin başarısı takım içindeki bireyler arasındaki iletişim ile doğru orantılıdır. Takım içi iletişimi arttırabilmek için takım içi çalışanların birbirlerini dinleme, anlatma, sorgulama, geri bildirim gibi yeteneklerin kazandırılması gerekmektedir(Erengül,1997).

Takım liderinin iletişim tarzı, takım üyelerinin yeni fikirleri ortaya koymaya, bu fikirleri rahatlıkla tartışabileceklerine, yaratıcılığın hakim olduğu bir ortamın oluşması için oldukça gereklidir(Erengül,1997).

Takım lideri görev odaklı diğer üyelere duyarlı ve iyi bir iletişimci olmalıdır(Tompkins,1995).Takım lideri takımın içinde iş gören bireyleri birbirleriyle iletişimi ile oluşan sinerji bireylerin performanslarının geliştirilmesine sebep olduğunu bilmekte ve gerçek takım performansına ulaşmayı sağlamaya çalışmalıdır.

Takım lideri üst yönetim ile yaptığı toplantı sonuçlarını astları ile paylaşmalı ve bilgileri aktarmalı bu toplantı konuları ile ilgili astların bilgi vermeli bu konuda tüm fırsatları değerlendirmelidirler. Takım içi iletişimi en etkili şekilde oluşması açısından briefing verme ve toplantı yönetmek konularında eğitim almasının yararları bulunmaktadır(Hall,1999).

Sonuç olarak takımda ki bireylerin takım hedeflerine yönelik çalışmaları ancak takım içinde yeterli bilgiye sahip olmaları durumunda mümkün olabilmektedir. Bu nedenle takım lideri tüm gerekli bilgiyi astları ile paylaşarak, astlarının görevlerini ve kendilerinden beklenenin ne olduğunu açıklıkla anlamalarını sağlayabilmelidir.

3.6.1.10.Uygun Takım İklimi ve Kültürü Oluşturma

Astlar takıma ait olma saygı görme takdir edilme kendini ortaya koyma gibi sosyal ihtiyaçlarına cevap bulabilecekleri şartların ve etkileşimin iş gördükleri takım içinde gerçekleştirebilmeleri bireyin özel yaşamının yanında örgüt yaşamındaki doyumunun ve motivasyonunun yönü de etkileyen ihtiyaçlardır(Acar,2001).

Takım içinde çalışan bireyler arasındaki birbirine bağlanma isteği takım amaçlarına olan inancı ve katılımı arttırmakta, kendilerini takıma önemli katkıları olan bir birey olarak hissetmelerine sebep olmaktadır(Weiss,1993).

Takım lideri takım içi bireylerin organizasyon amaçlarına yönelik olarak işbirliği beklediğini ve işbirliğini engelleyecek takım içi gruplaşmalara izin vermeyeceğini hissettirebilmelidir. Takım içinde organizasyon amaçlarına ulaşmayı engelleyecek

gruplaşmalar aynı zamanda takım bütünlüğünün sağlanmasını da engellemektedir. Bu nedenle takım liderinin çatışma yönetimi konusunda da bilgili ve eğitimli olması gerekmektedir.

3.6.1.11.Motive etme

Takım amaçlarına bağlılık ve motivasyon, takım üyelerini ve takımı geleceğe taşıyacak çabayı göstermeye ve bu çaba için gereken katılımı sağlamaya yönlendirecektir. Bunu sağlayabilmek için takım liderinin takım üyelerinin motivasyonuna gereken önemi göstermesi gerekmektedir(Horner,1997).

Takım liderinin karakteri ve yönetim tarzı takımın morali konusunda en etkileyici unsurlardır. Bu yüzden liderlik eğitimi takım çalışması eğitiminden dahi daha önem arz etmektedir(Hall,1999)Takım üyelerinin kendilerini motive olmuş hissetmelerini sağlayacak bir atmosferin yaratılmasında da takım liderinin yönetim tarzı önem arz etmektedir. Destekleyici moral verici bir yönetim tarzı astların motive olmalarını sağlarken aşırı kontrole dayalı bir yönetim tarzının ise astların morali üzerinde olumsuz etki yarattığı bilinmektedir.

Takım liderinin takım içi üyelerin ihtiyaçlarını önemsemesi bireylerin motivasyonunu güçlendirecek arttıracak takım için göstereceği çabaları arttıracaktır.

3.6.1.12.Yetiştiricilik

Yetiştirme; yönetici ile astın arasında astın yaptığı işe ve ya iş potansiyeline ait bazı eğitimsel bilgilerin önem arz ettiği bir durumdur(Uyargil,1993).Konunu uzmanları bilinçli ve etkili bir yetiştiriciliğin, takımlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve bu etkinin takımın şekil almasında önemli bir fonksiyon olduğunu vurgulamaktadırlar.

3.7.TAKIMIN ROLLERİ

Rol, kişinin bulunduğu görev mekânına göre ortaya koymak zorunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışların bütünüdür(Erdoğan,1999).

Takımın içersindeki roller bireyden beklentileri ifade eder. Takımdaki her konum takım içinde bulunan bireylerden davranış beklerler.

Takımın başarılı olabilmesi uzun ömürlü olabilmesi için sorumluluklarını gerçekleştirecek aynı zamanda kendi içinde çalışan bireyleri mutlu edecek şekilde yapılandırılması gerekir. Bu yapılanma bireylerin alacağı roller konunun çeşitli uzmanları ile farklı farklı şekillerde ifade edebilmektedir.

Bene ve Sheats tarafından takım üye rolleri “göreve yönelik rol ve işlevler ile sürece yönelik rol ve işlevler” olarak ele alınmaktadır(Kılınç,1997).Buna karşın da Belbin takım rollerini takımın devamlılığını sağlamada çalışanların bir diğer çalışan ile ilişkisini şekillendiren davranış modeli olarak tanımlamaktadır(Belbin,2001).Daft ise Takım içindeki takım çalışanlarının aldığı rolleri görev uzmanlığı ve sosyo-duygusal roller olarak ele almakta ve takımın başarılı olması için bu rollerin takım içi üyelere sağlıklı bir şekilde paylaşılması gerektiğini söylemektedir.

Araştırmamızda Belbin tarafından ortaya konulan ve etkili bir takımda tüm üyelerin taşıdığı rollerinde verilmesi de uygun görülmüştür. Ayrıca görev uzmanlığı ve sosyo-duygusal rollerin takım içinde dengeli bir şekilde sergilenmesi içinde takımın başarısından çok bu konu işlenecektir.

3.7.1.Sürece yönelik rol ve işlevler

Takımın amacı görevi nasıl başarı ile sonuçlandırmalıyız olmalıdır. Bu sorumluluk takım içersindeki çalışanların birbirlerine bağlılığın ve güvenin olduğu bir ortam yaratmaya, Takım standartlarının gelişmesine takım içi üyelerin etkileşimine ve iletişimine yönelik işlevlerdir(Erdoğan,1997).Şöyle özetlersek;

3.7.1.1.Destekleyicilik

Diğer takım fertlerine ılımlı yaklaşım ve samimi davranmayı ifade etmektedir.

3.7.1.2.Tansiyon düşürücülük

Takım içinde yoğun iş temposu esnasında gerilen ortamı yumuşatabilme ve rahatlatabilme

3.7.1.3.Katılımı kolaylaştırma ve arttırıcılık

Takım içindeki üyelerin katılmasına dengeli bir şekilde izin verebilmek.

3.7.1.4.İzleyicilik

Takım içindeki üyelerin takıma uyum sağlamaları karşıt fikirleri dinleyip kabul edebilmeyi

3.7.1.5.Açığa vuruculuk

Karşıt fikirlerin özetlenerek ortaya konulması.

3.7.1.6.Teşhis edicilik

Toplantılarda karşılaşılan sorunların ve yanlış hareketlerin bulunması ve doğru olanın ortaya konması.

3.7.1.7.Takım gözlemciliği

Takım içinde bulunan takım üyelerinin faaliyetlerinin izlenmesi kayıtlar tutulması ve bireye geri dönütünün yapılması.

3.7.1.8.Normları belirlemek

Takımın oluşturduğu normlar ve onlara uyum konusunda takım üyelerini yönlendirmeyi ifade etmektedir.

3.7.1.9.Uzlaştırıcılık

Takım içinde oluşan çatışmalarda üyelerin gerektiğinde geri adım atabilmesidir.

3.7.1.10.Yüzleştiricilik

Takımdaki bireylerin takım amacıyla örtüşmeyen davranışlarını önlemeye yönelik davranışlarıdır.

3.7.1.11.Uyumlaştırıcılık

Takım üyelerinin farklı düşüncelerinin amaca yönelik kaynaştırılması ve uzlaştırılmasıdır.

3.7.2.Göreve yönelik rol ve işlevler

Bilgi ve düşüncelerin sistematik olarak iletilmesine analiz ve değerlendirmeye yoğunluk verilmesine neden olmaktadır. Takım üyelerince takım toplantılarında sergilenen rollerdir. Özetlersek;

3.7.2.1.Bilgi vericilik

Takımın problemi çözmeye yönelik olarak ihtiyaç duyduğu bilgi ve tecrübelerin bütünüdür iletilmesidir.

3.7.2.2.Bilgi arayıcılık

Ortaya atılan fikirlerin gerçek dilde açıklanması ve örneklerle güçlendirilmesi ve detay bilgilerin elde edilmesini sağlar.

3.7.2.3.Başlatıcılık

Takıma farklı önerilerin sunulmasıdır.

3.7.2.4.Fikir arayıcılık

Olaylardan çok takım içindeki bireylerin hissiyatları bu hislerin konuya sağlayacağı işlevler

3.7.2.5.Açıklayıcılık

Birbirinin aynı fikirlerin açıklanması ve uygulama esnasında karşılaşılabilecek sorunların tespit edilmesi.

3.7.2.6.Koordinasyon

Bireylerin ortak düşüncelerini bir araya getirerek harmanlayarak uyumu sağlayabilmek.

3.7.2.7.Özetleyicilik

Takım üyelerinin ortaya attığı fikirleri diğer bireylerin anlaması için tekrar etmeye yöneliktir.

3.7.2.8. Enerji vericilik

Takımın bireylerini harekete geçirme ve canlandırma motive etme.

3.7.2.9.İşlemsel Teknisyenlik

Rutin işleri bazı bireylerin üstlenmesini ifade eder.

3.7.2.10.Test edicilik

Takımın herhangi bir görüş birliğine hazır olup olmadığını kontrol edebilme Takım çalışması için olumlu bir iş ortamı stratejisinin desteğinde, üst yönetimin genel çevresini oluşturacağı organizasyonel planlama anlayışı etkili olacaktır. Böylece takım çalışmasından beklenen kritik sonuçlar elde edilebilir.

Takım çalışmasını kurumlar için taşıdığı önemi, çalışanlar, yönetim personeli ve organizasyon boyutları ile ele almak doğru yaklaşım olacaktır. Çalışanlara sağladığı yararları şöyle sıralarsak;

Çalışanlar, organizasyondaki faaliyetlerin yoğunluğunda, iş süreçlerindeki gürültü kirliliği ve ortamın fiziksel olumsuzluklarından dolayı kendilerini daha az stresli bulurlar. Sorumluluğun paylaşımı da bireyin kendini takımın bir parçası olarak algılayarak sosyo duygusal bir rol benimsemesinden dolayı daha fazla tatmin edici olur. Diğer taraftan gerek takım üyesi olarak, gerekse takım halinde elde edilen iş başarıları tüm organizasyona yansıtacağından çalışanlar takım aracılığıyla kendinden daha fazla söz ettirilir ve takımın katkılarına daha fazla yoğunlaştırılmış olur.

Yönetim personeline sağladığı yararları şöyle sıralarsak; Kişi başına üretkenliğin artması başarıların sürekli yükselişi ve dolayısıyla bilgi artışıyla birlikte eğitim kurumlarının yapısındaki olumlu gelişmeler takımların başlıca yönetsel yararlarının birer göstergesidir. Takımların geleneksel olarak, yönetim düzeylerinin birer fonksiyonu olarak kabul edilen planlama, örgütleme, yürütme ve gözetim aktivitelerini devraldıkları, böylece üst yönetimin performans alanının işlemsel düzeylerden stratejik düzeye kaydığı görülmektedir. Takımların operasyonel süreçlerden çekilen üst yönetimin söz konusu faaliyetlere ilişkin maliyetlerin düşmesinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Yine yöneticiler hedeflerine ve birimlerin amaçlarına ulaşmada kolaylaştırıcı rolleriyle karşımıza çıkarlar. Dolayısıyla geleneksel yönetici profili yerine yönlendiricilik özelliği olan performans odaklı yönetici tipolojisi işletmede etkin duruma gelir.

Organizasyona sağladığı yararlar;

Kişilerin, bir ekip ruhuyla birleşip kalplerindeki arzuları ev teknolojik yeteneklerini uygulamaya koyacakları bir iş atmosferi yaratabilirse, böyle bir organizasyon o kişilere kelimelerle ifade edilemeyecek kadar zevk ve yarar sağlar. Organizasyonlarda ekip ruhuyla davranan, takımın yetenek parçacıkları olarak personelin böyle bir anlayış ve işbirliğine yönelimi yararlı sonuçlara yol açacaktır. Organizasyonda takımların kurulması ve organizasyonel yayılımından sonra örgüt kültürü ve iklimi değişime uğramaktadır. Bu

durum eğitimin kalitesinin artmasına, örgüte arşı gelişen güvenini en uygun biçimde organize edebilmesinde etkili olur. Diğer taraftan olumlu iş ortamı ve takım temelli ödüllendirme sistemleri hem çalışanları hem de kurum dışındaki diğer kurumları cezp eder. Bu durum kurumun imajını arttırırken kurumda görev almak isteyen yeni yönetici adaylarına da olumlu bir durum göstermesini sağlar.

Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçer.

Takım kararları ve faaliyetleri üyelerin katılımı, takımın istekliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur. Yüksek bağlılığın takım üyelerinin morali ve doyumuna düzenli etkileri bulunur.

Tek başına takım üyeliği en büyük doyumunu sağlasa bile, organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi harika bir mutluluk kaynağıdır. Takımın ürettiği şeylerde kendi çabalarının nihai sonuçlarını görebildikleri için, takım üyeleri bir başarı duygusu tadar. Bu nihai ünün başka birimlerin ya da takımların işleyeceği bir hammadde olsa bile takım üyeleri kendi takımlarının üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısını görüp kavrarlar.

Başarılı bir takımda sosyal doyum ve görev performansı için gereksinimler iki çeşit rolü ortaya çıkarır; görev uzmanlığı rolünü uymayan kişilere amaçlarına ulaşmak takıma zamansal ve enerji açısından yardımcı olur. Takım sorunlarına yeni çözümler hazırlar, görev sorunlarına ilişkin öneriler getirirken, görevle ilişkili gerçekleri araştırırlar, sorunla ilişkili fikirlere perspektif getirirler. İlgi azaldığında takımı yeniden ateşler. Sosyo-duygusal rol alarak, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını desteklerken, sosyalleşmelerini güçlendirir. İşlerine uyumlaştırma, direnci azaltma, takımı bir amaca doğru yöneltme, diğer takım üyelerinin fikirleriyle uyum sağlama takımın uyumu sürdürmede kendi fikirlerini öne sürme sosyo-duygusal rolün içersine girer.

Takım organizasyon içersindeki kritik konumu, organizasyonun dışsal başarılarına doğrudan katkısı, takım üyelerinin diğerlerinden farklı biçimde öne çıkan ve örnek gösterilen orijinal yetenekleri üyelerin duygu gelişimini olumlu biçimde etkilediği gibi organizasyonun bütünlüğüne ilişkin işbirliği kültürünün korunup ilerlemesine de fayda sağlar.

Takım (Ekip) Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog”la başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.

3.8.ÖRGÜTSEL TAKIM TÜRLERİ

Örgütsel takımları mevcut olan gruplardan ayıran önemli bir özellik vardır. Takım çalışmasını gerçekleştiriyor olmaları. Takımda bir tarım yapılırken bireyler arasında ki koordinasyonu planlanması gereklidir.

Takım; kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma vermiş birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıdaki insan topluluğudur(Katzenbach and Smith,1998).

Takım çalışması ise görev sürerken göreve heyecanla katkıda bulunan ve sürekli bağlantılı uyumlu insanların yerine getirdiği eylemler(Kılınç,1986).

Takım çalışması insanların bir araya gelerek işi çabuklaştırma eyleminden yola çıkılarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda takımı meydana getiren özelliklerin sonucu olup takım ruhunu hissetmeyi ve yaşamayı gerektirir.

Takım çalışması kaliteyi arttırmaya yönelik çabaları sonraki projelere taşıyan, organizasyonu güçlendiren, takımı tekrar tekrar dizayn eden bir oluşum olarak kabul edilir(Drew and Thomas,1996).

Takım ise ancak araç olarak faaliyet gösteren bir oluşumdur. Takımlar kuruluş hedeflerine, özerklik derecelerine, süregelen olup olmadıklarına, gelişme süreçlerine göre sınıflandırılabilirler.

Biçimsel Takımlar, Sürekli çalışma takımlarıdır. Hizmetleri planlı ve bilinçli bir şekilde devam ettirirler. Örgütsel takımlar içinde en sık görülen oluşumdur. Organizasyon yapısı bir üst ve ona bağlı astlardan meydana gelen takımlardır. Bu takımlar örgüt hiyerarşisi en yüksek noktasından en alt noktasına kadar ast üst ve dikey konumlar şeklinde görülmektedir.

Dikey takımlar farklı kademede ama aynı bölümde çalışan insanlardan oluşur. Yatay takımlar ise aynı hiyerarşide ama farklı bölümlerde görev yapan insanlardan oluşur(Daft,2000).

Biçimsel takımlarda üyeler arasında düzenli çalışma rolleri ve ilişkiler mevcuttur. Takım lideri (yönetici) tanımlanmış bölümle atanmışlardır. Üst ve astlar arasında anlamlı bir etkileşim mevcuttur. Kontrol esasları ve kontrol noktaları ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Ve takım lideri tarafından uygulanmaktadır(Kılınç,1986).

Bu takımların içinde görev dağılımlarını, planlamayı kontrol ve denetlemeyi kendi içlerindeki prosedürlerden alan takımlarda vardır. Bunlara otonom çalışma takımları denmektedir.

3.9.ÖRGÜTSEL TAKIMLARIN OLUŞUM SÜRECİ

Takımların hemen başarılı bir takım haline gelebilmesi kolay değildir. Takımların oluşabilmesi için takımın bütünleşmiş bir felsefeye sahip olması gerekmektedir. Takımın bir belirlenmiş vizyon ve misyonunun olması tanımlanmış rollerin belirlenmiş olması birbirine bağlı sürekli yenilik arayan ve değişime açık olmaları gerekmektedir(Siebenaler,1997).Takımlar çeşitli hedefleri içinde barındırdığı için farklı şekillerde insanları da bir arada tutar. Bu örgütün amaçları gerçekleşebilmesi için takım içi bireylerin uyumlu çalışmaları gerekmektedir.

Ancak takımları bir anda etkin ve birbirine uyumlu hale getirmek mümkün değildir. Başarı elde edebilmek için uzun bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Bireylerin bazı gelişim aşamalarından geçerek kazanmaları gerekmektedir. Takım yöneticisinin takım olma sürecine takımın başarması için gerekli anahtar olarak bakmalı takım olmanın devamlı bir süreç olduğunu düşünerek takım olma aşamalarını tüm takıma anlatmalı takım içindeki bireylere cesaret vermelidir. Yeni oluşturulan takımlarda bazı özelliklerin hemen kazandırılması mümkün olmamaktadır.

Takımların gerçek anlamda takım olabilmesi için geçen bu sürece takım olma süreci denir. Takım olma süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

3.9.1.Oluşum aşaması

Bu süre Takımdaki görev alacak bireylerin takım içindeki konumlarını idrak edebilmelerini, oluşan bu yeni ortama alışabilmelerini ve intibak etmelerini kapsar. Bireyler bu dönemde kaygı ve endişe taşıyabilir. Kendilerinden ne beklendiği konusunda ve buldukları konumda nelerin uygun görüleceği Ya da kabul edileceğini bilememenin endişesini taşıyacaklardır.

Takım yeni kurulmuş ise bireyler henüz birbirlerini tanımadıkları için birbirlerine karşı temkinli davranacaklardır.

Takımın bu yeni oluşmuş ortamında bireylerin birbirlerini yeterince tanımamaları ortamda çekingen bir hava yaratır.(Blair,1991).Bu süreç içersinde bireyler yüzeysel ilişki kurarlar kendi aralarında. Görüşlerini daha temkinli aktarırlar. Birbirlerine karşı nasıl davranacaklarını uygun olan davranışları bulmaya arkadaşlık kurma olasılıklarını irdelemeye başlarlar.

Bu dönem takım içindeki bireylerin alışma dönemidir. Burada takım yöneticisi bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeleri ve iletişim halinde olmaları için onlara opsiyon tanınması onları birbirlerine teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi gerekmektedir.

Takım olma sürecinde oluşum aşamasında üyeler hemen hemen bütün açıklama ve yorumları lidere yaparlar. Buldukları konuyla ilgili araştırma yaparlar. Sorunlar yüzeysel olarak ele alınırlar belirsizlikler korunur. Buna karşın lider ise Görev ve roller hakkında üyelere destek olarak bilgilendirme yaparak takımın ekip yapısını oluştururlar. Herkesin katılımını sağlamak için bireyleri cesaretlendirirler.

Üyelerin uzmanlık alanları ile birbirlerini tanımalarına fırsat yaratır. Bilgileri paylaşmaya çalışır. Üyelere kendini tanıtabilmek için kendine rahatlıkla soru sorulmasını sağlar(Gordon,1993).

3.9.2.Fırtına aşaması

Takım içinde çalışan bireyler bu aşamada ilk aşamadan daha fazla birbirlerine tanıdık olduklarından görev ve sorumlulukları yeniden şekil alır. Takımın amaçları tutacağı stratejileri ve ekip çatısı şekillenmeye başlar(Gordon,1993).Takım üyeleri kazanmış oldukları bireysel özelliklerinden takım ruhu oluşturabilmek için bu davranışlarından ne oranda vazgeçeceğini düşündüğü aşamadır.

Takımdaki bireylerin kişilik yapıları bu dönemde şekil almaya ve ortaya çıkmaktadır. Üyeler takım içinde alacakları görevleri kendi uzmanlıkları da göz önünde tutarak en gözde konumda olmak isterler. Takım içinde verilen görev ve sorumluluklara karşı direnç gösterirler. Bu durum karşısında takım içinde anlaşmazlıklar doğabilir. Bu anlaşmazlıklarda çatışmalara kadar sürüklenebilir. Önemli kararların alınması gereken bir aşamada görüş ayrılıklarından oluşan ağır tartışmalar olabilir. Bu aşama çatışmalarının ağırlıklı olarak görüldüğü ve takımın yapılanması gereken bir dönem olması açısından önemli bir aşamadır. Bu aşamada takım yöneticisi belirsizlikleri ortadan kaldırmayı üyeleri aydınlatmayı önerilerde bulunmayı üyeleri birleştirmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bu aşamada üyeler, kendilerine yarar sağlayacak girişimlerde ve önerilerde bulunurlar, birbirlerini değerlendirirler liderleri hakkında yargıda bulunurlar. Görevden sakınma söz konusudur. Burada lidere karşı meydan okumalar vardır. Alt gruplar oluşur bunlarda kendi aralarında çatışma ortamı yaratır. Lider ise problem çözmede eksik parçaları birleştirir. Sunulan önerileri yorumlar geliştirilmesine yardımcı olur. Grubun karar alma sürecine

yardımcı olur. Bir konu ve ya sorun hakkında düşünce ve hislerini açıkça belirtmelerine yönelik bireyleri cesaretlendirir. Üyeler hedeflerine ulaşabilmeleri için kaynak sağlamaya çalışır(Gordon,1993).

3.9.3.Normların oluşum aşaması

Takım içinde standartların yerine oturduğu ve takım bütünlüğünün şekil aldığı normların oluşum aşamasıdır. Bu aşamada çatışmalar çözüme ulaşmış takım içinde uyum başlamıştır. Üyeler arasında dayanışma başlamıştır(Blair,1996).

Üyeler artık farklı görüş ayrılıklarının bileşkesini bulurlar ortak bir görüş hakim olur. Takım içinde birkaç üyenin değil tüm üyelerin katılımı ortaya çıkar.

Genelde kısa süreçten oluşan bu aşamada bireyler arasında yakın ilişkiler kurmaya başlar ve takım üyelerinin rol ve işlevleri hakkında ortak kararlar alınır ve uzlaşma sağlanır(Daft,2000). Bu aşamada üyeler birbirlerini destekler mutlu ve huzurlu bir takım ortamı başlar. Birliktelik duygusu hakim olur. Kendilerini organizasyondaki diğer gruplara nazaran daha üstün hissetmeye başlarlar. Üyeler liderin uygun görmediği çatışma ortamlarına girmezler. Lider ise kendi düşünce ve fikirlerini rahatlıkla açıklayabilir. Üyelerin gündem maddelerini belirlemelerine yardımcı olur. Yapıcı özelliği olan olumsuz görüşlerin ortaya atılmasını teşvik eder. Bütçenin hazırlanması ödenek ayrımları ve benzeri çeşitli sorunların oy birliği ile çözümlenmesini sağlar. Üyelere sahip oldukları bilgi ve beceriler doğrultusunda faydalı olacakları görevler verir(Gordon,1993).

3.9.4.Başarma aşaması

Başarma aşamasında yapısal tüm sorunlar çözüme ulaşmış ve grup tek bir birim gibi çalışmaya başlamıştır. Üyeler tüm enerjilerini takım amaçlarını gerçekleştirmeye adanmışlardır. Üyeler üzerinde üstlendikleri görevleri sonuca ulaştırmaya yönelik kararlılık ve azim görülmektedir. Bu aşamada üyeler hedefler doğrultusunda birbirleri ile direkt iletişim halinde olurlar. Oluşturdukları ortak misyon doğrultusunda yardımlaşma ile ortaya çıkan sorunlar çözüme ulaştırılır. Bu aşamada üyelerin rolleri belirgin ve açıktır. Her üyenin takıma olan katkısı diğerlerinden farklıdır. Üyeler bazı konularda artık inisiyatif

sahibidirler ve inisiyatif alma konusunda birbirlerine destek olurlar. Üyeler arası tartışmalar daha yapıcı olacak tarzda problemlerden oluşur. Birbirlerini başarılar sonrası geri besleme yaparlar. Lider ise Hedeflere yönelik belirsizlikleri ve ya eksikleri aydınlatmaya yardımcı olur. Üyeleri sahip oldukları uzmanlıklar konusunda harekete geçirerek takım amaçları doğrultusunda kullanırlar. Her üyenin takıma yapmış olduğu katkılardan ötürü takdir ederler. Takımın kendine vermiş olduğu önem ve değeri sürdürmesine yönelik işleyişler geliştirir.

3.9.5.Bitim aşaması

Komiteler görev güçleri proje takımları gibi görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş ve bu görevlerin tamamlanmasından sonra başka bir görevin verilmemesi başka işlevlerin üstlenilmemesi halinde katılımcının örgütteki normal fonksiyonuna dönmesi geçici takımlar için söz konusudur. Sürekli takımlar için bu aşama söz konusu değildir. Etkili takımların oluşturulması için bu aşamaların hiç biri önem dışı bırakılmamalıdır. Takım olma hali ve ilişkilerin samimi düzeye gelmesi örgütlerde çok zaman almakta olduğu için doğal olarak başarılı takımlar kendi kendilerini kontrol altına almaktadırlar. Yöneticiler takım yöneticisi ve takım üyeleri sürekli olarak takımın en etkili uygulama ve çözümlere yönelmesine destek olurlar.

Etkili takım liderlerinin takımların oluşturulması sırasında takımını iyi organize etmesi takım içi üyelerin takıma dengeli bir şekilde desteğini sağlamayı sağlar.

Üyelerin birbirleri ile nasıl iletişim kurdukları ne yapmayı tercih ettikleri işlerini hangi koşullarda daha rahat gerçekleştirdiklerini saptaması gerekmektedir.

Sonuç olarak takım liderinin liderlik davranışlarının, örgütsel takımların oluşum süreci içerisinde çok büyük önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle bahsi geçen takım lideri olup olmadığı tartışılan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü makamına da değinilmesi araştırma konusunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

3.10.EĞİTİM KURUMLARINDA TAKIMLAR VE LİDERLİK

Araştırmamıza konu olan İlçe Milli Eğitim Müdürleri Milli Eğitim taşra teşkilatı basamağında görev yapmaktadır. İlçe Müdürlerinin buldukları mevki nedeniyle yöneticilik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir.

Cumhuriyetin ilanından sonra eğitim sistemi yeniden örgütlenmiş başta Tevhid-i Tedrisat Kanunu olmak üzere pek çok konuda yenilikler yapılmıştır. İlk haliyle Osmanlı Devleti döneminde Maarif Nezareti adıyla kurulan ve zaman içinde Maarif Vekilliği, Kültür bakanlığı, Milli eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi adlar da alan ve şimdi MEB olarak örgütlenen mevcut Türkiye Eğitim Sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı 12.05.1992 tarih ve 21226 sayılı Resmi gazetede yayımlanan 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'a göre merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı olarak üç kısma ayrılır. İlçe Milli eğitim Müdürlüğü de taşra teşkilatı basamağında yer alır. Başaran' da eğitim sistemini sistem yaklaşımı açısından ele alarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü makamını aracı üst sisteme dahil olduğunu belirtir.

İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri İl Milli Eğitim Müdürlükleri biriminden sonra gelen bir eğitim teşkilatıdır. Eğitimin kalesi olan okulların yönetimini sağlayan Okul Müdürlerinin iyi birer lider olmasının önemi son yıllarda çok tartışılan konular arasında yer aldı. Bütün okul Müdürlerinin okullarını iyi yönetebilmesi ve okullarında iyi bir takım lideri olabilmesi, okul müdürü ve müdür yardımcılarının doğru yönlendirebilmesi için önce doğru ve iyi bir takım lideri tarafından yönetilmesi gerekmektedir. İşte bu doğrultuda İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine Takım Liderliğinin bütün özelliklerini doğru kullanabilmesi konusunda büyük sorumluluklar düşmektedir. Liderlik ve İlçe Yöneticiliği bu noktada birleşmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinin 18.01.1995 tarih ve 22175 sayılı resmi gazetede yayımlanan ilçe Milli Eğitim Müdürünün bütün görevlerinin iyi bir organizasyon oluşturabilmeleri için planlı programlı bir şekilde koordinasyon kurması etrafında toplanmıştır.

Eğitim örgütlerinde yapılan gözlemler sonucunda eğitim yöneticisinin yönettiği ekibinin üzerinde yasal ve makam gücünden çok kişilik özellikleri ve yönetim üzerindeki uzmanlığının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü eğitim örgütlerinde çalışan bireyler öğrenim ve toplumsal konumda eşit olduklarından yöneten kişinin karakteristik özellikleri daha önem kazanmaktadır(Başaran,2000).

Adı geçen yasaya göre MEB nen her kademesindeki yöneticiler görevlerini mevzuata, plan ve programlara ve emirlere uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten üst kademe yöneticilerine karşı sorumludurlar. Yönetim görevlerine atanmada ve yükselmede başarılı ve liyakatli olmak yanında her kademe yöneticiliğinin gerektirdiği hizmet içi eğitimi almış olmak esastır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda liderlik, üzerinde en fazla durulan popüler konulardan biridir. Liderliğin kurumdan kuruma çeşitli türleri mevcuttur. Takım liderliği de liderliğin önemli bir boyutudur. Eğitim yöneticilerinin, etkili bir yönetim ortamı elde edebilmeleri için yöneticiliklerinin de üstünde takımsal lider olmaları beklenmektedir. Takım lideri olan müdürler personelini ortak bir amaç çevresinde birleştirebilecek ve onlar ile bu hedefe koşmak için mücadele edebilecektir. Dolayısıyla İlçe Müdürlerine kazandırılması gereken özelliklerden biri olan takım lideri karakteristiğidir. Eğitim Yöneticileri takımsal liderin özelliklerine sahip oldukları derecede etkili bir eğitim alanı oluşturmakta, yönettiği okul Müdür ve Müdür Yardımcıları kendilerini o derecede takım olarak algılamaktadır. İlçe Müdürlerinin Takım lideri özelliğine sahip olmaması durumunda ise Yönettiği okul Müdür ve Müdür Yardımcıları takım duygusunu ve zorunluluğunu bilmemekte ve geliştirememektedir. Bu nedenle ilçe yöneticilerinin özellikleri ile Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasındaki ilişkinin araştırılması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu araştırma da İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin;

- 1) Vizyon sahibi olma, vizyon yayma niteliklerinin algılanma düzeyinin,
- 2) İlham verme, ikna etme niteliklerinin algılanma düzeyinin,
- 3) Risk alma niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 4) Sosyal fayda niteliğinin algılanma düzeyinin,

- 5) Model olma niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 6) Yetki devri niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 7) İnsanı dikkate alma niteliğinin algılanma düzeyinin
- 8) Astların kararlara katılımını sağlama niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 9) İletişim niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 10) Yetiştirme niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 11) Uygun takım iklimi, kültürü oluşturma niteliğinin algılanma düzeyinin,
- 12) Motive etme niteliğinin algılanma düzeyinin,

İlçe sınırları içinde çalışan okul müdürü ve müdür yardımcılarının aşağıda verilen okul müdür ve müdür yardımcılarının ait değişkenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesidir.

- Okul Müdür ve müdür yardımcılarının yaşı,
- Okul Müdür ve müdür yardımcılarının eğitim düzeyi,
- Okul Müdür ve müdür yardımcılarının bölümü,
- Okul Müdür ve müdür yardımcılarının görev süresi,

Okul müdürü ve müdür yardımcılarının kendilerini;

Ortak paylaşılan hedef,

Takım rolleri

Takım bağlılığı

Takım kültürü

Takım atmosferi

Etkileşim-iletişim olarak ne düzeyde algıladıklarının belirlenmesidir.

Bu araştırma sonucunda; genelde oluşması gereken takım felsefesinin liderlik anlayışı ve diğer liderlik nitelikleri ile takımı oluşturabilme safhaları hakkında sonuçlar ve çözümüne ilişkin öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın aşağıdaki bölümlerinde ise; araştırmanın modeli, evren ve rneklemi, araştırmanın verileri, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması, veri toplama aracının hazırlanması ile ilgili çalışmalar belirtilmiştir.

4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığının taşra teşkilatının 2.basamağı olan ilçe milli eğitim müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu yüzden araştırmada bu amaca en uygun model olan genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

4.3.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma Milli Eğitim Sisteminin kalesi olan okulları yöneten idarecilere üst konumda müdürlük yapan İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak kazandırılması gereken özellikleri belirleyip bu zelliklerin İlçe Müdürleri tarafından kazanılması araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul İl Milli Eğitim Bünyesi içinde yer alan Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 110 Resmi Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarına yapılmıştır. Diğer İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri araştırmaya katılması, araştırma izni alınmasında, ulaşım, zaman ve maliyet kısıtları sebebi ile mümkün olamayacağından

araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuçların bu durum göz önünde bulundurularak yorumlanması ve anlaşılması yerinde olur.

Araştırmaya; 2005–2006 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesine bağlı İlköğretim Okullarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcıları gönüllü olarak katılmıştır. Bu okul yöneticilerinden 12 tanesi bayan diğerleri ise erkektir. Gizlilik esasına dayanarak araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının isimleri saklı tutulmuştur.

Araştırmaya için geliştirilen veri toplama aracı deneklerin görüşlerini ortaya çıkaracak niteliktedir.

Araştırmaya katılan deneklerin kendilerine verilen anket formlarına içtenlikle cevap vermeleri ve soruları dikkatli cevaplayabilmeleri için onlara olay ile ilgili bilimsel bir açıklama yapılmıştır. Deneklerin verdikleri cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

Araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik derecesi yüksektir. Kullanılan ölçme aracı ve izlenen yöntem araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir.

Araştırma verileri, EK 1 ve EK 2 de yer alan anket formları ile yapılmak üzere çoğaltılmış ve örneklem içinde kalan okul müdür ve müdür yardımcılarında uygulanarak elde edilmiştir. Anketler İlçe Milli Eğitim sınırları içinde çalışan toplam 309 okul idarecine uygulanmıştır. Elde edilen veriler, uygun istatistiksel teknikler kullanılarak çözümlenmiş, yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

4.4. VERİLER VE TOPLANMASI

Bu araştırmada veriyi ilçe milli eğitim sınırları içinde çalışan okul müdür ve müdür yardımcılarında elde edilen görüşlerin sayısal olarak ifade edilmiş şekilleri oluşturmaktadır.

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri özelliklerini belirlemek ve bu özelliklerin okul müdür ve müdür

yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Uygulanan anket formunun güvenilirliğini arttırmaya yönelik olarak, araştırmaya katılan çalışanlardan isim ve ya kimlik bilgisi istenmemiş ve kullanılan anket formunun başlangıç bölümünde anket formunda bulunan ifadelere verecekleri yanıtlardan elde edilecek bilgilerin kesinlikle saklı kalacağı ve bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerde kullanılacağı cevaplayıcılara belirtilmiştir. Bu nedenle araştırmaya katılan deneklerin anket formunda bulunan ifadelere samimi ve dürüst cevaplar verdikleri kabul edilmektedir. Ayrıca deneklere araştırmanın güvenilirliğini sağlayabilmek amacıyla birebir anketle ilgili dikkat etmeleri gereken hususlar üzerine küçük bir eğitim verilmiştir. Anket içindeki soruların benzerlerine aynı cevapları vermeleri hususunda dikkat etmeleri istenmiş olup hata yapma olasılıkları birebir engellenmiştir.

Bu doğrultuda örneklem grubunda yer alan deneklerin araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmektedir.

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ifadelerin Türkçeye çevrilmesi sırasındaki bilimsel süreçlerden geçtikten sonra, anlambilimsel olarak benzerliğin saklandığı ve kültürler arası farklılıktan kaynaklanabilecek hataların en aza indirildiği kabul edilmektedir.

Literatür tarama çalışmaları ile araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken araştırmada kullanılan veri toplama aracının belirlenmesi yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların yaşları, eğitim düzeyleri, görev yaptıkları bölümler ve görev süreleri hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanan demografik değişken yer almaktadır.

İkinci bölümde Okul Müdür ve müdür yardımcılarının İlçe Müdürlerini takım lideri olarak algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik bir ölçeği içermektedir. İlçe müdürünün takım lideri olarak algılanması ölçeği 12 alt boyuttan oluşmaktadır.

Üçüncü bölüm ise Okul Müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yönelik bir ölçeği içermektedir. Astların kendilerini takım olarak algılama ölçeği 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların belirlenmesinde bu konudaki çeşitli makalelerden ve Campbell ve Hallam tarafından hazırlanan Takım Lideri Profil Ölçeği(Team Leader Profile) ile Takım Geliştirme Ölçeklerinden (Team Development Survey) yararlanılmıştır. Araştırma esnasında kullanılan anket formu Ek'1 ve Ek'2 de verilmiştir.Referans Yüksek Lisans Yapmış İsmail Aşçı'dan alınmıştır.

Ölçekler ise ;(1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Ara sıra, (4) Genellikle, (5) Her zaman'dan oluşan 5'li ölçek kullanılmıştır.

4.5.ANKETİN UYGULANMASI

Araştırmada anketler 2005–2006 eğitim öğretim döneminde İstanbul iline bağlı Küçükçekmece İlçesi sınırları içinde görev yapan toplam 309 Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarına uygulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesine bağlı 110 tane resmi okul bulunmaktadır. Resmi okullarda çalışan idareci sayısı 331'dir.Bu idarecilerden 22 tanesi geçici görevlendirmeyle idarecilik yapmaktadır. Uzun süreli idarecilik söz konusu olmadığından ötürü geçici görevlendirmeyle idarecilik yapan öğretmenler araştırma dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla geriye kalan 309 Okul müdür ve müdür yardımcılarını ana kütleli oluşturmaktadır. Örnek kütle %95 güven Aralığında %5 hata payıyla 295 olarak belirlenmiştir. Pilot çalışma için bunun %20'si olan 59 Okul idarecilerine ulaşılmış ve güvenilirlik bu grup üzerinde test edilmiştir. Pilot çalışma için tesadüfî seçilmiş okullardaki idarecilere uygulanmıştır.

Araştırma için izin aşamasında İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından bu araştırmanın hukuki sorunlar doğuracağı hususunda muallâka düşülmüş ama gerekli merciler araştırma yapma konusunda ilçe müdürlerini bireysel olarak herhangi bir sorumluluk altına sokmadığına ikna edilmiştir. Yapılacak ilçenin ilçe Müdürü ile birebir görüşülmüş araştırma sonucundan bilgi verileceği bildirilmiştir. Eksik ya da mantıksal hata yapılmış anketler değerlendirme dışında tutulmuştur.

Anketler Ek 3 de verildiği üzere 13.03.2006 tarih ve 580/485 sayılı onay yazısı ile valilikten gerekli izin alınmış ve bölge içindeki tüm okullara uygulanmıştır.

4.6.VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Araştırma da elde edilen veriler SPSS 13,0 programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmada İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları tarafından takım lideri olarak algılanması ile Okul Müdür ve Müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ve okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları ölçeklerinin yapısal güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach ^α katsayısı kullanılmıştır. Okul müdür ve müdür Yardımcılarının İlçe Milli Eğitim Müdürlerini takım lideri olarak algılamaları ile kendilerini takım olarak algılamalarında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığının ortaya konması için Tek yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır.

4.7.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ait frekans tabloları aşağıda sunulmuştur.

4.7.1.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS DAĞILIMLARI

Uygulanan anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının demografik özelliklerine ilişkin dört ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, yaş, eğitim düzeyi, görev yaptığı bölüm ve görev süresi olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4.1. :Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif
Valid	20–25	12	3,9	3,9	3,9
	26–31	57	18,4	18,4	22,3
	32–37	84	27,2	27,2	49,5
	38–45	75	24,3	24,3	73,8
	>45 üstü	81	26,2	26,2	100,0
	Total	309	100,0	100,0	

Örnekleme içerisinde yer alan deneklerin %3,9'u 20–25 yaşları arasında,%18,4'ü 26–31 yaşları arasında,%27,2'si 32–37 yaşlar arasında,%24,3'ü 38–45 yaşlar arasında,%26,2'si 46 yaş ve daha üstü arasında yer almaktadır.

Çizelge 4.2. :Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif
Valid	yuksekokul	96	31,1	31,1	31,1
	lisans	190	61,5	61,5	92,6
	Lisansüstü	22	7,1	7,1	99,7
	Doktora	1	,3	,3	100,0
	Total	309	100,0	100,0	

Deneklerin %31,1'i yükseköğretim mezunu,%61,5'i lisans mezunu,%7,1'i lisansüstü mezunu,%3'ü doktora mezunu olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4.3. :Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	1.kademe	181	58,6	58,6	58,6
	2.kademe	128	41,4	41,4	100,0
	Total	309	100,0	100,0	

Örnekleme içerisinde yer alan deneklerin %58,6'sı 1.kademe %41,4'ü 2.kademe bölümünde görev yapmaktadır.1.kademe ile ilköğretim kısmına bakan idareciler 2.kademe ile de orta kısma bakan idareciler kastedilmektedir.

Çizelge 4.4. :Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	1-5	18	5,8	5,8	5,8
	6-10	59	19,1	19,1	24,9
	11-15	64	20,7	20,7	45,6
	16-20	80	25,9	25,9	71,5
	>20 üstü	88	28,5	28,5	100,0
	Total	309	100,0	100,0	

Bu araştırmaya katılan katılımcıların %5,8'i 1-5 yıl arasında,%19,1'i 6-10 yıl arasında,%20,7'si 11-15 arasında,%25,9'u 16-20 yılları arasında,%28,5'i 20 yıl üstü yıllarda Milli Eğitim kadrosunda idareci olarak görev yapmaktadırlar.

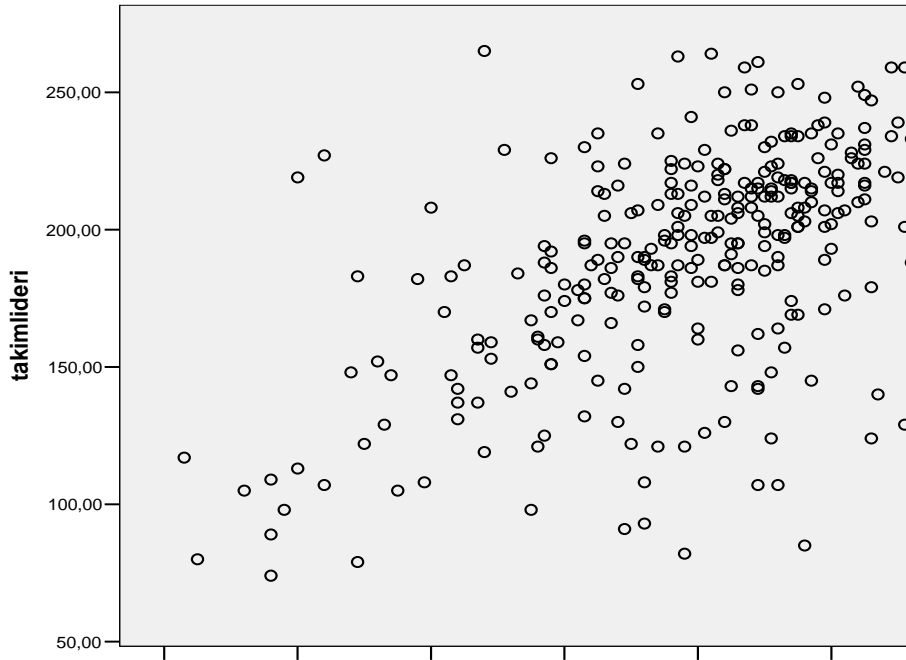
4.8.HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Araştırma İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları tarafından takım lideri olarak algılanması okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında ilişki vardır.” Hipotezini doğrulamaktadır.İlçe müdürünün

takım lideri olarak algılanması ile okul müdürlerinin kendini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,58 oranında ilişki bulunmuştur.

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının kendini takım olarak algılamaları arasında ilişki Şekil 4.8.1.1.de görülmektedir. Takım lideri olarak İlçe Milli Eğitim Müdürünün Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalarında 0,58 oranında etkili olduğu söylenebilir.

Şekil.4.1.Takım lideri olarak algılanma ile takım olmayı algılama arasındaki ilişki



4.8.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.5.İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile takım lideri olarak algılanmayı belirleyen faktörler arasındaki ilişki

	p	r
Vizyon sahibi olma, vizyon yayma	,001**	,94
İlham verme ,ıkna etme	,001**	,85
Risk alma	,001**	,80
Sosyal fayda	,001**	,88
Model olma	,001**	,86
Yetki devri	,001**	,80
Astların kararlara katılımını sağlama	,001**	,93
İnsanı dikkate alma	,001**	,95
İletişim	,001**	,94
Yetiştirme	,001**	,95
Uygun takım iklimi, kültürü oluşturma	,001**	,90
Motive etme	,001**	,97

**p<0,01

Araştırma sonuçlarına göre ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmasında en fazla etkili olan faktör olarak “motive etme” özelliği görülmektedir.

Okul müdür ve müdür yardımcılarını motive etme özelliği ile ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,97 oranında ilişki bulunmuştur.Diğer faktörlere bakıldığında vizyon sahibi olma vizyon yayma özelliğinin %99 anlamlılık seviyesinde 0,94 oranında etkili olduğu görülmüştür. Okul müdür ve müdür yardımcılarını İlham verme,ıkna etme özelliği ile ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,85 oranında ilişkili bulunmuştur.Araştırma da Risk alma faktörüne ve yetki devri faktörüne bakıldığında en düşük özellikler olarak tespit edilmiş olup %99 anlamlılık seviyesinde 0,80 oranında etkili

olduğu görülmüştür.İnsanı dikkate alma ve yetiştirme özellikleri ise %99 anlamlılık seviyesinde 0,95 oranında etkili olmuştur.

Okul müdür ve müdür yardımcılarında Sosyal fayda sağlama özelliğinin %99 anlamlılık seviyesinde etkisi 0,88 oranında, kararlara katılımını sağlamanın 0,93 oranında, iletişimin 0,94 oranında,uygun takım iklimi ve kültürü oluşturmanın ise 0,90 oranında etkisi olduğu tespit edilmiştir.

4.8.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.6. :İlçe Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanması İle Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	p	r
Ortak paylaşılan hedef	,001**	,56
Takım rolleri	,001**	,55
Takım bağlılığı	,001**	,53
Takım kültürü	,001**	,42
Takım atmosferi	,001**	,56
Etkileşim-iletişim	,001**	,51

**p<0,01

İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları alt boyutları arasında ilişki Çizelge 4.6.'de görülmektedir. İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalarının en önemli boyutlarından biri olan ortak paylaşılan hedef arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,56 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalarında takım içinde ortak paylaşılan bir hedefin varlığı büyük önem taşımaktadır.

İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları durumunda ve takım içinde paylaşılan ortak bir hedefin oluşturulmasında %56 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları için önem taşıyan takım rolleri arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,55 oranında ilişki bulunmuştur.

İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları durumunda takım rollerinin açıklığa kavuşturulması ve verilen görevin yapılması konusunda okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerinden neler beklediğini tam olarak anlamalarında ilçe müdürlerinin 0,55 oranında etkili olduğu tespit edilmiştir.

İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ise okul müdür ve müdür yardımcıları arasında oluşan takım bağlılığı arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,53 oranında ilişki bulunmuştur. İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları durumunda, takıma özgü bir takım kültürünün oluşturulmasında 0,53 oranında etkili olduğu söylenebilir.

İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile takım atmosferi arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,56 oranında ilişki bulunmuştur. İlçe müdürlerinin, takım lideri olarak algılanmaları durumunda takım üyelerinin buldukları ortam hakkındaki his ve düşüncelerini ifade eden takıma özgü bir takım atmosferi oluşturulmasında 0,56 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlçe müdürünün takım lideri olarak algılanması ile etkileşim-iletişim arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,51 oranında ilişki bulunmuştur. İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları durumunda; takım üyeleri arasındaki üyelerin katılımına izin veren, açık ve samimi bir ilişkinin varlığını ifade eden, etkileşim ve etkileşimi destekleyen, açık bir iletişim ortamı oluşturulmasında 0,51 oranında etkili olduğu söylenebilir.

İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerine özgü bir takım kültürü oluşturmaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,42 oranında ilişki bulunmuştur. İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları

durumunda, takıma özgü bir takım kültürünün oluşturulmasında 0,42 oranında etkili olduğu söylenebilir.

4.8.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.7. :Okul Müdür Ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları İle Takım Olmayı Algılama Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	p	r
Ortak paylaşılan hedef	,001**	,95
Takım rolleri	,001**	,96
Takım bağlılığı	,001**	,92
Takım kültürü	,001**	,80
Takım atmosferi	,001**	,94
Etkileşim-iletişim	,001**	,89

**p<0,01

Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalarında etkili olan özellikler Çizelge 4.7.'de görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalarında en fazla etkili olan faktör olarak “takım rolleri” görülmektedir. Okul müdür ve müdür yardımcılarını kendilerini takım olarak algılamaları ile takım rolleri arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,96 oranında ilişki bulunmuştur.

Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları ile Ortak paylaşılan hedef faktörü arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,95 oranında ilişki görülmüştür. İlçe müdürlerinin yönettikleri okul müdür ve müdür yardımcılara ortak paylaşılan hedef özelliği ile 0,95 oranında etkili olduğu görülmüştür.

Okul müdür ve yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları ile takım bağlılığı arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,92 oranında ilişki tespit edilmiş, Okul müdür ve

müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde takım bağlılığının 0,92 oranında etkili olduğu görülmüştür.

Okul müdür ve yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları ile Takım kültürü arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,80 oranında ilişki olduğu tespit edilmiştir.Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde Takım kültürü faktörü 0,80 oranında etkili olmuştur.

Okul müdür ve yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları ile takım kültürü arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,80 oranında ilişki tespit edilmiş, Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde takım kültürünün 0,80 oranında etkili olduğu görülmüştür.

Okul müdür ve yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalar ile takım atmosferi arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,94 oranında ilişki tespit edilmiş, Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde takım atmosferinin 0,94 oranında etkili olduğu görülmüştür.

Okul müdür ve yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalar ile etkileşim-iletişim arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,89 oranında ilişki tespit edilmiş, Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde takım atmosferinin 0,89 oranında etkili olduğu görülmüştür.

4.8.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.8. : İlçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanması ile takım lideri olarak algılanmayı belirleyen faktörler arasındaki ilişki

	p	r
Vizyon sahibi olma, vizyon yayma	,001**	,55
İlham verme, ikna etme	,001**	,42
Risk alma	,001**	,47
Sosyal fayda	,001**	,56
Model olma	,001**	,47
Yetki devri	,001**	,50,
Astların kararlara katılımını sağlama	,001**	,53
İnsanı dikkate alma	,001**	,53
İletişim	,001**	,54
Yetiştirme	,001**	,53
Uygun takım iklimi, kültürü oluşturma	,001**	,59
Motive etme	,001**	,55

**P<0,01

İlçe Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmasında önem taşıyan takım lideri özellikleri ile okul müdür ve müdür yardımcılarının takım olarak algılamaları arasındaki ilişki Çizelge 4.8.'de görülmektedir. İlçe Müdürünün vizyon sahibi olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,55 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcıları kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin vizyon sahibi olmalarının 0,55 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün ilham verme ve ikna etme özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,42 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının

kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin ilham verme ve ikna etme özellikleri 0,42 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün risk alma özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,47 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin risk alma özellikleri 0,47 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün sosyal fayda sağlama özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,56 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin sosyal fayda sağlama özellikleri 0,56 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün model olma özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,47 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin model olma özellikleri 0,47 oranında etkili olduğu söylenebilir.

İlçe Müdürünün yetki devretme özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,50 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin yetki devretme özellikleri 0,50 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün okul müdür ve müdür yardımcılarını kararlara katma özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,53 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin okul müdür ve müdür yardımcılarını kararlara katma özellikleri 0,47 oranında etkili olduğu tespit edilmiştir.

İlçe Müdürünün insanı dikkate alma özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,53 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin insanı dikkate alma özellikleri 0,53 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün iletişim özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,54 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin iletişim özellikleri 0,54 oranında etkili olduğu söylenebilir.

İlçe Müdürünün personelini yetiştirme özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,53 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin personel yetiştirme özellikleri 0,53 oranında etkili olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İlçe Müdürünün uygun takım iklimi-kültürü oluşturabilme özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,59 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin uygun takım iklimi-kültürü oluşturabilme özellikleri 0,59 oranında etkili olduğu araştırma sonucuna göre söylenebilir.

İlçe Müdürünün motive etme özelliğine sahip olması ile okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları arasında %99 anlamlılık seviyesinde 0,55 oranında ilişki bulunmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde ilçe müdürlerinin motive etme özellikleri 0,55 oranında etkili olduğu araştırma sonucuna göre söylenebilir.

4.8.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.9. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Görev Süresi Değişkeninin Etkileri

Test Statistics	a,b
	takimlideri
Chi-Square	6,333
df	4
Asymp. Sig.	,176

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: görev süresi

Araştırmaya katılanların görev süreleri ile ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu demografik değişken ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili değildir.

4.8.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.10. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astarlarının Bölüm Değişkeninin Etkileri

Test Statistics	a,b
	takimlideri
Chi-Square	2,756
df	1
Asymp. Sig.	,097

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: bölümü

Araştırmaya katılanların bölümü ile ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu demografik değişken ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili değildir.

4.8.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.11. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astarlarının Eğitim Düzeyi Değişkeninin Etkileri

Test Statistics	a,b
	takimlideri
Chi-Square	4,045
df	3
Asymp. Sig.	,257

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: eğitim düzeyi

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi ile ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu demografik değişken ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili değildir.

4. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Test Statistics	a,b
	takimlideri
Chi-Square	11,870
df	4
Asymp. Sig.	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yas

Ç
A

ımasında

Araştırmaya katılanların yaşı ile ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu demografik değişkenin ilçe müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili olduğu söylenebilir.

4.8.9 . Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.13. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Görev Süresi Değişkeninin Etkileri

Test Statistics	a,b
	yialgilama
Chi-Square	5,009
df	4
Asymp. Sig.	,286

a. **Kruskal Wallis Test**

b. **Grouping Variable: görev süresi**

Araştırmaya katılanların, görev süreleri ile takım olmayı algılama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu demografik değişken takım olmayı Algılamada etkili değildir.

4.8.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.14. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Bölümü Değişkeninin Etkileri

Test Statistics	a,b
	takimolma yialgilama
Chi-Square	,836
df	1
Asymp. Sig.	,360

a. **Kruskal Wallis Test**

b. **Grouping Variable: bölümü**

Araştırmaya katılanların bölümü ile takım olmayı algılama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu demografik değişken okul müdür ve müdür yardımcılarının takım olmayı algılamasında etkili değildir.

4.8.11 . Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.15. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astlarının Eğitim Düzeyi Değişkeninin Etkileri

Test Statistics		a,b
	takimolma yalgilama	
Chi-Square		,353
df		3
Asymp. Sig.		,950

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: eğitim düzeyi

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi ile takım olmayı algılama arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu demografik değişken okul müdür ve müdür yardımcılarının takım olmayı algılamasında etkili değildir.

4.8.12 . Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 4.16. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Takım Lideri Olarak Algılanmasında Astların

Test Statistics		a,b
	takimolma yalgilama	
Chi-Square		4,190
df		4
Asymp. Sig.		,381

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yas

Araştırmaya katılanların yaşı ile kendilerini takım olarak algılanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu demografik değişken okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamalarında etkili değildir

4.9.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ve eğitim açısından büyük önem taşıyan İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde takım çalışması ve liderlik konuları arasındaki bağıntıyı araştırmakta ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak kabul edilebilmesi için etkili olan davranış nitelikleri ve bu niteliklerin yönetmiş oldukları Okul Müdür ve Müdür yardımcıları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Hazırlanan çalışmada eğitim takımlarında İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili olan özelliklerinin yönetmiş oldukları Okul Müdür ve Müdür yardımcıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna ek olarak da Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının demografik özelliklerinin, ilçe milli eğitim müdürünün takım lideri olarak algılanması üzerinde ve kendilerini takım olarak algılamaları üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı da ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan iştirakçilerin eğitim düzeyleri, bölümü, çalışma süreleri ve yaşları ile kendilerini takım olarak algılamaları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamıştır. Aynı şekilde iştirakçilerin eğitim düzeyleri, görev süreleri ve bölümleri ile İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının yaş değişkeni ile İlçe Milli Eğitim Müdürünün takım lideri olarak algılanması arasında istatistiksel anlamda farklılık görülmektedir. Araştırmaya katılan Okul Müdür ve Müdür yardımcılarının, yaş olarak fazla olanların yaş olarak küçük olanlara nazaran eski değerlere daha fazla bağımlı oldukları ve İlçe Müdürünü takım lideri olarak algılanmasında istatistiksel anlamda bir fark bulunması beklenen bir sonuçtur.

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanabilmesi için kazanmış olması gereken nitelikler olarak da vizyon sahibi olma, vizyon yayma, risk alma, sosyal fayda sağlama, yetki devretme, insanı dikkate alma, yetiştirme, uygun takım iklimi ve kültürü oluşturma, model olma, ilham verme, ikna etme, okul müdür ve müdür yardımcılarının kararlara katılımını sağlama, iletişim, okul müdür ve müdür yardımcılarını motive etme özellikleri belirlenmiştir. İlçe Milli Eğitim Müdürünün takım lideri olarak algılanması ile bu nitelikler arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanması için okul müdür ve müdür yardımcılara sahip olduğu vizyonu yaymak ve okul müdür ve müdür yardımcılarını değişim ve yenilik konularında ikna edebilmek için yönettiği idarecilere ilham verebilmelidir. Bu nedenle İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin okul müdür ve müdür yardımcılara ilham verecek kapasitede olmaları ve buna göre seçilmeleri Türk Milli Eğitimi açısından önem taşımaktadır.

Önemli projelerde, önemli etkinliklerde ve kurumun lehine hızlı karar verilmesi gerektiği durumlarda inisiyatif kullanma ve risk alma, kurumun başarısı açısından çok büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla İlçe Milli Eğitim Müdürünün risk alabilecek ve inisiyatif kullanabilecek nitelikte olması gerekir.

İlçe Milli Eğitim Müdürleri yetkilerini emir verdikleri idarecilerin ve de kurumun lehine ve menfaatine uygun sosyal fayda sağlayacak şekilde kullandığı sürece okul müdür ve müdür yardımcıları ile takım çalışmasını gerçekleştirebilecektir. Bu nedenle İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin yetki ve imkânlarını okul müdür ve müdür yardımcılarının rahatlığını gözetecek ve her şartta onların huzurunu düşünecek nitelikte olmaları önem taşımaktadır.

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanabilmesi için okul müdür ve müdür yardımcılara organizasyonun ilerisini gösterebilecek bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle ilçe müdürlerinin vizyon sahibi olacak şekilde seçilmeleri Türk Milli Eğitim açısından yararlı görülmektedir.

Okul müdür ve Müdür Yardımcıları birlikte çalıştıkları takım liderleri ile özdeşleştikleri oranda ona yakın olup ona saygı duyarlar ve kabul ederler. Bu nedenle İlçe Milli Eğitim

Müdürlerinin yönettikleri okul müdür ve müdür yardımcılarına her konumda örnek olacak ve onların kendisini her konuda özdeşleştireceği bir lider olarak yetiştirilmeleri önerilmektedir.

İlçe Milli Eğitim Müdürleri yoğun iş temposunda kurumun işlerinin aksamaması ve eğitim sistemi içersinde ilerin akışının aksamaması için kendi yetkilerini sınırlı oranda devredecek ve onlara olan güvenini göstermenin yanı sıra onlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratacak imkânlar sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Okul müdürü ve müdür yardımcıları kararlara katıldığı sürece verilen kararların benimsenme oranını artacaktır. Bu nedenle İlçe Milli Eğitim Müdürü okul müdürü ve müdür yardımcılarının verilen kararlara katılımını sağlayacak ortamı sağlayarak verilen kararların okul müdürü ve müdür yardımcıları tarafından tam anlamıyla benimsenmesini sağlayacak şekilde yetiştirilmelidir.

Okul müdürü ve müdür yardımcıları kendilerinin şahsi problemleri ile ilgilenip bu problemleri çözme çabası içinde olan ilçe müdürlerine içten bağlanmaktadır. İlçe Müdürlerinin okul müdürü ve müdür yardımcılarının her türlü kişisel ya da görev ile ilgili problemlerini göz önünde tutacak şekilde okul müdürü ve müdür yardımcıları ile ilgilenip onların her an yanında olacağını ve onların sorunlarını aynı zamanda kendi problemi olarak algılayacağını yönettiği okul müdür ve müdür yardımcılarına hissettirebilecek düzeyde hassas seçilmeleri yine Türk Milli Eğitim açısından önem arz etmektedir.

İlçe Milli Eğitim Müdürleri yönettiği okul müdür ve müdür yardımcılarını her konuda bilgilendirmesinin onların daha verimli çalışmasına ve İlçe Milli Eğitim müdürünün vermiş olduğu emirleri daha iyi anlamasına sağlayacak hatta önemli durumlarda ve hallerde kendi fikirlerini kullanmalarına sebep olacaktır.Bu durum Okul müdür ve müdür yardımcılarını iletişim hususunda da etkin kılacaktır.

İlçe Milli Eğitim Müdürleri yönetmekte oldukları okul müdür ve müdür yardımcılarını çok iyi motive etmek zorundadırlar. Bu nedenle yönettikleri okul müdür ve müdür yardımcılarını çok iyi tanımak ve onları motive edecek motivasyon imkanlarını kullanmalıdır. İmkânsızlıklar ve başarısızlıklar karşısında okul müdür ve müdür

yardımcılarının motivasyonunu ve moralini pozitif tutmak için hassas davranmak görev esnasında oluşan başarısızlıklar karşısında onların moralini yüksek tutma becerisine sahip olması önem arz etmektedir.

İlçe Milli Eğitim Müdürleri okul müdür ve müdür yardımcılarının sıkıntılarını ve her nevi problemlerine ilgi duyup onların duygu ve düşüncelerini korkusuzca dile getirdiği bir ortamın yaratılması okul müdür ve müdür yardımcılarının İlçe Milli Eğitimin Müdürlerine güven duymasını sağlamaktadır. İlçe Müdürlerine güvenen okul idarecileri kendilerine verilen emirleri yerine getirebilmek için her türlü çabayı göstereceklerdir. İlçe Milli Eğitim Müdürleri güvenin ve şeffaflığın açık olduğu bir ortam yaratması takım oluşumunda etkili olacaktır.

Araştırmada İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili olan takım lideri niteliklerinin okul müdürü ve müdür yardımcıları üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Bu doğrultuda takım lideri niteliklerinden biri olan ilham verme ve ikna etmenin diğer özelliklere nazaran daha az etkili olduğu görülmektedir. İlham verme ve ikna etme özeliği ilçe milli eğitim müdürlerinin takım lideri olarak algılanmasında önem arz etmekte iken okul müdür ve müdür yardımcılarının takım olma olgusuna fazla bir etki yapmamaktadır.

Araştırma kısaca özetlendiğinde İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları için; vizyon yayma ve vizyon sahibi olma, ikna etme ve ilham verme, risk alma, model olma, okul müdür ve müdür yardımcılarının kararlara katılımını sağlama, iletişim, uygun takım iklimi ve kültürü oluşturma, okul müdür ve müdür yardımcılarını motive etme, sosyal fayda sağlama niteliklerine sahip olmaları önemle gerekmektedir.

İlçe Milli Eğitim Müdürleri yönetimindeki personeli olumlu işlere fedakârca sevk edebilmeleri için, insan psikolojisini iyi bilen, işe sevk edeceği personeli ustalıkla seçebilen ve onlara karşı özel davranışları ile yüksek verim almasını bilen bir kişilik olmalıdır.

İlçe Milli Eğitim Müdürünün yönettiği okul müdür ve müdür yardımcılarının bazı küçük olumsuz tutum ve davranışlarını zamanında önlenmesi, rehberlik yoluyla gidermesi, saygı

ve sevgiye dayalı ilişkiler kurup otorite sağlaması durumunda onların gözünde bir takım lideri olacak ve onlarında kendilerini bir takım olarak algılamalarına sebep olacaktır.

Araştırmada okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılanmalarında önemli nitelikler ve bu niteliklerin takım olmayı algılamalarına olan etkisi de araştırılmıştır. Buna göre; Takım rollerinin açıklığa kavuşturulması ve verilen görevlerin yapılmasında okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerinden ne istendiği ya da neler beklendiği hususunun açıklığa kavuşturulması, takım bağlılığının, kültürünün oluşturulması, sorunlarla yüzyüze gelerek çözülemeye şeffaflığa ve güvene ,üretmeye ve yeniliğe açık bir takım atmosferinin olmuş olması takımın içindeki bireyler arasında açık bir iletişimin hasıl olması ve oluşturulması yönetilenlerin kendilerini takım olarak algılamaları açısından önem taşımaktadır.

Okul müdürü ve müdür yardımcılarının problemlerini aynı zamanda kendi problemi olarak algılayacağını okul müdürü ve müdür yardımcılarının hissettirecek şekilde yetiştirmeleri eğitimin kalitesi için yararlı olacaktır.

Araştırma da ayrıca okul müdürlerinin takım lideri olarak algılanmalarında etkili olan takım lideri özelliklerinin okul müdürü ve müdür yardımcılarının takım olmayı algılamalarına olan etkileri de araştırılmıştır. Buna göre takım lideri özelliklerinden biri olan ilham verme ikna etme haricindeki diğer özelliklerin okul müdürü ve müdür yardımcılarının takım olmayı algılamalarında daha fazla etkili olduğu görülmektedir. İlham verme ve ikna etme özelliği ilçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak algılanmasında önem taşımasına rağmen okul müdürü ve müdür yardımcılarının daha çok bireysel olarak etkilemektedir dolayısıyla da okul müdürü ve müdür yardımcılarının takım olma olgusuna etki etmemektedir.

Araştırma sonuçları özetlendiğinde okul müdürlerinin takım lideri olarak algılanmaları için; vizyon sahibi olma, vizyon yayma, ilham verme, ikna etme, risk alma, sosyal fayda sağlama, model olma, yetki devretme, okul müdürü ve müdür yardımcılarının kararlara katılımını sağlama, insanı dikkate alma, iletişim, yetiştirme, uygun takım iklimi ve kültürü oluşturma, okul müdürü ve müdür yardımcılarının motive etme özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Bu özelliklere sahip olan okul müdürlerinin takım çalışmasını okul müdürü ve müdür yardımcılarının ile en iyi şekilde yerine getirdikleri ve okul müdürü ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algıladıkları söylenebilir. Dolayısıyla okul müdürlerine takım lideri özelliklerinin kazandırılması Türk Milli Eğitim Sistemi açısından yararlı görülmektedir.

Daha sonraki araştırmalarda Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki İl Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olma ve mahiyetinde çalışan İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım olma algılarının araştırılması yararlı olacaktır.

TANIMLAR

İlköğretim Okulları: Her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için gerekli temel bilgi, beceri davranış ve alışkanlık kazanmasını milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlayan eğitim kurumları.

İlçe Milli Eğitim Müdürü: Milli Eğitim Bakanlığı çatısı altında görev yapan Okul ve kurum çalışanlarına müdürlük yapan kişi.

Okul Müdürü: Milli Eğitim bakanlığı tarafından liyakat ve sınavla atama yöntemi ile okul kurumu içinde öğretmen özlük ve öğrenci işlerinden sorumlu yükümlü kişi

Yönetim: Yönetim, genel olarak örgütün amaçları doğrultusunda personeli ve eldeki imkânları sevk ve idare etme.

Yönetici: Belirli bir takım yetkileri kendine verilmiş grubu belirli amaçlarla yöneten grup içerisinde işbölümü ve koordinasyonu sağlayan kimse.

Eğitim Yöneticisi: Eğitim kurumları için eğitim ve diğer personeli örgütleyen etkileyen yönlendiren ve denetleyen eğitim yöneticileridir.

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi bir öğretimsel liderdir. Okul kurumunun başöğretmenidir. Personeli motive eden ve onları yönlendiren bir yöneticidir.

EKLER

- EK 1** ANKET FORMU
- EK 2** MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MİLLİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜKLERİ YÖNETMELİĞİ
- EK 3** ANKETİN İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDEN
ONAY BELGESİ

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE DENETİCİLİĞİ BÖLÜMÜ

Sayın Katılımcı

Bu soru formu, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Öğrencisi olan Tülay Eker' in Örgütsel takımlar hakkında hazırlamakta olduğu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Bu amaçla düzenlenen ve ekte yer alan soru formunda size bazı yargılar verilecek ve sizin bu yargılara katılma derecenizi belirtmeniz istenecektir.

Sayın Katılımcı, vereceğiniz cevaplardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel değerlendirmeler yapılacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımızı sunuyoruz.

Tülay EKER
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Canan ÇETİN
Danışman Öğretim Üyesi

Yaşınız: 20-25 26-31 32-37 38-45 45 üstü

Eğitim Düzeyiniz : Yüksekokul Lisans

Lisans Üstü Doktora

Bölümünüz: 1.Kademe 2.Kademe

Görev Süreniz(Yıl) : 1-5 6-10 11-15 16-20 20 üstü

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN TAKIM LİDERİ OLARAK ALGILANMASI ÖLÇEĞİ

	İLÇE MÜDÜRÜM;	HER ZAMAN	GENELLİKLE	ARASIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Okul yöneticileri ile arasında güven ve açıklığın hakim olduğu bir ortam yaratır.					
2	Gelecek yönelimlidir.(Vizyon sahibidir.)					
3	Okul Yöneticilerini örgütün çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tutmaya teşvik eder					
4	Okul Yöneticilerinin moralini sürekli olarak yüksek tutmaya çalışır.					
5	Okul Yöneticilerinin kendini örnek almalarını sağlayacak davranışlarda bulunur.					
6	Bireysel başarıdan çok takım başarısına önem verir.					
7	Davranışları ile astlarına model olur.					
8	Okul yöneticilerini etkilemede kişisel güç ve ikna cazibesinden yararlanır.					
9	Öğretmenlere örgütsel amaçlara ulaşmada kendi tarzlarını sergilemelerine izin veren bir ortam yaratır.					
10	Okul Yöneticilerine güvenir ve bunu onlara hissettirir.					
11	Yetkisini önemli ölçüde devreder.					
12	Okul Yöneticilerine yetki ve sorumluluk verir.performans bekler.					
13	Karar vermek ve kararları Okul Yöneticilerine bırakmak arasındaki hassas takım liderliği dengesini bilir ve uygular.					
14	Okul Yöneticilerinin ilçe içindeki etkinliklerde zaman zaman ön plana çıkmasına nihai kontrolü elinde tutacak şekilde izin verir.					
15	Vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak bilinen yollar dışında yollar kullanır.					
16	Okul Yöneticilerine ,kendine sadakatten çok MEB'in misyonuna(varoluş değerleri)ve hedeflerine sadakati empoze eder.					
17	Okul Yöneticilerine verilen görevlerde karşılaşılabilecek engellerle baş edebilecek şekilde yetiştirmeye özen gösterir.					
18	Görevle ilgili verdiği emir ya da kararları okul yöneticileri tarafından tamamen anlaşılacak şekilde açık hale getirmeye özen gösterir.					
19	okul yöneticilerini fikir üretmeye teşvik eder.					
20	okul yöneticilerinin kendilerini yetiştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.					

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN TAKİM LİDERİ OLARAK ALGILANMASI
ÖLÇEĞİ

	İLÇE MÜDÜRÜM;	HER ZAMAN	GENELLİKLE	ARASIRA	NADİREN	HIÇBİR ZAMAN
21	Okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirme (eksikliklerini üstünlüklerini görme)ve kendini geliştirmeye yönelik çabalarını cesaretlendirir.					
22	Okul Yöneticileri ile sürekli görüşüp iletişim kurar					
23	Okul yöneticilerinin çıkarlarını korumak için risk üstlenir.					
24	Okul Yöneticilerine karar yetkisini onlar bu kararları verebilecek seviyeye ulaştıklarında verir.					
25	Öğretmenlerin gurur kaynağıdır.					
26	Okul yöneticilerini çok kolay ikna eder.					
27	Okul yöneticilerinin zayıf ve güçlü yönlerini tanımaya çalışır.					
28	Durumu okul yöneticilerine çok iyi anlatır bilgiyi saklamaz.					
29	Okul yöneticilerine çeşitli konuları konuşmakta serbesti tanır.					
30	Heyecan ve faaliyet arasındaki hassas dengeyi kurarak okul yöneticilerini harekete geçirir.					
31	Okul yöneticilerini yetiştirmeye çalışır. hatalarından öğrenmeyi öğretir)					
32	Elindeki yetki ve kontrolün bir kısmını astlarına devreder					
33	Okul yöneticilerini ortak hedefler etrafında birleştirir.					
34	Sorumluluğun paylaşılmasını sağlamak için amacı açık bir şekilde ortaya koyar.					
35	Kurum kültürü tarafından kabul edilmeyecek davranışları tolere etmez					
36	Okul yöneticilerini ileriye dönük şekilde yönlendirir					
37	Hedeflere ulaşmada Okul yöneticilerinin katkısını her fırsatta vurgular.					
38	Okul organizasyonlarında okul yöneticilerinin fikrini alır.					
39	Gücünü kişisel menfaati için değil kurumunun menfaati için kullanır.					
40	Okul yöneticilerinin kararlara katılımını destekler ve cesaretlendirir					

İLÇE MÜDÜRLERİNİN TAKİM LİDERİ OLARAK ALGILANMASI ÖLÇEĞİ

		HER ZAMAN	GENELLİKLE	ARASIRA	NADİREN	HIÇBİR ZAMAN
	İLÇE MÜDÜRÜM;					
41	Okul Yöneticisine güç verir.					
42	Okul Yöneticisinin fikir ve düşüncelerinden her fırsatta yararlanmaya çalışır.					
43	Okul yöneticilerinin çıkarlarını korumak için risk üstlenir.					
44	Okul Yöneticilerini doğrudan ilgilendiren kararlarda Onların fikrini almadan karar veremez.					
45	Okul Yöneticilerinin konuya farklılık getiren fikir ve düşüncelerini rahatça ortaya koymalarını cesaretlendirir					
46	Her türlü bilgiyi Okul yöneticileriyle paylaşır.					
47	Toplantılarda Okul Yöneticilerinin fikirlerini dinler onlara değer verir.					
48	İyi bir hatiptir.Öğretmenlerini konuşarak ikna eder.					
49	Okul Yöneticilerinin ihtiyaçlarına ilgi ve mutluluklarına duyarlıdır.					
50	Kişisel risk üstlenir.					
51	Bazen aleyhine de olsa başkalarına fırsat yaratır.					
52	Okul Yöneticilerinin özgüvenlerini arttıracak görev ve organizasyonlar verir.					
53	Okul Yöneticilerini bulunulan durumun ötesini görmeye yönlendirir.					

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KENDİLERİNİ TAKIM OLARAK ALGILAMALARI
ÖLÇEĞİ

		HER ZAMAN	GENELLİKLE	ARASIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
	BİZİM İLÇEDE;					
1	Olup bitenden herkes haberdardır.					
2	Dürüstlük ve samimiyet önemlidir.					
3	Diğer Okul Yöneticilerinin desteğini her an arkamda hissederim					
4	Paylaşılan ortak bir hedefe sahibiz					
5	Her okul yöneticisi her türlü zorluk altında diğer yöneticilerin yanında yer alır.					
6	Okul yöneticileri verilen görevi tam bir uyum içinde yerine getirir.					
7	Okul yöneticileri bu ilçede çalışmaktan gurur duyar					
8	Her okul yöneticisi sorumluluklarının bilincindedir.					
9	Problemler kolaylıkla çözümlenir					
10	Her okul yöneticisi görevin yapılması için gerekirse inisiyatif kullanır.					
11	Okul yöneticileri grup çıkarlarını bireysel çıkarlarının üstünde tutar					
12	Her okul yöneticisi diğer okul yöneticilerinin işlerini kolaylaştırmak için çalışır.					
13	Her okul yöneticisi düşündüğünü rahatlıkla ifade edebilir.					
14	Her okul yöneticisi emrin alınmadığı kritik durumlarda görevin başarılması için üst yetki kullanır.					
15	Yazılı olmayan ve davranışlarımızı yönlendiren uymak zorunda hissettiğimiz pek çok kural mevcuttur.					
16	Yardımlaşma duygusu hakimdir.					
17	Okul yöneticilerinin rol ve sorumluluk duyguları açıktır.					
18	Bizden ne beklendiğini biliriz					
19	Karar alırken konunun uzmanı grubu yönlendirmede etkili olur					
20	Okul yöneticisini ilgilendiren önemli kararların tamamı toplantılar yapılarak verilir.					
21	Öncelik taşıyan konular her zaman bellidir.					
22	Okul yöneticilerinin birbirine bağlılığı çok yüksektir.					

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KENDİLERİNİ TAKIM OLARAK ALGILAMALARI
ÖLÇEĞİ

	BİZİM İLÇEDE;	HER ZAMAN	GENELLİKLE	ARASIRA	NADİREN İTTİPİDİR	ZAMAN
23	Gerektiğinde her okul yöneticisi inisiyatif kullanır					
24	Verilen kararlar yönetici arkadaşlar tarafından içtenlikle kabul edilir.					
25	Toplantılarda herkesin fikri alınmadan çözümlere geçilmez					
26	Tüm okul yöneticileri soyut bir sorumluluk ve ait olma duygusu içindedir.					
27	Herkes birbirine karşı dürüştür.					
28	Okul yöneticileri rahatlıkla başarılarının sonuçlarını görebilirler					
29	Her öğretmen üzerine düşen görevi kontrol olmaksızın yerine getirir					
30	Okul yöneticilerinin tümü verilen kararlara katılır.					
31	Okul yöneticileri diğerlerinin duymak istediklerinden ziyade gerçekleri dile getirirler					
32	Tüm okul yöneticileri kendilerinden ne beklendiğinin net olarak farkındadır.					

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİ
YÖNETMELİĞİ**

Resmî Gazete : 18.1.1995/22175
Tebliğler Dergisi : 13.2.1995/2424

Ek ve Değişiklikler:

1) 18.2.1997/22909 RG

BİRİNCİ BÖLÜM

Genel Hükümler

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığının il ve ilçe düzeyindeki görevlerini plânlamak, programlamak, yönetmek, denetlemek, geliştirmek ve değerlendirmek üzere kurulan İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin teşkilât ve görevlerini belirlemek ve hizmetlerin yürütülmesine ait esas ve usulleri düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönetmelik, İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin teşkilât ve görevleri ile personelin görev, yetki ve sorumluluklarına ait esas ve usulleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönetmelik 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönetmelikte geçen;

"Bakan", Millî Eğitim Bakanını,

"Bakanlık", Millî Eğitim Bakanlığını,

"Okul ve Kurum", Bakanlığa bağlı örgün ve yaygın eğitim yapan her derece ve türdeki okullar ile diğer eğitim kurumlarını,

"Personel", İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ile bu Müdürlüklere bağlı her kademe ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında çalışanları, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Teşkilât ve Görevler

Teşkilât

Madde 5- Her ilde Millî Eğitim Müdürlüğü, merkez ilçe hariç her ilçede İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü bulunur.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü aynı zamanda merkez ilçe millî eğitim hizmetlerini de yürütür.

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri hizmetin özelliklerine göre şubeler ve bürolar ile sürekli kurul ve komisyonlardan meydana gelir.

Görevler

Madde 6- Millî Eğitim Müdürlüklerinin başlıca görevleri şunlardır;

A. Yönetim Hizmetleri

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır:

1) Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve amirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak,

2) Bulunduğu görev alanındaki millî eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul ve kurumların ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek,

3) Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak,

4) Görev alanına giren konularda istenen bilgilerin ilgili makamlara zamanında ulaştırılmasını sağlamak,

5) Müdürlüğün bünyesindeki gerekli iş bölümünün yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak,

6) Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları ile diğer eğitim araç ve gereçlerinin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak,

7) Okul-Kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak.

B. Personel Hizmetleri

a- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır

1) Müdürlüğe bağlı her tür ve derecedeki okul ve kurumlarda görevli personel için personel bilgi defteri ve formlarını tutmak, bu konuda Bakanlık ile koordinasyonu sağlamak,

mevcut öğretmen sayılarını ve gelecek öğretim yılının öğretmen ve diğer personel ihtiyacını ilgili makamlara bildirmek,

2) Okul ve kurumlardaki personelden görevlerinde üstün başarıları tespit edilenlerin taltif edilmelerini sağlamak veya ilgili makamlara teklifte bulunmak,

3) Okul ve kurumlarda görevli öğretmen ve diğer personele gerektiğinde yetkisi dahilinde bulunan cezaları vermek,

4) Görev alanındaki personelin iş verimini artırmak, moral gücünü yükseltmek için; sosyal tesisler, dinlenme kampları ve benzeri tesislerin açılmasını sağlamak,

5) "Sicil Amirleri Yönetmeliği" gereğince alt birimlerde görevli personelin sicil işlemlerini zamanında yürütmek,

6) Atama ve nakillere ait işleri yürüterek yetkili makamlara sunmak, konuyla ilgili olarak alt ve üst makamlarla koordinasyonu sağlamak,

7) Öğretmen ve diğer personelin terfi, izin, adaylık, emeklilik gibi özlük haklarına ilişkin işlemlerden yetkisi dahilinde olanların sonuçlandırılmasını sağlamak,

b- İl Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır

1) Bakanlıkça il emrine atanan öğretmenlerle il içinde nakil isteyen öğretmenlerin görev yeri belirleme teklifini valilik makamına sunmak,

2) İlk ve orta dereceli okullar ile eğitim kurumlarına yönetici atama işlemlerini usulüne göre yürütmek,

3) İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinden gelen il dışı nakil isteme dilekçelerini Bakanlığa göndermek,

4) Öğretmen ve diğer personelin disiplinle ilgili işlemlerini usulüne göre yapmak,

5) Emekliye ayrılmaları gerekenlerle, emekliye ayrılmak isteyenlerin işlemlerini yapmak.

c- İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır

1) İhtiyaç halinde vekil ve ücretli öğretmen görevlendirilmesini İl Makamına teklif etmek ve alınacak onay doğrultusunda işlem yapmak,

2) Çeşitli sebeplerle göreve gelmeyen öğretmenlerin derslerinin boş geçmemesi için gerekli tedbirleri almak,

C. Eğitim-Öğretim Hizmetleri

a- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır

1) Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program, genelge ve emirlerle tespit edilen eğitim amaçlarının okul ve kurumlarda gerçekleştirilmesini sağlamak,

- 2) Görev alanındaki okul ve kurumlarda eğitim faaliyetlerinin Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda yürütülmesini takip etmek, okul ve kurumlar ile öğrencilerin her türlü bölücü, yıkıcı ve zararlı etkilerden korunmasını sağlayıcı tedbirler almak,
- 3) Türk dili, Türk tarihi, Türk kültürü ve güzel sanatlar alanındaki çalışmalar ile yakından ilgilenerek, çalışmaların faydalı bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- 4) Eğitim ve öğretim kurumlarında öğrencilerin bilgi seviyesini yükseltmek ve verimi artırmak için gerekli tedbirleri almak,
- 5) Öğrencileri ve gençleri kumar, içki, sigara, uyuşturucu maddeler ve yasaklanmış yayınlarından korumak için gerekli tedbirleri almak ve dikkate değer görülen durumları ilgili makamlara bildirmek,
- 6) Öğretim yılı başında ve sonunda görev alanında bulunan okul ve kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerle toplantılar düzenlemek, bu toplantılarda okul ve kurumların huzurlu ve verimli çalışması için gerekli programları hazırlamak, çalışmalarını değerlendirmek,
- 7) Danışma ve benzeri kurulların mevzuata uygun olarak çalışmasını sağlamak,
- 8) Okul ve kurumlardaki öğrencilerin problemlerini incelemek ve yaygın görülen problemler hakkında yönetici, öğretmen, veli ve öğrencileri aydınlatmak,
- 9) Okul ve kurumlarda eğitim programlarının uygulanması sırasında görülen aksaklıkları tespit etmek, düzeltilmesi için ilgili makamlara rapor sunmak,
- 10) Öğrenci disiplin durumunu takip etmek, disiplinsizliği önleyici tedbirler almak, öğrenci üst disiplin kurulu hizmetlerini yürütmek,
- 11) Aynı programı uygulayan okullar arasında öğrenci seviyeleri arasında farklılıkları ortaya çıkarmak ve öğretmenlere değerlendirmeleri bakımından karşılaştırma yapma imkânını sağlamak amacıyla karşılaştırmalı sınavlar yaptırmak ve diğer ilgili işlemleri yürütmek,
- 12) Gençlerin ve öğrencilerin, serbest zamanlarını sosyal, kültürel, sportif, izcilik, halk oyunları ve benzeri amatör faaliyet alanlarında değerlendirmelerine yönelik çalışma ve hizmetleri yürütmek,
- 13) Gençler ve öğrenciler için kamplar ve spor tesislerinin kurulmasını sağlamak, faaliyetler yapmak ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliği içinde bulunmak,
- 14) Okul içi ve okullar arası beden eğitimi, izcilik ve spor faaliyetlerini organize etmek ve yürütmek,
- 15) Bütün öğretim kurumlarının beden eğitimi, spor, halk oyunları ve benzeri faaliyetlerine ait araç-gereç, ödül ve diğer benzeri ihtiyaçları sağlamak,
- 16) Millî ve mahallî bayramların programlarının yapılması uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin işlerle ilgili verilen görevleri yapmak,
- 17) Görev alanıyla ilgili konularda yurt içi ve yurt dışında yapılacak her türlü faaliyetlere

katılacak olan öğretmen ve öğrencilerin görev ve izin işlerini yürütmek,

18) Gençliğe ve sporcu öğrencilere gerekli sağlık hizmetlerinin götürülmesinde koordinasyonu sağlamak,

19) Halk eğitim merkezlerinin, halk dershanelerinin, okuma odalarının ve çıraklık eğitim merkezlerinin açılmasını, çalışmasını, gelişmesini, denetlenmesini sağlamak, çalışmaların daha verimli olması için gerekli tedbirleri almak, yaygın eğitim kurumlarında görevlendirilecek öğretmenlerin görev yerlerinin belirlenmesine yönelik işleri yapmak,

20) Görev alanındaki toplum kalkınmasına ilişkin plân ve programların hazırlanmasına ve uygulanmasına katılmak, ilgililerle devamlı iş birliği yapmak,

21) Çıraklık ve yaygın eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli olan bina, tesis, araç ve gereçleri zamanında sağlamak, bu amaçla çeşitli kurumların bina, tesis ve imkânlarından yararlanmak,

22) Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu'na ve bu Kanuna göre çıkarılmış diğer mevzuata göre işleri yürütmek, eğitim merkezlerinde çırak, kalfa ve ustaların genel ve meslekî eğitimlerini sağlamak,

23) Örgün eğitim sistemine girmemiş herhangi bir eğitim kademesinden ayrılmış veya bitirmiş vatandaşların yaygın eğitim yoluyla, genel, meslekî ve teknik alanlarda eğitimlerini sağlamak, hizmeti yaygın eğitime ait mevzuata göre yürütmek,

24) Vatandaşların genel, meslekî ve teknik eğitimlerinde görev alan örgün ve yaygın eğitim kurumlarındaki öğretmen, yönetici, usta öğretici ve eğitici ustalar için yetiştirici mahiyette kurs ve seminerler düzenlemek,

25) Sağlık eğitim merkezleri açılması için gereğini yapmak, sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi, sağlık personelinin verimli çalışması için gerekli tedbirleri almak,

26) Okul ve kurumlarda toplum ve insan sağlığı ile ilgili halka açık kurs, seminer ve konferanslar düzenlemek,

27) Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda öğrencilerin periyodik tarama ve aşılama işlemlerinin zamanında yapılmasını, gençliğe ve sporcu öğrencilere gerekli sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamak,

28) Öğretmen ve diğer personeli sağlık hizmetlerinden en iyi şekilde yararlandırmak,

29) Sağlık eğitim merkezi ve öğretmen hastahanelerinden Bakanlık emirlerine uygun olarak her türlü fiş, belge ve dosyaların tutulması, kayda geçirilmesi ve saklanmasını sağlamak,

30) Beslenme eğitim faaliyetlerini takip etmek,

31) Okullarda rehberlik servislerinin kurulmasını, bunların personel, araç, gereç ve benzeri bakımından geliştirilmesini ve bu hizmetlerin mevzuata göre yürütülmesini sağlamak,

32) Okullarda özel eğitim sınıflarının açılması ve bunların ihtiyaca göre sayılarının artırıl-

ması için tedbirler almak,

33) Özel eğitime muhtaç çocukların eğitimi ile ilgili tedbirleri almak,

34) Rehberlik ve araştırma merkezlerinin görevlerini yürütmelerinde resmî ve özel okul, kurum ve birimler arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamak,

35) Özel eğitim okul ve kurumlarının çalışmalarını izlemek, denetlemek ve değerlendirmek,

36) İlkokuldan itibaren öğrencilerin meslekî ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmelerine ve verimli çalışma alışkanlığı kazanmalarına yönelik tedbirler almak,

37) Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının, ders ve lâboratuvar araç ve gereçleri ile bunların donatımına ve basılı eğitim malzemelerine ait ihtiyaçlarını tespit etmek, plânlamak ve dağıtımını sağlamak,

38) Eğitim araç ve gereçlerinin bakım ve onarımlarının yapılması ve bunların kullanılması ile ilgili tedbirler almak,

39) Okul müzelerinin kuruluş donatım ve işleyişiyle ilgili tedbirler almak.

b- İl Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır

1) İl'de açılan seminer ve kursların aksaksız yürütülmesi için tedbirler almak, aksaklıkları bir rapor ile ilgililere bildirmek,

2) Millî Eğitim Bakanlığı yayın evinin il'in ihtiyacına cevap verecek şekilde çalışmasını sağlamak,

3) Yurt dışında öğrenim yaparken, yurda dönen ilk ve orta dereceli okul öğrencilerinin denklik işlemlerinin mevzuata göre yapılmasını sağlamak,

4) Görev alanında millî eğitim hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi bakımından, ilgili hizmet birimlerinin amacına ve mevzuata uygun olarak çalışmasını sağlamak,

5) Öğretim metodlarının uygulanmasında birlik ve beraberliği sağlamak, metodların geliştirilmesi konusunda gerekli çalışmaları yaptırmak, sonuçları hakkında ilgili yerlere bilgi vermek,

6) Görev alanında ölçme ve değerlendirme konularında araştırmalar yapılmasını sağlamak, değerlendirmek, uygulamak ve bu konularda öğretmenlere kurs ve seminerler düzenlemek,

7) Okul ve kurumlardaki öğrencilerin ve kursiyerlerin başarılarının artırılmasına ilişkin inceleme ve araştırmalar yapılmasını sağlamak,

8) Öğrenci disiplin kurullarına gelen olayların tekerrür etmemesi amacıyla, sebep ve sonuçlarının araştırılmasını sağlamak, bu konuda ilgili kurumlarla iş birliği yapmak,

9) Özel okul, kurs, dersane, öğrenci yurdu, pansiyon ve benzeri kurumlar açmak üzere

başvuranların isteklerini incelemek ve gereklerini yerine getirmek,

10) Ders Geçme ve Kredi Sisteminin uygulanmasında okul zümre öğretmenleri tarafından hazırlanan programlara son şeklini vermek,

11) Örgün ve yaygın eğitim kurumları ile ilgili çalışma takvimini hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak,

12) Eğitim ve öğretim kurumlarının açılması, kapatılması ve bunlara ad verilmesi işlerini yürütmek,

c-İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır

1) Bakanlığa bağlı resmî, özel okul ve kurumların verdikleri diploma ve belgeleri incelemek, onaylamak, bunlara ait evrakı arşivlemek,

2) Sınıf ve okul kitaplıklarının kurulmasını, zenginleştirilmesini, öğretmen ve öğrencilerin faydalanmasını sağlamak,

3) Okul ve kurumlarda sağlık, beslenme, trafik ve benzeri hizmetlerle ilgili eğitim ve öğretim programlarının uygulanması için tedbirler almak,

4) Okul-Aile birliklerinin usulüne uygun olarak çalışmalarını sağlamak,

5) Mecburî öğrenim çağındaki çocukların okullara, okuma-yazma bilmeyenlerin yetiştirici ve tamamlayıcı sınıflara ve kurslara devamlarını sağlamak,

6) Okul ve diğer eğitim kurumlarının yöneticilerinin belirlenen esaslara göre düzenledikleri sınav günlerine ve komisyonlarına ilişkin programları inceleyip onaylamak, gerekenleri il millî eğitim müdürlüğüne göndermek,

7) İlk ve orta dereceli okullarda aynı sınıf veya dersi okutan öğretmenlerin zaman zaman toplanarak program değerlendirmesi ve verimliliği artırıcı çalışmalar yapmalarını sağlamak,

8) Her öğretim yılı başında okullardan her birinin hangi semtlerin çocuklarını veya hangi okulların mezunlarını alacağını belirlemek, öğrencilerin bazı okullarda yığılmamaları için okullar arasında dengeli öğrenci dağılımını sağlamak, böylece okullara alabileceklerinden fazla öğrenci kayıt olmasına engel olmak ve ilçede sistem dışında öğrenci bıraktırmamak,

9) Okul ve kurumlarda eğitici çalışmalar yönetmeliğine göre yapılan çalışmalarını denetlemek, örnek çalışmalarını çevreye duyurmak ve teşvik edici yarışmalar düzenlemek,

D. Bütçe-Yatırım Hizmetleri

a- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır

1) İl sınırları içindeki Bakanlığa ait veya tahsisli bina, tesis, araç ve gereçler ile Bakanlığın diğer imkânlarından bütün okul ve kurumların bir program dahilinde dengeli olarak faydalanmasını sağlamak,

- 2) Okul ve kurumlar için arsa temin etmek ve eğitim tesislerinin yapım, bakım ve onarım işlerini yürütmek,
- 3) Okul ve kurumlardan gelecek bütçe tekliflerini incelemek, değerlendirmek ve gerekli ödeneğin sağlanması için ilgili makamlara teklifte bulunmak,
- 4) Genel ve özel idare bütçelerinden, müdürlüğüne ayrılan ödeneklerin mevzuata uygun olarak dağıtım ve sarf işlemlerini yaptırmak ve bu konudaki işlemleri denetlemek,
- 5) Görev alanındaki yatırımlarla ilgili taslak programları usulüne uygun olarak hazırlamak ve zamanında ilgili makamlara iletme,
- 6) Personelin özlük haklarına ilişkin tahakkuk ve mutemetlik işlerini yürütmek,
- 7) Diğer her türlü parasal işler ve öğrencilerin burs ve benzeri işlerini yapmak,
- 8) Ayniyat talimatnamesi gereği olan işleri yapmak,

b-İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır

- 1) İl'in İlköğretime ilişkin millî eğitim bütçesini il genel meclisinin açılmasından önce hazırlayarak gerekçeleri ile birlikte Valiliğe sunmak,
- 2) Özel idare bütçesinde millî eğitim hizmetlerine ayrılan ödeneklerin okul ve kurumların ihtiyaçları göz önünde tutularak ilçeler itibarıyla dağılımını sağlamak ve il daimi encümeninden gerekli karar alındıktan sonra gereğini yapmak,
- 3) Millî eğitim hizmetlerine ayrılan ödenekleri ve harcamalarını her ilçe için ayrı ayrı olarak fasıl ve maddeler üzerinden ödenek defterine kayıt ettirmek,
- 4) Programa alınan yatırımların zamanında ihale edilmesi ve bitirilmesi için gereken işleri yapmak ve yaptırmak,

c- İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır

- 1) Genel ve özel idare bütçesinden verilen ödeneğin ve sarf edilen miktarın bu iş için ayrılan defterlere işlenmesini ve harcamaların kontrolünü sağlamak,
- 2) Avans olarak alınan ödeneklerin usulüne uygun olarak sarf edilmesini, alınan avansın zamanında kapatılmasını ve bu hususlar için bir defter tutulmasını sağlamak,

E- Araştırma-Plânlama-İstatistik Hizmetleri

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün ortak görevleri şunlardır

- 1) Millî eğitim müdürlüğü'nün şubeleri arasında gerekli koordinasyonu sağlamak,
- 2) Genel nüfus sayımlarına göre değerlendirme yapmak, muhtemel öğrenci artışı ve ilgisini tespit etmek, bu tespitlere göre okul yapım ve dağılımını plânlamak,
- 3) Her türlü istatistikî bilginin toplanmasını, değerlendirilmesini sağlamak ve bunlarla ilgili

formları hazırlamak ve geliştirmek,

4) Okul ve kurumların bina, araç ve gereç durumunu gösteren istatistik ve kartların tutulmasını sağlamak ve takip etmek,

5) İl ve ilçe genelinde öğrencilerin başarı, disiplin ve benzeri durumlarını takip etmek ve değerlendirmek,

6) Öğrenci ve öğretmenlerin okullar itibarıyla dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak için gerekli araştırmayı yapmak,

7) Hizmetlerin çabuk ve verimli yürütülmesini sağlamak için araştırma ve plânlama yapmak.

F. Teftiş-Rehberlik-Soruşturma Hizmetleri

a- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır

1) Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumları belli bir plân içinde denetlemek veya denetlenmesini sağlamak, eksiklik ve aksaklıkları gidermek için gerekli tedbirleri almak,

2) Gerektiğinde öğretmen ve diğer personelle ilgili inceleme, soruşturma yapmak ve yaptırmak,

3) Öğretmen ve diğer personelin hizmet içi eğitimi için gerekli programları hazırlamak veya uygulanmasını sağlamak,

b- İl Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır

1) İlköğretim müfettişlerinin çalışmalarını yönetmeliğe uygun yürütmek,

2) İlköğretim müfettişlerinin düzenlediği denetim raporlarını incelemek, değerlendirmek,

3) Soruşturma raporlarını adlî, inzibati, malî ve idarî yönden değerlendirmek, İl Millî Eğitim Disiplin Kuruluna ilişkin işleri yapmak, sonuçlarını değerlendirmek ve ilgili yerlere bildirmek.

c- İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır

1) İlçede teftiş, soruşturma ve rehberlik hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi için gerekli işleri yapmak,

2) İnceleme ve soruşturma için gerektiğinde il millî eğitim müdürlüğünden talepte bulunmak.

G. Sivil Savunma Hizmetleri

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır

1) Görev alanındaki okul ve kurumlar için sivil savunma ile ilgili plân ve programları dü-

zenlemek, gerekli tespitler yapmak ve tedbirleri almak,

2) Sivil savunma teşkilâtı ile koordinasyon sağlamak ve hizmetin aksamadan yürütülmesini temin etmek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bölümler ve Görevleri

Bölümler

Madde 7- Bu Yönetmelikle tespit edilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde bulunması gereken başlıca bölümler şunlardır:

- 1) Özlük Bölümü
- 2) Atama Bölümü
- 3) İnceleme Soruşturma ve Değerlendirme Bölümü
- 4) Kültür Bölümü
- 5) Eğitim-Öğretim ve Öğrenci İşleri Bölümü
- 6) Program Geliştirme Bölümü
- 7) Hizmet İçi Eğitim Bölümü
- 8) Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri Bölümü
- 9) Okul Öncesi Eğitimi Bölümü
- 10) Özel Eğitim ve Rehberlik Bölümü
- 11) Okul İçi Beden Eğitimi Spor Bölümü
- 12) Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Bölümü
- 13) Burslar ve Yurtlar Bölümü
- 14) Özel Öğretim Kurumları Bölümü
- 15) Sağlık İşleri Bölümü
- 16) Yaygın Eğitim Bölümü
- 17) Çıraklık ve Meslekî Teknik Eğitim Bölümü

18) Araştırma, Plânlama ve İstatistik Bölümü

19) Bütçe-Yatırım ve Tesisler Bölümü

20) Eğitim Araçları ve Donatım Bölümü

21) Arşiv ve İdare Bölümü

22) Sivil Savunma Hizmetleri Bölümü

23) Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Bölümler, il veya ilçenin millî eğitim Şube müdürü kadro sayısına göre tek tek veya hizmet benzerliğine göre birleştirilerek veya ayrılarak Şubeler Şeklinde oluşturulur.

Bu görevler Şube müdürlüğü sorumluluğunda yürütölür ve hizmetin gerektirdiği hallerde yeni bölümler kurulabileceği gibi bölümlere yeni görevler de ilâve edilebilir.

Bu düzenlemeler Şube müdürü sayısına göre İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlerince yapılır.

Özlük Bölümü

Madde 8- Özlük Bölümünün görevleri Şunlardır:

- a) Personel bilgi defteri ve özlük dosyasını tutmak,
- b) Personelin izin, sicil, disiplin, ödöl, ceza, adaylık, emeklilik, terfi ve diğer özlük haklarıyla ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

Atama Bölümü

Madde 9- Atama Bölümünün görevleri Şunlardır:

- a) Personel durumunu takip etmek, kısa ve uzun vadeli personel plânlamasını yapmak,
- b) Açık yöneticilikler için süresi içinde atama yapılmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- c) Personelin atama ve yer değiştirmesiyle ilgili iş ve işlemleri yürütmek, personelin dengeli dağılımını sağlamak,
- d) Ders Geçme ve Kredi uygulaması dikkate alınarak, her dönem için seçilen derslere göre orta dereceli okullar arasında öğretmen görevlendirmesi yapmak,
- e) Ders dağıtım çizelgelerini incelemek, görölün eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için gerekli tedbirleri almak,
- f) Bakanlıkça bilgisayar konusunda yetiştirilen öğretmenlerin lâboratuvarı bulunan okullarda çalışmalarını sağlamak ve öğretmenlerin atama ve görevlendirilmelerine ait iş ve işlemleri yürütmek.

İnceleme, Soruşturma ve Değerlendirme Bölümü

Madde 10- (Değişik: 18.2.1997/22909 RG) İnceleme, Soruşturma ve Değerlendir-me Bölümü'nün görevleri şunlardır:

a) İnceleme ve soruşturmayı gerektiren şikâyet yazı ve dilekçesi üzerine, inceleme ve soruşturma emirlerini almak,

b) İnceleme ve soruşturma emrinin eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı personeli ile ilgili olması ya da inceleme ve soruşturmada muhakkik olarak müfettiş veya müfettiş yardımcısı görevlendirilmesi gerektiği hallerde bu görevlendirmenin yapılması için inceleme ve soruşturma emrini İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlığına göndermek,

c) İnceleme ve soruşturma raporları ile fezlekelerde getirilen adlî, idarî, malî ve disiplinle ilgili her türlü iş ve işlemlerinin sonuçlandırılmasını sağlamak, sonuçlarını ilgili yerlere bildirmek,

d) İlköğretim müfettiş ve yardımcıları dışında kalan, muhakkiklerce düzenlenen inceleme ve soruşturma raporları ile fezlekeleri inceleme ve değerlendirme komisyonundan geçirilmesi bakımından İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlığına göndermek,

Kültür Bölümü

Madde 11- Kültür Bölümünün Görevleri Şunlardır:

a) Türk dili, Türk tarihi, Türk kültürü ve güzel sanatlar alanlarında yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalardan Bakanlıkça programa bağlananların yürütülmesini sağlamak, eğitim kurumlarında Türkçe'nin doğru ve düzgün konuşulması ve yazılması için çeşitli etkinlikler düzenlemek, okul gazetesi çıkarılmasını teşvik etmek ve bu amaçla danışmanlık hizmetlerini yürütmek,

b) Okuma alışkanlığının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için alınacak tedbirleri belirlemek, yetkili makamlara sunmak, bu amaçla okul ve sınıf kitaplıkları açılmasına yardımcı olmak,

c) Yurt dışı öğretim kurumlarından alınan diploma ve diğer öğrenim belgelerinin denklik işlemlerini yürütmek,

d) Millî kültür zenginliklerinin araştırılması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılarak yaşatılmasına yönelik programlar hazırlamak, çalışmalar yapmak,

e) Sağlık, beslenme, çevre, trafik ve benzeri hizmetlerle ilgili eğitici programlar hazırlamak ve eğitim kurumlarında uygulanmasını sağlamak,

f) Eğitim faaliyetlerinin; Millî Eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri, okulun amaçları, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda yürütülmesini takip etmek, öğrencileri her türlü bölücü, yıkıcı ve zararlı etki ve davranışlardan korumaya yönelik okul, ilçe ve il bazında sempozyum, panel, münazara gibi etkinlikleri gerçekleştirmek,

g) Millî Eğitim Danışma Kurulu ve Eğitim Komisyonunun çalışmaları ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

h) Bakanlıkça düzenlenen yarışmaların il düzeyinde mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlamak,

ı) Her yıl kitaplıktan yararlanan öğrenci ve öğretmenlere ait istatistikî bilgileri değerlendirmek,

i) Film, radyo, televizyon ile eğitim ve öğretim hizmetlerine ait iş ve işlemleri yürütmek.

Eğitim Öğretim ve Öğrenci İşleri Bölümü

Madde 12- Eğitim, Öğretim ve Öğrenci İşleri Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Öğretim tekniklerindeki gelişme ve yenilikleri takip ederek eğitim komisyonları ile de ilişki kurmak suretiyle yönetici, öğretmen, öğrenci ve velileri bilgilendirmek,

b) Ölçme ve değerlendirme konularındaki gelişmeleri takip ederek değerlendirmek, gerektiğinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve velileri bilgilendirmek,

c) Öğrenci disiplin durumunu takip etmek, disiplinsizliği önleyici tedbirler almak, disiplin kurullarına gelen olayların tekrarlanmaması bakımından sebep ve sonuçlarını araştırmak, gerektiğinde ilgili kurumlarla iş birliği yapmak,

d) Öğrenci üst disiplin kurullarıyla ilgili hizmetleri yürütmek,

e) Öğrencilerin problemlerini sebep-sonuç ilişkisi içinde incelemek, yoğun görülen problemlerin giderilmesine yönelik önlemleri almak,

f) Eğitim ve öğretim kurumlarının açılması, kapatılması ve bunlara ad verilmesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

g) Mecburî öğrenim çağındaki çocukların okula devamlarını sağlamak ve takip etmek,

h) Her öğretim yılı başında, eğitim kurumlarının kapasitesini dikkate alarak öğrenci kayıtlarının sağlıklı bir şekilde yapılmasını ve sistem dışında öğrenci bırakılmamasını plânlamak,

ı) Açık öğretim lisesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

i) Okulların uygun eğitim ortamından ortaklaşa yararlanmasını sağlamak,

j) Karşılaştırmalı sınavlar ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.

Program Geliştirme Bölümü

Madde 13- Program Geliştirme Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Yeni hazırlanan programlar ve projelerin uygulanmasını sağlamak, öğretmenlere tanıtmak, il ve ilçe düzeyinde uygulamada birlik ve beraberliği sağlamak amacıyla zümre

öğretmenleri arasındaki koordinasyonu sağlamak, seminerler düzenlemek,

b) Programları yapılan derslerin öğretim metodlarının geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapmak,

c) Çevrenin özellikleri dikkate alınarak denenmek ve geliştirilmek üzere hazırlanan öğretim programlarının uygulamaya konulmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini sağlamak,

d) Ders Geçme ve Kredi Sisteminin uygulanmasında seçmeli derslerde il veya ilçe düzeyinde program birliğini sağlamak amacı ile zümre öğretmenleri tarafından hazırlanan programları değerlendirmek,

e) Mahallinde hazırlanan programları millî eğitim müdürünün onayına sunmak ve bilgi için ilgili genel müdürlüğe göndermek,

f) Mahallinde hazırlanan eğitim programlarının gerektirdiği ders araç gereçleriyle diğer öğretim materyallerinin geliştirilmesini sağlamak,

g) Okullarda okutulacak ders kitaplarının seçimini takip etmek, denetlemek.

Hizmet İçi Eğitim Bölümü

Madde 14- Hizmet İçi Eğitim Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Hizmet içi eğitimle ilgili ihtiyaçları tespit etmek, Bakanlıkça veya il ve ilçe mahallinde düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde gerekli tedbirleri almak, ilgili bölümlerle iş birliği yapmak,

b) Personelden hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaları gerekenlerin plânlamasını yapmak, ilgili birimlere sunmak,

c) Açılması gereken seminer ve kursları tespit etmek, ilgili birimlere bildirmek.

Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri Bölümü

Madde 15- Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Eğitim ve öğretim kurumlarının bilgisayar lâboratuvarı, bilgisayar sayıları ile bilgisayarların teknik özelliklerine ilişkin gelişmeleri takip etmek, istatistikî bilgileri derlemek,

b) İllerinde bilgisayar eğitimi ve bilgisayar destekli eğitimin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla gerekli önlemleri almak,

c) Bilgisayar eğitimi ve bilgisayar destekli eğitim ile ilgili olarak çıkarılmış mevzuat hükümleri uyarınca yapılması gereken iş ve işlemleri yürütmek ve bu işlemlerin sonuçları hakkında yetkili makamlara bilgi vermek,

d) Bilgisayar koordinatör öğretmenlerinin çalışmalarını takip etmek, çalışmalar sırasında

karşılaşılan aksaklıkları gidermek için gerekli önlemleri almak,

e) Bilgisayar l boratuvarlarının bakım, onarım iş ve işlemlerini takip ederek arızaların zamanında giderilmesini sağlamak,

f) Bakanlıkça yürütülen "Millî Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi" (MEBSİS) Projesinin alt sistemlerinden olan İl Millî Eğitim Müdürlüğü Sistemi (İLSİS) çerçevesindeki bilgi işlem çalışmalarını yapmak ve Bakanlıkla gerekli koordinasyonu sağlamak,

g) Bakanlıkça yapılmakta olan merkezi sistem sınavlarının il çapındaki her türlü iş ve işlemlerini gereken titizlik ve dikkatle yürütmek.

Okul  ncesi Eğitimi Bölümü

Madde 16- Okul  ncesi Eğitimi Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Okul  ncesi eğitimi programlarının bir bütünlük içinde uygulanmasını sağlamak,

b) Hazırlanan sağlık, beslenme, pratik ve benzeri programların okul öncesi kurumlarında uygulanmasını sağlamak,

c) Okul  ncesi eğitimi ile ilgili toplantı, konferans, panel ve benzerlerini düzenleyerek ilgilileri bilgilendirmek, kamuoyu yaratmak ve halk katkısını sağlamaya yönelik tedbirler almak,

d) Diğer birimler, kurum ve kuruluşlarla gerekli koordinasyon ve iş birliğini sağlamak,

e) Okul  ncesi eğitimin yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak.

Özel Eğitim ve Rehberlik Bölümü

Madde 17-  zel Eğitim ve Rehberlik Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Okullarda rehberlik servislerinin kurulması ve bu servislerin personel araç, gereç ihtiyaçlarının tespiti ve sağlanması ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

b) Rehberlik servislerinin mevzuata uygun ve etkin çalışmasını sağlayıcı projeler hazırlamak ve uygulama sonuçlarını değerlendirmek,

c) Rehberlik ve araştırma merkezlerinin etkin ve verimli çalışmasına yönelik tedbirler almak,

d) İlkokuldan itibaren  rencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmelerine, verimli çalışma alışkanlığı kazanmalarına yönelik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde projeler üretmek, uygulamaları denetlemek, değerlendirmek, sonuçlar hakkında istatistikî veriler hazırlamak,

e)  zel eğitim okul ve sınıflarının açılması, yaygınlaştırılması, etkin ve verimli çalıştırılması için gerekli önlemleri almak.

Okul İçi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

Madde 18- Okul İçi Beden Eğitimi ve Spor Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Öğrencilerin ders dışında kalan zamanlarını sosyal, kültürel, sportif faaliyet alanlarında değerlendirmelerine ilişkin hizmetleri yürütmek,
- b) Öğrenciler için gençlik, izcilik, kamp ve spor tesislerinin kurulması ve bunların işletilmesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek, konuyla ilgili olarak gerektiğinde diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği yapmak,
- c) Bütün öğretim kurumlarının beden eğitimi, spor, halk oyunları ve benzeri faaliyetlerine ait araç-gereç, ödül ve diğer benzeri ihtiyaçlarını sağlamak,
- d) Okul içi ve okullar arası beden eğitimi, izcilik ve spor hizmet ve faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, programlamak ve yürütmek,
- e) Millî ve mahallî bayramlarla ilgili kutlama programlarının yapılması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek,
- f) Görev alanıyla ilgili konularda yurt içi ve yurt dışında yapılacak her türlü faaliyetlere katılacak olan öğretmen ve öğrencilerin görev ve izinleri ile ilgili işleri yapmak ve gerekli koordinasyonu sağlamak,
- g) Sporcu öğrencilere gerekli sağlık hizmetlerinin götürülmesinde koordinasyonu sağlamak.

Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Bölümü

Madde 19- Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Öğretmen evleri, öğretmen lokalleri, öğretmen eğitim merkezi, tatil yerleri ve diğer sosyal tesislerin açılması, yönetimi, işletilmesi ve denetimi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- b) Öğretmenlerin ve emekli personelin, ölüm, hastalık ve emeklilik halleriyle diğer sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili hizmetlerin yürütülmesini sağlamak.

Burslar ve Yurtlar Bölümü

Madde 20- Burslar ve Yurtlar Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Orta öğrenimdeki öğrencilerin yurt ve burslulukla ilgili iş ve işlemlerini yürütmek,
- b) Dernek, vakıf, gerçek ve tüzel kişiliklere ait yurt, pansiyon ve benzeri kurumların açılması, devri, nakli, kapatılması, işletilmesi ve denetlenmesiyle ilgili hizmetleri yürütmek,
- c) Öğrenci yurdu, pansiyon ve benzeri kurumları açmak üzere başvuruların isteklerini incelemek ve gereklerini yerine getirmek.

Özel Öğretim Kurumları Bölümü

Madde 21- (Değişik: 18.2.1997/22909 RG) Özel Öğretim Kurumları Bölümü 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile Bakanlığa verilen görev ve hizmetlerden il düzeyinde yürütülmesi gerekenleri yürütür.

Sağlık İşleri Bölümü

Madde 22- Sağlık İşleri Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Sağlık eğitim merkezleri, huzur evi ve benzerlerinin açılması, bu merkezlerde hizmetlerin en iyi şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,
- b) Eğitim kurumlarında toplum, insan sağlığı ve çevreyi koruma konularında halka açık kurs, seminer ve konferanslar düzenlemek, bu konudaki iş ve işlemleri yürütmek,
- c) Koruyucu sağlık önlemlerini belirleyerek uygulamaya koymak, eğitim kurumlarında öğrencilere yönelik sağlık taraması ve aşı hizmetlerinin bir plân dahilinde yürütülmesini sağlamak, buna dair iş ve işlemleri yürütmek,
- d) Öğrenci, öğretmen ve diğer personelin sağlık hizmetleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- e) Öğrencilerin beslenme eğitimi ile ilgili faaliyetlerini takip etmek, buna dair hizmetleri bir plân dahilinde yürütmek.

Yaygın Eğitim Bölümü

Madde 23- Yaygın Eğitim Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Halk eğitim merkezleri ve akşam sanat okullarının, halk eğitim kurslarının açılması, işleyişi, yaygınlaştırılması ve denetimi ile bu amaçla gerekli olan bina, tesis, araç ve gereç sağlanmasına dair iş ve işlemleri yürütmek,
- b) Yaygın eğitim faaliyetlerinin, çerçeve programına ve ilgili mevzuata göre yürütülmesini sağlamak,
- c) Bakanlıkça istenilen bilgi ve belgelerin süresi içinde ilgili birimlere iletilmesini sağlamak,
- d) Yaygın eğitim yapan Bakanlık kurumları ile diğer kurum ve kuruluşlar arasında gerekli koordinasyon ve iş birliğini sağlamak,
- e) İl Halk Eğitim Plânlama Kurulu ile ilgili çalışmaları yerine getirmek,
- f) Yaygın eğitim kurumlarında görevlendirileceklerle ilgili işleri yapmak.

Çıraklık ve Meslekî Teknik Eğitim Bölümü

Madde 24- Çıraklık ve Meslekî Teknik Eğitim Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Çıraklık eğitimi ile diğer meslekî teknik öğretim faaliyetlerinin eğitim öğretim programları ile ilgili mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlamak,
- b) Yıllık çalışma takviminin hazırlanmasında çıraklık ve diğer meslekî teknik öğretim okul ve kurumlarında yürütülen faaliyetlerin dikkate alınmasını sağlamak,
- c) Çıraklık ve meslekî teknik eğitim haftasında yapılacak faaliyetleri plânlamak,
- d) Genel eğitimin belirli eğitim kademelerini tamamlayan öğrencilerin çıraklık ve meslekî teknik eğitime yönlendirilmelerini sağlamak üzere rehberlik faaliyetlerini yürütmek,
- e) İl Çıraklık ve Meslekî Teknik Eğitim Kurulu toplantı hazırlıklarını yapmak ve alınan kararların uygulanmasını sağlamak,
- f) 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu gereğince "Çıraklık Eğitimi" ile "İşletmelerde Meslek Eğitimi" konularında yapılacak işleri plânlamak ve yürütmek,
- g) Bakanlıkça gönderilen bilgi ve belgelerin ilgili birimlere iletilmesini ve gerekli cevapların zamanında Bakanlığa ulaştırılmasını sağlamak,
- h) Çıraklık eğitiminin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için ilgili meslek kuruluşları, sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri yöneticileriyle gerekli iş birliğini yaparak ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak.

Araştırma-Plânlama ve İstatistik Bölümü

Madde 25- Araştırma-Plânlama ve İstatistik Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Hizmet birimleri arasında gerekli koordinasyonu sağlamak,
- b) Genel nüfus sayımı sonuçlarını eğitim hizmetleri yönünden değerlendirmek, eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kısa ve uzun vadeli plânlara hazırlamak
- c) Eğitim faaliyetlerini istatistikî verilere dayalı olarak yorumlamak ve bu amaçla gerekli iş ve işlemleri yürütmek,
- d) Eğitim ve öğretim kurumlarının bina, atölye, derslik, araç, gereç, öğrenci, öğretmen ve benzeri durumunu gösteren istatistikî bilgileri edinmek, tutmak, bu yöndeki gelişmeleri takip etmek,
- e) Eğitim ve öğretim kurumlarının standart kadro sayılarını tespit etmek, bu konudaki iş ve işlemleri yürütmek,
- f) Hizmetlerin hızlı, doğru ve verimli yürütülmesini sağlayıcı çalışmalar yapmak.

Bütçe-Yatırım ve Tesisler Bölümü

Madde 26- Bütçe-Yatırım ve Tesisler Bölümünün görevleri şunlardır:

- a) Bakanlığa ait veya tahsisli bina, tesis, araç ve gereçleri ile diğer imkânlardan, bütün

eğitim kurumlarının bir program dahilinde faydalanmasını sağlamak,

b) Yatırım programları ile eğitim kurumları için arazi ve arsa temini, tesislerin yapımı, bakımını ve onarımı ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

c) Eğitim ve öğretim kurumlarından gelecek bütçe tekliflerini incelemek, değerlendirmek ve gerekli ödeneğin sağlanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

d) Genel ve Özel İdare bütçelerinden ayrılan ödeneklerin dağıtımını ve sarfı ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

e) Personelin özlük haklarına ait tahakkuk ve mutemetlik hizmetlerini yürütmek,

f) Diğer parasal işleri yapmak.

Eğitim Araçları ve Donatım Bölümü

Madde 27- Eğitim Araçları ve Donatım Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Eğitim ve öğretim kurumlarının her türlü eğitim malzemelerine ait ihtiyaçlarının tespiti, plânlaması ve dağıtımıyla ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

b) Eğitim araç ve gereçlerinin üretim, bakım ve onarımı ile kullanımına ilişkin gerekli tedbirleri almak ve buna dair iş ve işlemleri yürütmek,

c) Okul müzelerinin kuruluş, donatım ve işleyişiyle ilgili tedbirler almak ve buna dair iş ve işlemleri yürütmek,

d) Ayniyat Talimatnamesi uyarınca demirbaş eşya ve tüketim malzemeleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütmek,

Arşiv ve İdare Bölümü

Madde 28- Arşiv ve İdare Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Müdürlüğe gelen her türlü evrakın kaydını tutmak, konusuna göre gereği yapılmak üzere ilgili birimlere dağıtımını yapmak,

b) Önemli veya gizlilik dereceli evrak hakkında yapılacak işlemin belirlenmesi için bu tür evrakı millî eğitim müdürünün görüşüne sunmak,

c) Kişi, kurum ve kuruluşlara gönderilecek evrakın kaydını tutmak, dosya desimal numarası vererek sevk işlemini yapmak,

d) İşlemi biten evrakı, dosyalayıp arşivlemek,

e) Resmî Gazete ve Tebliğer Dergilerinin her yıl sonunda ciltlenerek arşivlenmesini ve ilgililerin istifadesine sunulmasını sağlamak,

f) Gizlilik dereceli evrakın teslim alınması, sevk edilmesi, kaydı, ilgililer arasında el de-

ğiştirmesi, sayımı, dökümü ve muhafazası gibi işlemleri mevzuata uygun olarak yürütmek,

g) Bina ve çevresinin temiz tutulmasını sağlamak,

h) Binaya giren personel ve iş takipçilerinin giriş çıkışlarını kontrol etmek; kimlik, ziyaretçi ve misafir kartlarının takılmasını sağlamak,

ı) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve benzeri dokümanları derlemek ve arşivlemek,

i) Okullardan gönderilen belgelerin (Özet sınıf geçme defteri, ders geçme defteri, diploma defteri, diploma almaya hak kazananların listesi ve benzeri) arşivleyerek saklamak.

Sivil Savunma Hizmetleri Bölümü

Madde 29- Sivil Savunma Hizmetleri Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Okul ve kurumlar için sivil savunma ile ilgili plân ve programları hazırlamak, gerekli tertip ve tedbirleri almak, sivil savunma teşkilâtı ile koordinasyonu sağlamak, hizmetin aksamadan yürütülmesiyle ilgili iş ve işlemleri yapmak,

b) Koruma amiri ile iş birliği yapmak,

c) Güvenlik ve yangın tehlikesi açısından öngörülen tedbirleri almak, lüzumlu araç ve gereçleri her an için kullanmaya hazır bulundurmak ve bunlarla ilgili ekiplerin kurulmasını sağlamak.

Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü

Madde 30- Basın ve Halkla İlişkiler Bölümünün görevleri şunlardır:

a) Müdürlükte basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri plânlamak ve yürütmek,

b) Basında yer alan eğitim ve öğretimle ilgili yerel haberleri değerlendirerek gereğini yerine getirmek.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Kurullar, Komisyonlar ve Görevleri

Kurullar ve Komisyonlar

Madde 31- Millî eğitim müdürlüklerinde bulunması gereken Kurullar ve Komisyonlar şunlardır:

a) İl Millî Eğitim Danışma Kurulu,

b) İlköğretim Müfettişleri Kurulu,

c) İl Çıraklık ve Meslekî Eğitim Kurulu,

d) Millî Eğitim Komisyonu.

Bunlardan (a), (b) ve (c) bentlerinde belirtilen kurullar sadece il millî eğitim müdürlüklerinde kurulur.

İl Millî Eğitim Danışma Kurulu

Madde 32- İl Millî Eğitim Danışma Kurulu; valinin veya görevlendireceği bir vali yardımcısının başkanlığında il millî eğitim müdürü, belediye başkanı (büyük şehirlerde büyük şehir belediye başkanı veya genel sekreter), il özel idare müdürü, bir millî eğitim müdür yardımcısı, ilköğretim müfettişleri kurulu başkanı, ilçe millî eğitim müdürlerince kendi aralarında seçecekleri iki temsilci, il genel meclisince seçilen iki üye, il idare şube başkanlarından vali tarafından seçilecek iki müdür, il'de en fazla üyeye sahip işçi ve kamu çalışanları sendikalarının başkanları veya yetkili temsilcileri, en fazla üyeye sahip meslek ve sanayi odaları yönetim kurullarınca seçilecek birer üye, eğitim fakültesi veya yüksek okulu bulunan illerde bu öğretim kurumlarının birinden yönetimce görevlendirilecek iki öğretim elemanı, dışarıdan bitirme sistemine kayıtlı öğrenciler hariç öğrenci sayısı en fazla olan ilk ve orta öğrenim düzeyindeki iki okulun öğretmenler kurulunca seçilecek ikişer öğretmen, aynı okulların okul disiplin kurulunca seçilecek ikişer öğrenci ve okul aile birliği yönetim kurullarınca seçilecek ikişer öğrenci velisinden oluşur.

Kurulun sekreteryası işleri il millî eğitim müdürlüğünce yürütülür.

Kurul üyeliğine seçimle gelecek olanlar, bir öğretim yılı için Eylül ayında belirlenir. Seçilen üyeler ilgili kurumların yönetimince il millî eğitim müdürlüğüne bildirilir. Bu nitelikteki üyelere kurul üyeliği sona ermiş olanlar, yerlerine yeni üye seçilinceye kadar görevlerine devam ederler.

Ancak, kurulun ilk kez oluşturulmasında seçimle gelecek üyeler okulların eğitim ve öğretime başlamasını takip eden bir ay içinde belirlenir.

İl Millî Eğitim Danışma Kurulunun Görevleri

Madde 33- İl Millî Eğitim Danışma Kurulu, eğitim ve öğretim hizmetlerinin il düzeyinde sürdürülmesinde karşılaşılan sorunlar hakkında millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda çözüm önerileri hazırlar, eğitim ve öğretim hizmetlerinin çağımıza ve çevrede meydana gelen değişimler sonucu doğacak toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek üzere geliştirilmesine esas olacak ilke ve yöntem önerilerinde bulunur.

İl Millî Eğitim Danışma Kurulunun Toplanma Zamanı, Çalışma Yöntemi ve Kararları

Madde 34- İl Millî Eğitim Danışma Kurulu, millî eğitim müdürünün teklifi ve başkanın çağırısı üzerine bir öğretim yılı başında, diğeri de öğretim yılı sonunda olmak üzere yılda en az iki defa toplanır. Danışma kurulu gerekli gördüğü bazı konuların öncelikle uzman birimlerince incelenmesini millî eğitim müdüründen isteyebilir.

Kurulun toplantı gündemi millî eğitim müdürünce tespit edilir ve toplantı gününden en az 15 gün önce üyelere gönderilir. Valinin görüşülmesini istediği konular, bu süre içinde Kurulun gündemine ilave edilebilir. Üye tam sayısının yarısından bir fazlasının yazılı isteği

üzerine gündem, konu ve madde sıraları değiştirilebilir.

Kurul, üye tam sayısının en az yarısından bir fazlası ile toplanır, kararlar oy çokluğu ile alınır ve tavsiye niteliğindedir.

İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlığının Görevleri

Madde 35- İlköğretim Müfettişler Kurulu Başkanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişler Kurulu Yönetmeliğinde öngörülen görevler ile verilen inceleme ve soruşturma hizmetlerini yürütür.

rong>İl Çıraklık ve Meslekî Eğitim Kurulu

Madde 36- İl Çıraklık ve Meslekî Eğitim Kurulu, 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu ve ilgili yönetmeliğinde belirtilen görevleri yapar.

Millî Eğitim Komisyonları

Madde 37- İl Millî Eğitim Komisyonu; millî eğitim müdürünün başkanlığında, ilköğretim müfettişleri kurulu başkanı, millî eğitim müdürünce görevlendirilecek bir müdür yardımcısı, bir şube müdürü, merkez ilçede (büyük şehir hariç) bulunan okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, çıraklık ve yaygın eğitim kurumlarını temsilen dört okul ve kurum müdürü, öğrenci sayısı fazla olan bu tür okulların öğretmenler kurulunca seçilecek birer öğretmen, rehberlik ve araştırma merkezî müdürü, eğitim araçları ve donatım merkezî (akşam sanat okulu) müdürü, ilköğretim müfettişleri kurulu başkanının belirleyeceği köyde çalışan üç ilkokul öğretmeni ve sağlık eğitim merkezî baştabibinden oluşur.

İlçe millî eğitim komisyonu; millî eğitim müdürünün başkanlığında, millî eğitim müdürünce görevlendirilecek bir şube müdürü, okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, çıraklık ve yaygın eğitim kurumlarını temsilen dört okul ve kurum müdürü, öğrenci sayısı fazla olan bu tür okulların öğretmenler kurulunca seçilecek birer öğretmen ve ilçe millî eğitim müdürünce seçilecek köyde çalışan üç ilkokul öğretmeninden oluşur.

Komisyonun değişen üyeleri her yıl eğitim ve öğretimin başladığı tarihten itibaren bir ay içinde belirlenir.

Millî Eğitim Komisyonlarının Görevleri

Madde 38- İl Millî Eğitim Komisyonunun görevleri şunlardır:

a) İl Millî Eğitim Danışma Kurulunca alınan tavsiye kararlarını inceler, bu kararlardan mevcut mevzuat hükümleri kapsamında gerçekleştirilmesi mümkün olanlara ait somut uygulanabilir olan programları hazırlar. Kararlardan merkez teşkilâtı birimlerini ilgilendirenler ile mevzuat değişikliğini gerektirenlerin merkez teşkilâtı birimlerine bildirilmesine yönelik önerilerde bulunur.

b) İlçe Millî Eğitim Komisyonlarınca alınan karar ve getirilen önerilerden uygun bulduklarının il düzeyinde uygulanmasını sağlar, uygun bulmadıklarını İl Millî Eğitim Danışma Kuruluna ya da ilgili merkez teşkilâtı birimine sunulmak üzere il millî eğitim

müdürlüğüne bildirir,

- c) İl millî eğitim müdürlüğüne değiştirilmesi, geliştirilmesi ya da incelenmesi istenilen konularda araştırma yapar, uygulamaya esas programlar geliştirir,
- d) Öğretim program ve metodlarının uygulamasında öğretmenlere rehberlik edici nitelikte kılavuzlar hazırlar,
- e) Öğrencilerin sosyal yönlerinin kuvvetlendirilmesi, çocukların eğitimi konusunda ana ve babaların bilgilendirilmesine yönelik düzenlenecek panel, konferans ve sempozyum gibi etkinliklerin konularını tespit eder,
- f) Eğitim ve öğretim hizmetlerinin istenilen şekilde gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan okul ortamının meydana getirilmesi amacıyla yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve eğitimle ilgili diğer kişilerin iş birliğini sağlayıcı yöntemler geliştirir,
- g) Öğrencilerin ders dışı faaliyetlerinin eğitim sürecinin bir parçası haline getirilmesine yönelik kılavuzlar hazırlar,
- h) Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuatın uygulanmasında birlik ve beraberliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapar,
- ı) Başarısız öğrencilerin başarısızlık sebeplerinin araştırılarak giderilmesine, eğitime muhtaç özürlü öğrencilerin eğitim ve öğretimlerinin sağlanmasına, üstün başarılı öğrencilerin yönlendirilmesine esas teşkil edecek tedbirleri oluşturur,
- i) Eğitim ve öğretimle ilgili bina, ders, araç ve gereçler ile diğer malzemelerin etkin ve verimli kullanılması yönünde önerilerde bulunur,
- j) Eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde temel belirleyici olan eğitim çalışmalarının severek ve isteyerek yapılmasının sağlanması bakımından, ihtiyaç, istek ve beklentilerin millî eğitim amaçlarıyla uyumlu olarak bütünleşmesine yönelik inceleme ve araştırmalar yapar,
- k) Eğitim yöneticileri ile diğer eğitim çalışanları arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi için modeller oluşturur,
- l) Eğitim ve öğretim hizmetlerinin organizasyonunda verimliliğe esas olacak öneriler hazırlar.
- m) **(Ek: 18.2.1997/22909 RG) Çeşitli mevzuatla münhasıran verilen görevleri yapar.**

İlçe Millî Eğitim Komisyonunun Görevleri

Madde 39- İlçe Millî Eğitim Komisyonu 38. maddenin (a) ve (b) bendleri dışında kalan görevler ile ilçe millî eğitim müdürünce incelenmesi ya da geliştirilmesi istenen konularda araştırma yapar, uygulamaya esas programlar geliştirir.

Millî Eğitim Komisyonlarının Toplanma Zamanı, Çalışma Yöntemi ve Kararları

Madde 40- Millî Eğitim Komisyonları, millî eğitim müdürünün çağrısı üzerine en az iki

ayda bir defa toplanır.

Millî Eğitim Komisyonlarının toplantı gündemi millî eğitim müdürlerince tespit edilir ve toplantı gününden en az 10 gün önce üyelere gönderilir. İl'de valinin, ilçede kaymakamın görüşülmesini istediği konular, bu süre içinde komisyonun gündemine ilave edilir.

Komisyonlar, üye tam sayısının en az yarısından bir fazlası ile toplanır ve kararlar oy çokluğu ile alınır.

Komisyon kararlarından mevcut mevzuat hükümleri kapsamında uygulanabilecek olanlar, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı üzerine uygulamaya konulur. Mevzuat değişikliği yapılmasını gerektiren kararlar Bakanlığın ilgili birimine bildirilir.

Millî Eğitim Komisyonları çalışmalarında daha verimli olmaları bakımından kendi üyeleri arasında ve gerektiğinde diğer uzman elemanlardan da yararlanarak alt çalışma grupları oluşturulabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Görevleri

Madde 41- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin görevleri şunlardır:

- a) Hizmet alanındaki okul ve kurumların amacına uygun, verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak, bu Yönetmelik ve çeşitli mevzuatla müdürlüğe verilen hizmetleri kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlamak, örgütlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve denetlemek suretiyle yerine getirmek veya yapacağı iş bölümü çizelgesine göre kendine bağlı görevliler vasıtasıyla yapılmasını sağlamak,
- b) Kurum adına temsil ve ağırlama görevlerini yerine getirmek.

Millî Eğitim Müdür Yardımcılarının Görevleri

Madde 42- Millî Eğitim Müdür Yardımcılarının görevleri şunlardır:

- a) Millî eğitim müdürünün yaptığı iş bölümüne göre verilen görevleri yapmak,
- b) Şube Müdürleri ve müdürlükteki bölümler arasında ahenkli iş birliği ve çalışma düzeyini sağlamak,
- c) Millî eğitim müdürünün görevlendirmesi halinde daire adına toplantılara katılmak, meslekî toplantılara başkanlık etmek,
- d) Millî eğitim müdürünün verdiği yetki içerisinde yazışmaları ve belgeleri müdür adına imzalamak,
- e) Millî eğitim müdürünün herhangi bir sebeple geçici olarak görevden ayrılması halinde

müdürlüğe vekâlet etmek,

f) Millî eğitim müdürü tarafından verilen görevleri yapmak.

İl ve İlçe Millî Eğitim Şube Müdürlerinin Görevleri

Madde 43- İl ve İlçe Millî Eğitim Şube Müdürlerinin görevleri şunlardır.

a) Millî eğitim müdürünün yapacağı iş bölümüne göre kendilerine verilen şubenin veya şubelerin görevlerini müdür ve müdür yardımcısına karşı sorumlu olarak yürütmek,

b) Millî eğitim müdürünün görevlendirmesi halinde daire adına toplantılara katılmak, meslekî toplantılara başkanlık etmek,

c) İlçe millî eğitim müdürünün verdiği yetki içinde yazışmaları ve belgeleri müdür adına imzalamak,

d) İlçe millî eğitim müdürünün herhangi bir sebeple geçici olarak görevden ayrılması halinde ilçe millî eğitim müdürlüğüne vekâlet etmek,

e) Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak,

Sivil Savunma Uzmanlarının Görevleri

Madde 44- Sivil Savunma Uzmanlarının görevleri şunlardır:

a) Kanun, tüzük, yönetmelik ve emirler doğrultusunda eğitim kurumlarında yürütülecek sivil savunma plân ve programlarını hazırlamak, gerekli tertip ve tedbirleri almak,

b) Sivil savunma teşkilâtı ile koordinasyonu sağlayarak hizmetleri yürütmek,

Teknik Hizmetler Sınıfı Personelinin Görevleri

Madde 45- Teknik Hizmetler Sınıfı personelinin görevleri şunlardır:

a) Taslak inşaat programlarını plânlamak ve zamanında ilgili yerlerde bulundurmak,

b) Yeni yapılacak inşaat ve onarımlara zamanında başlanması ve bitirilmesini sağlamak, hakediş raporlarını incelemek,

c) Geçici ve kesin kabul işlemleri ve inşaatlarla ilgili her türlü işleri yürütmek,

d) Kurumların araç, gereç, bina, tesis ve tesisatlarının bakımı, onarımı ve işler halde tutulmasıyla ilgili her türlü iş ve işlemleri yürütmek.

Şeflerin Görevleri

Madde 46- Şube müdürlüklerine ait büroların başında bulunan şefler, büroya ait işlerin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesini, yazışmaların zamanında yapılmasını ve dosyalanmasını, demirbaş eşyanın korunmasını, dairenin çalışma düzeni hakkında alınan kararların büro içinde uygulanmasını sağlamak, memurlar arasında ahenkli bir çalışma

düzenini kurmak ve amirler tarafından verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdür.

Diğer Personelin Görevleri

Madde 47- Büro ve bölümlerde görevli memur, daktilograf ve diğer personel, kendilerine verilen işleri zamanında ve kusursuz olarak yerine getirmek, işlerini usulüne uygun olarak yapmak, ihtiyaç duyulan durumlarda diğer şube ve büro hizmetlerinin yerine getirilmesine yardım etmek ve amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdür.

Diğer Hizmet Birimlerinin Görevleri

Madde 48- Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak faaliyet gösteren; İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatım Merkezi, Sağlık Eğitim Merkezi, Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Sivil Savunma Uzmanlığı, Halk Eğitim Merkezi gibi hizmet birimleri görevlerini özel yönetmeliklerinde belirtilen esaslara göre yürütürler.

Sorumluluk

Madde 49- İl millî eğitim müdürleri valiye, ilçe millî eğitim müdürleri kaymakama ve il millî eğitim müdürüne, millî eğitim müdürlüklerinde görevli diğer personel görev unvanına göre üstlerine karşı sorumludur.

ALTINCI BÖLÜM

Çeşitli Hükümler

Atama Yer Değiştirme ve Görevden Alınma

Madde 50- Bu Yönetmelik kapsamına giren personelin atama, yer değiştirme ve görevden alınma ile ilgili işlemleri bu konudaki mevzuat hükümlerine göre yapılır.

Tutulacak Kayıt, Defter ve Dosyalar

Madde 51- Millî eğitim müdürlüklerinde tutulacak başlıca kayıt, defter ve dosyalar (EK-1) listede gösterilmiştir.

Kaldırılan Hükümler

Madde 52- Bu Yönetmelikle 13/08/1984 gün ve 2170 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan İl ve İlçe Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlükleri Yönetmeliği ile ek ve değişiklikleri yürürlükten kaldırılmıştır.

YEDİNCİ BÖLÜM

Yürürlük ve Yürütme

Yürürlük

Madde 53- Bu Yönetmelik yayımlandığı tarihte yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 54- Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

EK-1

**MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNDE
TUTULACAK KAYIT DEFTERİ VE DOSYALAR**

1. İl ve ilçenin şehir, kasaba ve köylerinin kadın, erkek nüfuslarını ve mecburî öğrenim çağındaki çocukların kız ve erkek olarak sayılarını gösterir defter veya dosya,
2. Görev alanının eğitim ve okullaşma haritası ile eğitim kurumlarının durumlarını gösterir defter, kart ve fotoğraflar,
3. Sicilleri müdürlüğünce tutulan personel için sicil dosyası (il'de),
4. Sicilleri Bakanlıkça tutulan personel için görev dosyası,
5. Sıraya tâbi okul ve kurumlar için sıra defteri (il'de),
6. Adli kadro cetveli,
7. Öğretmen ve diğer personel için izin defteri,
8. Personel disiplin işlemleri ile ilgili defter ve dosyalar,
9. İlköğretim müfettişlerinin yıllık ve aylık çalışma cetvellerine ait dosyalar (il'de),
10. İlköğretim müfettişlerinin öğretim yılı sonu rapor dosyası (il'de),
11. Okulların diploma ve sınıf geçme defterleri,
12. Öğrencinin üst disiplin kurulu karar defteri (il'de)
13. Dışardan ilkokulu bitirme sınavına girenlerle ilgili kayıt ve dosyalar,
14. Özel okul, dersane ve kursların ruhsatname defteri ve diğer dosyalar,
15. İzcilik ve yavrukurtların çalışmalarına ait kayıt ve dosyalar,
16. Bayram ve törenlere ait dosyalar,
17. Millî Eğitim Müdürlüğüne ait A,B,C, demirbaş ve yardımcı demirbaş eşya defterleri, yoğaltım defteri,
18. Okul ve kurumlardan gönderilen demirbaş eşya ile ilgili dosyalar,
19. Aylık, ödenek ve avans defteri ve bordroları,

20. Desimal sisteme göre tertip edilecek gelen ve giden evrakın kaydına ait defter, fiş ve dosyalar,
 21. İstatistik dosyası,
 22. Halk eğitimi ile ilgili kayıt ve dosyalar,
 23. Tarım gezici baş öğretmenliği ile ilgili kayıt ve dosyalar,
 24. Sivil savunma ile ilgili kayıt ve dosyalar,
 25. Yönetici, öğretmen ve diğer personel ile yapılan toplantılara ait dosyalar,
 26. İl Millî Eğitim Danışma Kurulu, Millî Eğitim Komisyonları ve İl Çıraklık ve Meslekî Eğitim Kurulu Dosyaları,
 27. Özel Eğitim ile ilgili defter ve dosyalar,
 28. Teftiş defterleri,
 29. Ziyaretçi kayıt defteri, millî eğitim müdürlüğü personel tanıtma kartları,
 30. Personel kimlik kartı tahsis defteri (il'de),
 31. Personel adres defteri,
- vb. dosya ve defterler tutulur.

Not: İl ve ilçelerde tutulacak defter ve dosyalar bilgisayarla da tutulabilir.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/499
Konu : Anket (Tülay EKER)

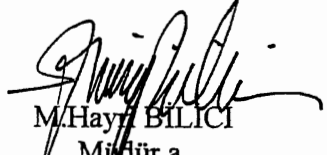
14 /03/2006

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Valilik Makamının 13.03.2006 tarih ve 580/485 sayılı onayı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
c) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 16.02.2006 tarih ve 156 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Tülay EKER'in "**İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi**" konusunda anket yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.

Ek-2. Anket



4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/botumler/kultur>

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/485
Konu : Anket (Tülay EKER)

13 /03/2006

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 16.01.2006 tarih ve 156 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Tülay EKER'in "İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, EK-5/a-b-c, 6/a-b'de belirtilen toplam 85(seksenbeş) adet sorudan ibaret anket çalışmasını EK-4/a-b'de adı geçen ilçemiz okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri

OLUR
13/03/2006
Ali SOZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 504
Konu : Anket (Tülay EKER)

14 /03/2006

KÜÇÜKÇEKMECE İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Valilik Makamının 13.03.2006 tarih ve 580/485 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
c) Küçükçekmece İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün 10.03.2006 tarih 1221 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Tülay EKER'in "İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi" konusunda anket yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.
Ek-2. Anket



4440532

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/485
Konu : Anket (Tülay EKER)

13 /03/2006

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 16.01.2006 tarih ve 156 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Tülay EKER'in "İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen in yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, EK-5/a-b-c, 6/a-b'de belirtilen toplam 85(seksenbeş) adet sorudan ibaret anket çalışmasını EK-4/a-b'de adı geçen ilçemiz okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygundur.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri

OLUR
13/03/2006
Ali SÖZEN,
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİM
%100
DESTEK

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

KAYNAKLAR

- Acar, Tekin ,F.,2001,**Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile ilişkisi**,Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Alkan, A.,2001, **Yöneticiliği Yetiştirme El Kitabı**,Eylül Yayıncılık,Ankara
- Atlıoğlu, Y.ve Şahin, A.,2002,“Liderlik Anlayışımız”,**Milli Eğitim Bakanlığı Dergisi**,Yaz Güz,sayı:155.156.,s.3
- Aşçı,İ.C.,2002,**Bölük Komutanlarının Liderlik Özelliklerinin Astlarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi**,İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.
- Bass,B.M.,1985,**Leadership and Performance Beyond Expectation**,Free Press,New York.
- Başaran, İ.E., 2000, **Eğitim Yönetimi**,Feryal Matbaası,Ankara.
- Bennis,W.,ve Nanus,B,1985,**Leaders The Strategies for Taking Change**,New York.
- Çelik,V.,2000, **Eğitimsel Liderlik**,Pegem A Yayıncılık,Ankara.
- Partington,D ve H.,Haris,1999,**Team Role Balance and team Performance**,New York.
- Stanifort,D., ve West,M,1995,**Takımları Yönetme ve Yönlendirme**,New York.
- Drucker,F.P. ,1964,**Concept of Cormoration**,The John Day,New York .
- Drucker,F.P,1994, **Etkin Yöneticilik**,(Edit:A.Özden)Eti Yayınevi, Ankara.
- Erdoğan,İ.,1999,**İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**,Dönence Basım Yayın,İstanbul.
- Erengül,B.,1997,**Kültür Sihirbazları**,Evrin Yayınevi,İstanbul.
- Hoy.,W.,K.,ve Miskel.,C.,G.,1991,**Educational Administration**,Mc Graw-Hill Inc.,New York.
- Keçecioğlu, T.,1998,**Liderlik ve Liderlik**, Kalder Yayınları , İstanbul.
- Kılınç,T.,1996,**Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**,Ebru Matbaacılık,İstanbul.
- Kılınç Tanıl, 2001,**Liderlik, Takım Liderliği**,Rota Yayıncılık,İstanbul.

Koçel,T.,1982,**İşletme Yöneticiliği**,Evrım Ofset,İstanbul.

Lunenburg,F.,C.,A.C.Ornstein,1991,**A.C.Educational Administration**, Belmont Wadsworth Publishing Company.

Lunenburg,F.,C.,ve.,A.C.Ornstein,1996,**Educational Concept and Practices Second Edition**, Wadsworth Publishing Company,California.

Owens.,R.,G.,2001,**Organizational Behavior İn Education Allyn and Bacon** .

Özden,Y.,2004,**Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**,Pegem A Yayıncılık,Ankara.

Peter,L.,1984, **Peter'in Reçeteleri**,(Edit:M.Ölçer),Bilgi Yayınevi,Ankara.

Plunkett,W.,R.,ve Raymond,F.,1992,**Introducton to Management 4 Edition** ,Boston.

TDK,2000,Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü,İkinci Baskı,Türk Dil Kurumu Yayınları,Ankara.

Tompkins,J.,1995,**Başlangıç Girişimi:Zirvedeki Performansın Yaratılması** McGraw-Hill,New York.

Tosi,H,L.,ve John,R.,ve Carroll S.J., 1994,**Managing Organizational Behavior**, Mass Blacwell Pub.Cambridge.

Sabuncuoğlu,Z.,1996,**Örgütsel Psikoloji**,Ezgi Kitapevi Yayınları,Bursa.

Savaş,B.,2000,**Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri Türkiye de Yönetim,Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**,(Der:Zeynep ,Aycan),Deta Matbaacılık,Ankara.

Schermerhorn,J.R.,1989,**Management for Productivity**,John Wiley,New York.

Short,P.M.ve Greer,J.T. ,1997,**Leadership İn Empowered Schools**,Prenticehall İnc.New Jersey

Sullivan,G.,R.,ve,Harper M.V.,1997,**Umut Bir Yöntem Olamaz**,(Edit:Ayşe Bilge Dicleli),Boyner Holding Yayınları,Ankara.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Belbin,R.M.,23 Kasım 2001, “Belbin Team Role (Belbin’in takım Rollerini)”,<<http://www.belbin.com/belbin%20team-roles.htm>>

Yozgat Milli Eğitim Müdürlüğü Sitesi,2005,<<http://yozgat.meb.gov.tr.,04.2005>>

ÖZGEÇMİŞ

Tülay EKER

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 11.01.1969
Doğum Yeri Ergani
Medeni Durumu: Evli

Eğitim :

Lise 1983-1986 Bakırköy Avcılar İNSA Lisesi
Ön Lisans 1987-1990 Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bolu Eğitim
Yüksekokulu
Lisans 1999-2000 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği
(LT)
Yüksek Lisans 2004-2005 Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2005- Halen çalışıyor Behiye Selim Pars İlköğretim Okulu Müdürü
2003-2005-İstanbul Hayriye Gök İlköğretim Okulu Müdürü
1999-2003-İstanbul Öğretmen Yusuf Kardeş İlköğretim Okulu Müdürü
1997-1999-İstanbul Tüccar ve Sanayiciler Derneği İlköğretim Okulu Müdür
Yardımcısı
1992-1997-İstanbul Tüccar ve Sanayiciler Derneği İlköğretim Okulu Öğretmeni
1990-1992-Siirt Veyselkarani İlköğretim Okulu Öğretmeni