



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

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİ VE REHBER  
ÖĞRETMENLERİN GÖREV BİLİNÇLİLİK DÜZEYLERİ**

( YÜKSEK LİSANS TEZİ )

Meri Kristin KARA

İSTANBUL, 2006



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

# İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİ VE REHBER ÖĞRETMENLERİN GÖREV BİLİNCİLİK DÜZEYLERİ

( YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Meri Kristin KARA

Danışman: Prof. Dr. Asuman TÜRKEK

İSTANBUL, 2006

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	III
<b>ÖNSÖZ</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>ÖZET</b> .....	VII
<b>1.GİRİŞ</b> .....	1
1.1.PROBLEM DURUMU.....	2
1.2.PROBLEM CÜMLESİ.....	3
1.3.ALT PROBLEMLER.....	3
1.4.SAYILTILAR.....	3
1.5.SINIRLILIKLAR.....	4
1.6.TANIMLAR.....	4
<b>2.YÖNETİM VE TEMEL FONKSİYONLARI</b> .....	6
2.1.YÖNETİM.....	6
2.2.YÖNETİM SÜRECİNİN KAPSAMI.....	9
2.2.1.Planlama.....	9
2.2.2.Örgütleme.....	11
2.2.3.Yöneltme.....	11
2.2.4.Koordinasyon.....	12
2.2.5.Denetim.....	13
2.3.ÖRGÜT KAVRAMI.....	14
2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM.....	15
2.5.OKULUN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ.....	17
2.6.ÖĞRENEN ORGANİZASYON: OKUL.....	19
2.7.OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	20
2.8.OKULDA YÖNETİM SÜREÇLERİ.....	21
2.8.1.Karar.....	22
2.8.2.Planlama.....	23
2.8.3.Örgütleme.....	24
2.8.4.İletişim.....	24
2.8.5.Etki.....	25
2.8.6.Koordinasyon.....	25
2.8.7.Değerlendirme.....	26
2.9. OKUL YÖNETİMİNDE YENİ DAVRANIŞ BİÇİMLERİ.....	26
<b>3.OKUL YÖNETİCİLİĞİ VE OKUL REHBERLİK HİZMETLERİ</b> .....	30
3.1.OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİMSEL LİDERLİK.....	31
3.2.OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK.....	32
3.3.OKUL MÜDÜRÜNÜN SORUMLULUKLARI.....	35
3.4.OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ.....	36
3.5.OKUL YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM.....	37
3.5.1.Değişim.....	37

3.5.2.Okulda Değişim.....	39
3.6.REHBERLİK VE REHBERLİĞİN ÖNEMİ .....	40
3.7.REHBERLİĞİN AMAÇLARI.....	43
3.8.REHBERLİĞİN HİZMETLERİ .....	44
3.9.REHBERLİĞİN İLKELERİ .....	45
3.10.İLKÖĞRETİMDE REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA .....	46
3.11.EĞİTİMDE REHBERLİK NİÇİN GEREKLİDİR? .....	48
3.12.İLKÖĞRETİM PSİKOLOJİK DANIŞMA VE REHBERLİK HİZMETLERİNİN GEREKLİLİĞİ .....	49
<b>4. BİLGİ TOPLUMUNDA YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>52</b>
4.1.BİLGİ YÖNETİMİ NEDİR? .....	53
4.2.BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL ADIMLARI.....	54
4.3.BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ .....	55
4.4.BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ .....	57
4.5.BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANMASI .....	58
4.6.BİLGİ YÖNETİCİSİ.....	62
4.7.BİLGİ YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE YETKİNLİKLERİ.....	64
4.8.BİLGİ ÇALIŞANLARININ YÖNETİLMESİ .....	64
4.9.BİLGİ TAKIMLARININ YÖNETİLMESİ.....	66
4.10.BİLGİ YÖNETİMİNDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI .....	67
<b>5. ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....</b>	<b>69</b>
5.1.ÇALIŞMANIN AMACI .....	69
5.2.METOD .....	69
5.2.1.Katılımcılar.....	69
5.2.2.Anketler .....	70
5.2.3.Alt Problemler .....	70
5.3.İSTATİSTİKLER.....	71
5.4.BULGULAR.....	72
5.5.ALT PROBLEMLERİN ANALİZİ .....	83
<b>SONUÇ .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>100</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1 Anketin Güvenirliliği.....	72
Tablo 2 Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	72
Tablo 3 Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	73
Tablo 4 Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	73
Tablo 5 Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	74
Tablo 6 ‘Özel Eğitim İhtiyaçları Kurum İçerisinde Karşlanır’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	75
Tablo 7 ‘Verimli Ders Çalışma Teknikleri Verilir’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	76
Tablo 8 ‘Veli Görüşmelerine Yöneticiler Katılarak Bilgi Verirler’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	77
Tablo 9 ‘Kurumda Meslek Tanıtıcı Bilgiler Verilir’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	78
Tablo 10 Okul İçerisinde Verilen Hizmet İçi Eğitimlerle Öğretmenlerin Rehberlik Konularında Bilinçlendirilmesi Sağlanır Görüşüne Katılım Dereceleri.....	78
Tablo 11 Ana – Baba Eğitim Programları Düzenlemesine Katılım Dereceleri.....	79
Tablo 12 Öğrencilere İlgili Bilgilerin Saklanması Katılım Dereceleri.....	80
Tablo 13 ‘Öğrencilere Bireysel Rehberlik Yapılır’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	81
Tablo 14 ‘Yöneticilerimiz Her Konuda Bilgi Paylaşımında Bulunurlar’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	81
Tablo 15 ‘Yöneticilerimiz Risk Alır’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	82
Tablo 16 ‘ Kurumda Bilgi Paylaşımı Yapılır’ Sorusuna Katılım Dereceleri.....	83
Tablo 17 Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu.....	84

Tablo 18 Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bilgi Paylaşımında Bulunup  
Bulunmadıklarını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Test Sonuçları.....85

Tablo 19 Yönetici ve Rehber Öğretmenlerin Bilinçlilik Düzeyleri İle Eğitim Düzeyleri  
Arasındaki Farklılığı Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Analiz Sonucu....86

Tablo 20 Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinden Aldığı Puanların Normal Dağılım  
Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan One Sample Kolmogrov – Smirnov Analizi  
Sonucu ..... 87

Tablo 21 Yönetici ve Rehber Öğretmenlerin İşbirliğine Bakış Açılarını Belirlemek  
Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu..... 88

## **ÖNSÖZ**

Son yıllarda yaşanan hızlı değişimler beraberinde birçok yeniliği getirdiği gibi bazı sıkıntıları da yaratmıştır. Var olan problemlerin çözümlerini bulabilmek ve değişen dünyaya ayak uydurabilmek için kuşkusuz ki bilgiyi en iyi şekilde üretip yönetmek gerekmektedir. Eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan ilköğretim kurumlarına bu anlamda bir takım görevler düşmektedir. Bu çalışma ile birlikte ilköğretim kurumlarımız içerisinde görev alan yönetici ve rehber öğretmenlerimizin bilinçlilik düzeyleri anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Asuman TÜRKEL'e çok teşekkür eder, çalışmanın yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2006

M.Kristin KARA

## **ABSTRACT**

Our time is given several names. The one commonly adopted is the “age of knowledge”. So knowledge is power and wise people determine the direction of the age.

The basic of knowledge is education and first step towards knowledge are being taken at primary education institutions. That is why such institutions gained so much importance throughout the years.

Generally expressed, primary school students are not yet able to acquire knowledge by making researches.

However, their way through the primary school provides them the skills they needed to gain knowledge. As such an important factor in the life of a little human being the primary school inheres various elements effecting the development of the pupil.

One of these elements is the existence of leaders, guiding the pupil on their way to develop the model of human being required by the century. These leaders are the managers of the institution and the guiding teachers. They have to be leaders since a leader not only keeps the institution alive he also sets the future objectives of the institution.

Thus a manager having the qualities of a leader would also be the one who helps the student to gain the character and behaviour deserved by the age of knowledge. No doubt, a student stepping into life fitted with the equipments of the age of knowledge will be capable of setting the course for his future.



## ÖZET

Araştırmanın yapılaş amacı; ilköğretim kurumlarında görev alan yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeylerinin hangi boyutta olduğunun belirlenmesidir.

Araştırma İstanbul ilinin iki farklı ilçesinde bulunan özel ve resmi ilköğretim kurumlarında görev alan toplam 130 kişiden oluşan (yönetici, öğretmen ve rehber öğretmenlere) örneklem gruba uygulanmıştır.

Likert ölçeğinde hazırlanan anket örneklem gruba uygulanmış olup, anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Anket içerisinde yer alan soruların frekans ve yüzde dağılımları tek tek alınmıştır. Hipotezlerin analizine yönelik olarak tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi, One Sample t testi, Kruskal Wallis – H testi, One Sample Kolmogorov test teknikleri kullanılarak istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Yapılan araştırmanın sonucunda örneklem grubunun % 50'si yöneticilerin kurum içerisinde astlarına karşı bilgi paylaşımında bulunup, riske girebildiklerini belirtmişlerdir.

Örneklem grubun % 57'si kurum içerisinde görev alan rehber öğretmenlerin öğrencilere yönelik bireysel rehberlik, verimli ders çalışma teknikleri, mesleki bilgi paylaşımı vs. gibi hizmetler verdiklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri ve rehber öğretmenlerin kurum içerisinde veli ve öğrenciye karşı bilgi paylaşımında bulunup bulunmadıklarına, yöneticilerin liderlik özellikleri sergilemelerine ilişkin ve kurum içerisinde öğretmenlerle iş birliği yapıp yapılmamasına ilişkin yapılan analizler sonucunda istatistiksel anlamda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1- GİRİŞ

Çağımız çeşitli biçimlerde adlandırılmaktadır. Bu adlandırmalar içinde ortaya çıkan, ortak görüşe göre çağımız, bilgi çağıdır. Dolayısıyla bilgiyi elinde bulunduranlar, çağın akışını yönlendirebilmektedirler.

Bilgi edinme ile ilgili temel kazanımlar ise ilköğretim kurumlarında verilmektedir. Bu nedenle ilköğretim kurumları, bilgi çağı içinde her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Genel bir yaklaşımla ilköğretim öğrencileri henüz bilgiyi araştırarak edinebilme yeterliliğine sahip değildir. Ancak bu kurumda kazanılan davranışlar, öğrencilerin dağarcıklarına yeni bilgiler katmanın alt yapısını oluşturmaktadır.

Bu kadar önemli olan ilköğretim kurumlarında öğrencilerin gelişimlerini üzerinde etkili olan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar arasında önemli bir yeri de okul müdürleri ile okul rehber öğretmenleri tutmaktadır. Bunların bir yöneticiden öteye iyi bir lider olmaları, bilgi çağının gerektirdiği insan modelini yaratmada önem kazanmaktadır. Çünkü yönetici, mevcut işlemleri yaparak kurumu ayakta tutar. Lider ise kurumun olağan işleyişinin dışında gelecekte bulunması gereken hedeflerini ortaya koyar. Dolayısıyla liderlik niteliklerini taşıyan bir yönetici, öğrencileri için de bilgi çağının gerektirdiği davranışları kazandırabilir. Kuşkusuz bilgi çağının donanımlarıyla hayata atılan genç geleceğine daha rahat yön verebilir.

Bu çalışmayla ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve okul rehber öğretmenlerinin görev bilinçlilik düzeyleri tespit edilmiştir. Seçilen örneklem grubu devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Böylelikle ana hatlarında benzerlik göstermesine rağmen özde farklı kurum çalışanlarının görüşleri çalışmaya yansıtılmıştır.

## 1.1.PROBLEM DURUMU

Bilgi çağını yaşadığımız şu günlerde ekonomi, sosyal, politik anlamda bir takım değişiklikler yaşanmaktadır. Günümüzün ve geleceğin kaliteli bireylerini yetiştirmeyi hedef olan eğitim sistemimiz de bu değişiklikleri yakından takip ederek köklü değişiklikler yapma yoluna gitmektedir. Bu anlamda okullarda çağın gerektirdiği yeniliklere ayak uydurabilen, çağdaş, araştıran, sorgulayan, mutlu ve üretken bireyleri yetiştirmek için öğretmen ve yöneticilere bir takım görevler düşmektedir. Bunun içindir ki yöneticilerimizin, rehber öğretmenlerimizin ve öğretmenlerimizin her anlamda donanımlı ve paylaşımına açık olmaları gerekmektedir.

Geleceğin üretken, sorgulayan beyinlerini yetiştiren okullarımızın her türlü ihtiyaçlarının karşılanarak kendilerine yetebilen , sorunlarını çözebilen, sağlıklı bireyler olabilmeleri için okullarda kurulan rehberlik servislerinin , yönetici ve öğretmenler ile işbirliği içerisinde olmaları oldukça önemlidir. Maalesef çoğu kurumlarda rehberlik servisinin asıl amacı net olarak anlaşılamamaktadır. Bu kurumlar içerisinde çoğu zaman ders esnasında problem yaratan ya da okul içerisinde disipline uyulmadığı takdirde rehberlik servislerine öğrenciler gönderilmektedir. Oysaki rehberlik servisinin kuruluş amacı öğrencilerin tüm ihtiyaçlarına yönelik hizmet verip, onları toplumun ihtiyaçlarına katkı sağlayan bireyler haline getirebilmektir.

Kuşkusuz okullarımız içerisinde yöneticilere görevler düşmektedir.Rehberlik servisi ve öğretmenlerle işbirliği halinde, risk alan, astlarına güvenen ve inanan yöneticiler hem kurum içerisindeki başarıyı arttırmaktadırlar hem de öğrencilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine önem vererek başarılı olmalarında büyük katkı sağlamaktadırlar.

Bu noktalardan hareket ederek günümüzün şartlarında kurum içerisinde en önemli görevlerde bulunan yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeyleri ele alınarak incelenmiştir. Çünkü yöneticilerimizin görevleri yalnızca öğrenci sayılarını ya da gelir kaynaklarını artırmak değildir.

## **1.2. PROBLEM CÜMLESİ**

Özel ilköğretim kurumlarında görev alan yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev alan yönetici ve rehber öğretmenlerin bilinçlilik düzeylerinden daha yüksektir.

## **1.3. ALT PROBLEMLER**

**1.3.1.** Okul yöneticileri ve rehber öğretmenler , almış oldukları eğitime bağlı olarak veli ve öğrenciyle daha fazla mı etkileşimde bulunurlar?

**1.3.2.** Kurumlarında görev alan bayan yönetici ve rehber öğretmenler bay yönetici ve rehber öğretmenlere kıyasla daha açık ve net bir bilgi paylaşımında mı bulunurlar?

**1.3.3.** Kurumlarda görev alan yöneticiler liderlik özellikleri taşımakta mıdır?

**1.3.4.** Rehber öğretmenler, kurum içerisinde kendilerinden beklenen yükümlülüklerin farkında mı hareket etmektedirler?

**1.3.5.** Kurumlar içerisinde öğretmenler ile işbirliği yapılmakta mıdır?

## **1.4. SAYILTILAR**

1. Örnekleme oluşturan yönetici , rehber öğretmenler ve öğretmenler ankete içtenlikle yanıt vermişlerdir.
2. Araştırma, kullanılan istatistiksel tekniklerle sınırlıdır.

## 1.5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma 2005- 2006 öğretim yılı içerisinde yapılmıştır.
2. Araştırmaya katkıda bulunan örnekleme grubu,İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan iki farklı ilçedeki resmi ve özel ilköğretim kurumundan seçilmiştir.
3. Araştırma , anket içerisinde yer alan sorular ile sınırlandırılmıştır.

## 1.6.TANIMLAR

**Toplum:** Sınırları belli bir doğal çevrede, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen; birbiri ile örgütlenmiş ilişki, işbirliği ve dayanışma içinde olan; kendilerini toplumun birer üyesi olarak algılayan insanlardır. ( Başaran, 1996)

**Teknoloji:**Toplumun doğal kaynaklarını nitelikli olarak işlemede ve ürüne dönüştürmede gerekli yapım bilgisidir.

**Kültür:** Toplumun yaşadığı çevrenin, doğal, biyolojik, psikolojik ve toplumsal düzeyinin etkisiyle oluşan insan yapısı değerlerdir.

**İlköğretim:** 6- 14 yaşlarındaki çocukların eğitim – öğretim gördükleri, zorunlu ve ücretsiz olan kurumdur.

**Eğitim:** Bireyde istendik kalıcı davranışlar oluşturma sürecidir.

**Lider:** Başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.

**Yönetici:** kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla yönelen kişidir.( Efil,1999)

**Yetki:** Yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesidir.

**Eğitim Yönetimi:** Eğitim örgütlerini,saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır. ( Kaya,1993)

**Okul Yönetimi:** Eğitim yönetiminin okula uygulanmasıdır.

**Çatışma:** Bireysel açıdan fizyolojik ve sosyopsikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. ( Erdoğan, 2000)

**Rehberlik:** Demokratik ortam içinde bireyin kapasitesini kullanmayı, yeteneklerini en uygun biçimde geliştirmeyi , toplumun uyumlu bir üyesi olarak kendini gerçekleştirmesini amaçlayan uzman kişilerce verilen , sunulan hizmetlerin bütünüdür.

**Örgüt:** İş ve fonksiyon bölümü ile yetki ve sorumluluk hiyerarşisinden yararlanarak, ortak bir amaca ulaşmak için ,bireylerin faaliyetlerini en rasyonel biçimde koordine etmektir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİM VE TEMEL FONKSİYONLARI**

#### **2.1.YÖNETİM**

Yönetimin tanımına ilişkin olarak çeşitli kaynaklarda birçok tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlar, çeşitli bilim dallarına ilişkin olarak değişiklik göstermektedir. Çeşitli bilim dallarına göre değişiklik gösteren bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Yönetim; Bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir.( Efil,1999 )

Yönetim; Kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan tüm kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. ( Erdoğan,2000 )

Yönetim; İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. ( Tosun, 1996)

Yönetimin tanımı her ne kadar bilim dallarına ve örgütün amaçlarına göre değişiklik gösterse bile bazı noktalarda özdeştir. Bu noktalar;

1. Yönetim, saptanmış amaç ya da amaçlara ulaştıracak eylemler dizisidir.
2. Bu eylemler, amaç ya da amaçları üstlenmiş insanlar tarafından gerçekleşir.

3. Amaçları gerçekleştirmek için işleri paylaşan insanların, güç birliği ve işbirliği yapmaları gerekir.
4. Yönetim, amaca doğru götüren olgulardan oluşan bir süreçtir.

Bu noktalardan hareketle Başaran tarafından yönetimin tanımı şu şekilde yapılmıştır.

Yönetim; bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyerek eyleme geçirme sürecidir. Yönetimin bu tanımını oluşturan öğeler, amaçlılık, insan gücü , güç birliği ve yönetim sürecidir.

Yönetim sürecinin oluşabilmesi için onu işletecek ve sürdürecektir yaptırım kaynaklarına gereklilik vardır. İlk kaynak, iş görenin örgüte girerken yüklendiği yasal ve ruhsal sözleşme ve girdikten sonra da, yüklendiği toplumsal sözleşmedir. Bundan sonra yönetmenlerin yönetsel erki, iş görenler üzerinde yaptırım kaynağı olur. Geçmişte yönetmenlerin yönetsel erklerini güçlendirmek için başvurdukları kaba gücün, ana malın, dinin ve siyasetin şimdi de görmek olanaklıdır. Ama yönetsel erkin asıl kaynağının toplumun ve bilginin olması gerekir.

Yönetim süreci ile ilgili olarak yapılan tanıma daha yakından bakılacak olursa yönetim sürecini oluşturan unsurlar ve özellikler şunlardır;

- **Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir:** İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri değişik amaçları olabilir. Ancak işletmenin kâr, kârlılık, verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışan bireyleri de dikkate alması gerekir. Çünkü işletme amacının gerçekleştirilmesinin ilk şartı işletme amaçları ile çalışanların amaçlarının bağdaştırılmasıdır.



- **Yönetim bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir:** Yönetim sürecinde birden çok insanın varlığı söz konusudur. Tek kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için giriştiği çabalar ‘ekonomik’ niteliğe sahip değildir.
- **Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir:** Yönetimin grup süreci olası grubu oluşturan bireyler sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle grubu oluşturan insandır ve insanların birbirleriyle olan ilişkileri esastır.
- **Yönetim bir iş birliği sürecidir:** Birden fazla insanın bir araya gelerek bir grubu oluşturması çabalarını birleştirmesi , beraber çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İş birliği içinde olan bireyler arasında bir iş bölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.
- **Yönetim bir koordinasyon sürecidir:** Belli amaçlar için iş birliği yapan insanların ilişkileri, faaliyetleri etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirmek üzere uyumlaştırmak gerekir.
- **Yönetim bir emir – kumanda sürecidir:** Bireylerin bir araya gelerek koordine biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Onları bu konuda davranmaya itmek için otorite ( yetki ) kullanılması gerekir. Bu durum bireyler arasında emir kumanda fonksiyonuna yol açarak basamaklar sırasını doğurur. Böylece psiko – sosyal farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma bireylerin yönetenler ve yönetilenler diye iki ayrı sınıfa ayrılmasına yol açar.

## 2.2. YÖNETİM SÜRECİNİN KAPSAMI

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar konusunda çok değişik görüşler öne sürülmektedir. Bu çalışma içerisinde kabul görmüş sıralama yer almaktadır. Bu sıralama;

- a) Planlama
- b) Örgütlenme
- c) Yöneltilme
- d) Koordinasyon
- e) Denetim
- f) Yönetici eğitimi olarak sıralanmaktadır.

### 2.2.1. Planlama

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu fonksiyonla, işletmenin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu nedenle planlama yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonudur. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından planlama bu amaçların belirlenmesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar.

Başka bir deyişle amaçları ve bu amaca ulaştıracak yolları belirlemek gerekir. Böylece ne yapacağını önceden belirlenmesi mümkün olur. Bu durum da planlama ile ilgilidir.

Klasik Yönetim Teorisinde yöneticiler planlama yapmak zorunda iken yönetim kademesinde olmayanların işin icra edilmesi görevini yerine getirmeleri gerektiği

savunulmaktadır. Oysa Neo – Klasik Yönetim Teorisyenleri yöneticiler ile yönetsel basamaklarda yer alan çalışanların hem işin planlanması hem de yerine getirilmesi süreçlerinde aktif şekilde katılmaları gerektiğini kabul etmektedirler. Ancak her iki akımın da ortak yönü planlama fonksiyonunun amaçların tanımlanması ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçların belirlenmesi ile sonuçlandığını kabul etmeleridir.

Planlama geniş çapta zihinsel bir faaliyettir. Planlamanın çeşitli özellikleri vardır. Bunlar;

- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir: Seçim ve tercih amaç ve hedeflerle olduğu gibi araçlar , kişiler, zaman ve usullerle de ilgilidir. Burada en uygun olanın seçilmesi gerekir. Bunun içinde araştırma yapmak ve araştırmaya en uygununu seçmeye yarayacak bilgileri toplamak gerekir.
- Planlama bir karar sürecidir: Planlama elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan alternatifler hakkında bir karar verme özelliği taşır.
- Plan geleceğe dönüktür: Planın yapılması belli bir zamanı gerekli kılar, planlama uzun sürerse, yürütme evresi ve dolayısıyla hedefe ulaşma gecikir. Planın geleceğe dönük olması geleceğin kestirilmesi çabasını da gerektirir. Üzerinde durulması gereken nokta yarın ne yapılacağı değil, belirsizliklerle dolu olan yarında istenilen şeyin olmasını sağlamak için bugün ne yapılması gerektiğidir
- Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir: Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. Üst yönetim stratejik planları yaparken, orta ve alt yönetim kademeleri taktik ve operasyonel planlarıyla ilgilenirler. Ayrıca planlama faaliyeti devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir Ancak gerektiği zaman planda değişiklikler yapmak gerekebilir.

### **2.2.2. Örgütleme**

Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk adımı, örgütleme ise ikinci adımı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütleme ise bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır. Ancak örgütlemenin gerçekleştirilmesi kuruma bir hareket getirmez. Çünkü örgütleme işletmede yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli ilişkileri kâğıt üzerine döker ve bu unsurları belli bir sistem içinde işletme amaçlarına yöneltir. Bu nedenle örgütleme maddesel ve beşer unsurları işletmeye ayırma ve yerleştirme eylemidir. Örgütleme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir. Örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur.

### **2.2.3. Yönelme**

Yönetim süreci hazırlık, uygulama ve denetim olarak üç evreye ayrılmaktadır. Uygulama evresi yönelme fonksiyonu ile ilgilidir. Yönetim sürecinin ilk evresini oluşturan planlama ve organizasyon fonksiyonları yöneltmeye göre statik bir özellik taşıırken, yönelme fonksiyonu dinamik bir süreçtir. Çünkü yönetici planını yapıp, örgütü kurduktan sonra sıra bu örgütü harekete geçirmeye gelir. Bunu da örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere emirler vererek yerine getirir. Bu açıdan yönelme fonksiyonunun asıl konusu insanlardır. O zaman yönelme, bireylerin planlarla uyum içinde iş görmelerini sağlama çabasıdır.

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilmiş biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine

sahip olması, astlarını motive etme, gerekli haberleşme düzenini kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi gibi konular yöneltme fonksiyonunda önemli bir yer tutar.

#### **2.2.4. Koordinasyon**

Koordinasyon en kısa biçimde, bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır.

Koordinasyon, faaliyetleri aynı zamana denk getirmek , faaliyetlerin birbirini destekler şekilde ilişkilendirilmesi, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır.

Bir işletmede iyi bir koordinasyonun kurulmuş olması her bölüm ve birimin birbirinden haberli olması ve değişen koşullara uyum içinde çalışarak faaliyet göstermesine bağlıdır. Bu açıdan uyumlu olmada ve başarıya ulaşmada bazı ilkelere uyulması gerektiği açıktır. Koordinasyon ilkeleri ;

- Sorumlu kişiler arasında doğrudan gelişmelerle koordinasyon sağlanmalıdır: Bir örgütün değişik kişiler arasında çeşitli ilişkilerin olması vazgeçilmez bir zorunluluktur. Çünkü belli bir bölümün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışanlar işletmenin genel amaçlarını görmezlikten gelemeler. İşletmenin genel amaçlarının gerçekleşmesi uyuma bağlıdır. Bunun sağlanması için ilgili kişiler yüz yüze görüşmeye ağırlık vermelidir. Çünkü ilgililer birbirlerinin düşüncelerini anlamadıkça davranış ve gayretlerinin başkaları üzerinde yaptığı etkiyi bilmedikçe koordinasyon sağlanamaz.

- Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır. Bunun sağlanması için planların yapılma anında planı yapanlar yanında uygulayıcı durumunda olanların da katılması gerekir. Bu yol ile sonradan ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar başlangıçta önlenmiş olur. Bunun yanında ilgili bölüm yöneticilerinin de alınan karara katılması gönüllü koordinasyonu artırıcı bir rol oynar.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir. Örgütün her bölümündeki faaliyetler diğer birimleri de etkilemektedir. Bu açıdan etkilenebilecek bölümlerde yeni düzenlemeler yapmak gerekir. Bölümlerin birbirlerini anlayarak iş birliği kurarak istekli bir biçimde koordinasyona gitmeleri sonucu istenen amaca ulaşılabilir. Önemli olan bir diğer nokta ise örgütü bir bütün olarak düşünüp bölümler arası koordinasyonu sağlamaktır.
- Koordinasyon sürekli olmalıdır: Koordinasyon yönetim sürecinin her döneminde yerine getirilmelidir. Sadece belli bir sorunu çözmek için değil, birbirine bağlı tüm sorunların çözümünde koordinasyonun kurulması gerekir.

### **2.2.5. Denetim**

Yönetim sürecinin son aşamasını denetim oluşturur. Denetim işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur. Başka bir deyişle işletme olarak nereye ulaşmak istediğimiz bir kararlar ve amaçlar bütünü olarak planlama fonksiyonundan, amaçlara ne ölçüde ulaştığımız ve nerede bulunduğumuz ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmenin ulaşma istediği amaçlar ile ulaştığı noktalar arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletme

açısından bir başarı göstergesi olacaktır. Denetim, sapma ve farklılıkların olup olmadığını ortaya koyarak, gerçekleri belirlemeyi ve işletmeyi başarıya götürecektir. Düzeltici, geliştirici, ve mükemmelleştirici fonksiyonu yerine getirmiş olur.

### **2.3. ÖRGÜT KAVRAMI**

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi , iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri bu örgütün bağlarıdır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Örgüt bir iletişim olmadan verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir.

Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur. Bunu yaparken yönetim,örgüt içinde ve dışındaki farklı becerileri ve yararları uzlaştırmak zorundadır. Bu ise bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca ortak amaçları gerçekleştirmek için bu koordinasyonu, içten gelen bir iş birliği izlemelidir. Böyle bir iş birliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle olanaklıdır.

Örgüt ile yönetim iç içe işler, fakat bu işleyişin başlangıç noktası olarak yönetim değil, örgüt seçilmelidir. Çünkü yönetiminin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır, yönetici davranışlarının kaynağı örgüt ortamıdır ve yöneticinin değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olmalıdır. Bu görüşü benimseyen ve okul düzeyinde uygulayan okul yöneticisinin sorumluluğu, kendisini değil okulunu ön planda tutmak ve önceden belirlenmiş amaçlara göre yaşatmaktır. Seçim noktası olarak örgütü alan okul yöneticisi, zor bir duruma düştüğü zaman okulun amaçlarından özverilik etmeyi düşünmeyecektir. Bunun için kişisel özverilik gerekir ve bunu gösterebilen yönetici yönetimin gerçek görevine göre davranmış olacaktır. Böyle davranabilmesi için okul yöneticisinin örgüt ve yönetim kavramlarını iyi bilmesi ve bunlar arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmaması gerekir.

Yönetim, yeni koşullar altında sosyal değerler geliştirmektedir. Öyleyse yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. Bu yaratıcı güç, zeka, yetenek ve tarafsızlık gibi nitelikler gerektirir. Yapılan çalışmalar sonucunda iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin, örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu ortama ilişkin olduğunu göstermektedir. Bunları da geliştirecek olan gerekli niteliklere sahip olan yöneticilerdir.

## **2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM**

Kültür; kişi, kurum ve toplumun yaşam biçimi olarak adlandırılmaktadır. Kişinin doğuştan getirmiş olduğu bireysel kişilik özellikleri, alışkanlıkları, yetiştiği çevre, yetiştiği çevredeki insan ilişkileri, alışkanlıkları, ortak değerler, kişinin yaşam biçimini etkileyen başlıca özellikler arasında yer almaktadır.



Örgüt kültürü ise kurumu diğerlerinden ayıran kuruluşundan günümüze kadarki gelişimini, ayrıcalıklarını, kısacası yaşam biçimini ortaya koyan genel bir kavramdır. Örgüt kültürü, çoğu zaman kurum kimliği ile karıştırılmaktadır. Kurum kimliği en genel ve en yalın anlatımla, kurumun kendisini ifade etme biçimidir. Kurumun imajı ise kurumun dışarıdan algılanış biçimidir. Bu üç kavram aslında iç içe geçmiştir. Temelde kurumun kendi yaşam tarzının yer aldığı kültür, orta katmanda yer alan kimlik, kurumu mevcut hali ile tanımlamak için temel verileri en üstte yer alan imaj ise bu yapının gerek iç gerekse dış müşterileri tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Örgüt kültürünün ve kimliğinin belirlenmesi, günümüz yönetim bilimcileri için yepyeni bir çalışma alanı olarak gitgide önem kazanmaktadır. Organizasyonun mevcut kültürü, kimliği ve imajı hakkında genel verilerin belirlenmesi konusunda geliştirilen araştırmalar sonucunda organizasyonun temel göstergeleri arasında organizasyonun yapısı, iletişim süreci, genel insan ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi öncelikle sayılmaktadır. Bu öncelikler arasında örgütün işlev konusu ile ilgili özelliklerin yer almaması ve örgütsel özelliklerin vurgulanması ön plandadır.

Öğrenen örgüt ise kendini sürekli tanımaya, deneyimlerden yararlanmaya, iç ve dış çevre koşullarına uymaya, gelirini giderinin üstüne çıkarak bağımsızlaşmaya, üretim sürecinden ve çıktılarından dönütler alarak kendini sürekli düzeltmeye çalışan örgüttür.

Örgütsel öğrenme örgütün geleceğini yaratmayı ve yeterliğini arttırmaya sağlayacak öngörülerini geliştirmek için bilgi edinmek, beceri kazanmak ve tutum geliştirmektir. (Başaran, 2000)

Örgütsel öğrenme, bireysel bir süreç olmaktan çok örgütsel bir süreçtir. Örgütün geçmişteki deneyimlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütsel eylemler için paylaşılmış kılavuzluğun sonucudur. Yavaş yavaş oluşmaktadır ve karar vericilerin sorunlarına bakışını temelden değiştirmektedir. Örgütün tüm alt sistemlerini kapsayarak denetlemesine dayanmaktadır. Örgütsel öğrenme ile iş görenler , yapacakları işler için

neden, ne , ne zaman , kim, nerede, nasıl sorularına yanıt bulacak yeterliliğe ulaşmaktadırlar.

## **2.5.OKULUN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ**

Eğitim kurumlarının ilk basamağını oluşturan okullar yaşanılan kültürün bir parçası olarak örgüt özelliği göstermektedir. Sürekli yaşanan değişim ve gelişmelere ayak uydurmaya çalışan kurumlar yetiştirdikleri insanları hem eğitim – öğretim verip hem de dış çevreye ayak uydurabilen, faydalı, kendine ve topluma yetebilen bireyler yetiştirmektedir.

Okulun örgüt özelliği göstermesindeki en temel özelliklerden biri kurum içerisinde yer alan yönetici ve öğretmenlerin kritik durumlar karşısında yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde yetişmiş olma zorunluluğudur.

Okulun örgüt özelliklerinden ikincisi ise, toplumun küçük bir parçası ve aynası olan okul içerisinde yer alabilecek çatışmaları ve problemleri çözerek hem kurum içerisinde eğitim - öğretim gören bireyleri en iyi şekilde yetiştirmek hem de toplum içerisinde yer alan çatışmaları, problemleri, değer farklarına karşı bireyleri dengeleyerek uzlaştırıcı niteliklere sahip yetiştirmektedir.

Örgüt özelliği gösteren okulun üçüncü özelliği ise ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Çoğu zaman öğrencilerin başarılarına göre yargısızca eleştirilen öğretmenlerin işini ve görevlerini daha da zorlaştırmaktır. Eğitim - öğretim bir süreçtir ve bu süreç içerisinde yetiştirilecek bireylerin istedik davranışları sergilemesi , kaliteli eğitim alması hem sabır hem de beceri ister. Bu noktadan hareket ederek değerlendirme yapmak durumunda olan okul yöneticisi hem tarafsız olmalıdır hem de hatalı ya da yanlış ürünü tarafsızca gözlemek durumundadır.

Okulun bulunduğu ve yüklendiği amaçları doğrultusunda özel bir çevredir. Özel bir çevre yaratılmıştır. Bu özel çevre hazırlanırken bireylerin gerçek çevreyi yani dış dünyayı kolayca anlayacağı, anlamlandıracağı bir ortamı hazırlamaktır. Bu anlamda öğretmenlere ve okul yöneticilerine düşen en önemli görevlerden biri, dış dünya ile okul içerisinde kurulan bu dünya arasında bir köprü oluşturmaktır. Bu köprü kurulmadığı takdirde her şeyden arınarak korunarak yetişen bireyler dış dünya ile karşı karşıya geldiğinde anlamlandırmada, problemleri çözmede ve dengelemede sorun yaşayarak adapte olma zorluğu çekmektedir.

Okul yetiştirmiş olduğu bireyleri dış dünyaya hazırlarken bir yandan da formal ya da informal örgütlere insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür. Bu anlamda yetiştirilen bireyler bir zaman sonrasında okul dahil olmak üzere diğer formal ya da informal örgütlerde söz alabileceği dikkate alınarak yetiştirilmeleri önem taşımaktadır.

Okullar, kültürlerin değişmelerine olanak sağlayan kurumların başında yer almaktadır. Bu konuda çatışan iki fikir mevcuttur. Birinciye göre, okul ancak mirası aşıl原因an bir örgüt olarak eylem göstermelidir. İkinciye göre, okul sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır. Birinci durumda, eğitim programının amacı , çocuğa kümeleşmiş bilgileri kazandırmak olacaktır. İkincide ise, her gelişen ülkede olduğu gibi değişen kültürü değerlendirip, toplum için en uygun yöne sokabilecek güçte bireyler yetiştirmektir. Okul yöneticisi bu iki fikirden hangisini seçiyorsa , gerekçe ve savunmasını yapabilecek biçimde hazırlanmak durumundadır. Ancak zamanımızda en önemli örgütlerden birinin yöneticileri konumunda bulunan insanlar maalesef böyle bir eğitimden geçmemiş durumdadır. Bu nedenle örgüt özelliği göstererek problemleri çözmede sorunlar yaşanmaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi okulların da kendine özgü kişilikleri ve yapıları mevcuttur. Kurum içerisinde yer alan yöneticilerin olumlu davranışlar sergileyerek yapıcı bir atmosfer sunmaları halinde öğretmenlerin moral ve istekleri yükselerek, motivasyonları

da artacaktır. Olumsuz ve kontrolün aşırı olduğu kurumlarda ise öğretmenler yanlış yapmama kaygısı ile kontrolsüz davranabilmektedirler.

## **2.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYON: OKUL**

Organizasyon; görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreçtir. Organizasyon bir yönetim fonksiyonudur.

Başka bir tanımla organizasyon; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. (Efil,1999, sf: 242)

Eğitim sürecinde her geçen gün yaşanan değişimler ve yenilikler, hızlı bilgi artışı, teknolojinin hızlı ilerlemesi ile birlikte okullara, yöneticilere ve öğretmenlere daha fazla görev ve sorumluluklar yüklenmektedir.

Günümüzde öğretmenin sahip olmuş olduğu temel bilgi ve becerileri yetiştirmiş olduğu öğrencilere vermekten daha öte, bu bilgileri öğrencilerin arayabileceği kaynakların bulunmasına ilişkin gerekli davranışları kazandırması önemlidir. Toplumun her alanında yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler bilginin sürekli yenilenecek güncellenmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun yapılabilmesi de hazır bilgiyi alan, depolayan ve gerek gördükçe kullanan insan modelini anlamsız kılmaktadır. Bu nedendir ki okul ortamı, öğrencileri hazır bilgiyi kullanan bireyler olarak değil, her türlü bilgiye ulaşma yollarını bilen kimseler olarak yetiştirmek zorundadır.

Okul ortamı öğrenen organizasyon olduğunda örgütün en önemli zenginliği olan insan kaynağına ulaşılabilecektir. Bu da örgüt çalışanlarını motive ederek kurum kültürüne

katkı yapma yönünde olumlu etkileyecektir. Bu durum öğrencilerin başarılarına da yansiyarak öğrencilerden beklenen kazanımlara kolaylıkla ulaşılabacaktır.

## **2.7. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Okul yönetiminin önemi , aslında yönetiminin görevinden doğmaktadır. Yönetiminin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimi ayrıca okul yöneticisinin de yetki ve sorumluluğunu da belirtmektedir. Yönetiminin çok yönlü tanımları , yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş durumdadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle davranabilmesi için kavram ve süreçleri iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri iyi bilmeleri ile olanaklıdır. Kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmeleri için , okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için , eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Bu davranışlara sahip bir okul yönetimi problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçerek başarılı olacaktır.

Yönetim ayrı bir bilim değil, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlanan bir bilimdir. Yönetime yardımcı olan bu alanlar birkaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. İkincisinde, felsefe, matematik, doğal bilimler vs. yer alırken üçüncüsünde ise, henüz yeni olan ve birçok yöneticinin bile duymadığı enformasyon kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı gelmektedir.

Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendilerine has özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler onların özel yanlarını meydana getirir. Eğitim yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal , politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzdendir ki, okul yönetiminin etki alanının aynı derecede geniş görülmesi ve böyle geniş bir alanı içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleştirecek bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılması gerekir.

Okul yöneticisi yetki, sorumluluk ve görevlerini yerine getirirken bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece, bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi , bunları uzmanları ile iş birliği yapabilmeyi de başarmalıdır. Mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla iş birliği yapabilecektir. Bunlar arasında koordinasyon sağlanarak yönetim fonksiyonları yerine getirilmelidir. Eğitimin artık ayrı kalmış bir eylem olmaktan çıkmış bulunması gerçeği, eğitim yönetimini çok yanlı bir meslek durumuna getirmiştir. İşte bu yanlar, aynı zamanda, okul yönetiminin önemini ve yöneticisinin hayat alanını genişletmektedir.

## **2.8.OKULDA YÖNETİM SÜREÇLERİ**

Eğitim yöneticileri , eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farkı bulunan bazı öğeler ileri sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Bunlar; karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirmedir.

### 2.8.1. Karar

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek , örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru karar alabilmesi , her şeyden önce karar aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait bilgi toplanması, bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, çözüm yollarının formüleştirelmesi, en verimli çözümün seçilip uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Bu etkinin derecesi karar çözümlerinin dikkatle değerlendirilmesi ve içlerinden en uygun olanının seçilmesine bağlıdır. Bir karara varabilmek için sadece bir çözüm görülüyorsa, onun yanlış olma olasılığı çok kuvvetlidir. Çözümler arasından seçim yaparken dikkati sınırlayıcı, yani stratejik etkenler üzerine çevirmek gerekir.

Karar süreci ile örgüt, kuramsal bakımdan aynı inceleme alanlarıdır. Örgüt insan davranışının belirli bir yönde düzenlenmesidir. Örgüt kuramı bu belirli düzeni tanımlamak ve açıklamak zorundadır. Halbuki bireysel psikolojinin etkisinde olan karar kuramı, kararların hangi yapı özellikleri içinde alındığı ve uygulandığını önemsemez. Böylece olayların kurumlaşmış nedenlerini gözden kaçıırır.

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecinde katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceğı birey ve gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. Son olarak okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır.

### 2.8.2. Planlama

Planlama uygulamadan önce düşünmeyi ön gören zihinsel bir süreçtir. Böylece önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır. Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır. Planlamanın etkisi ilkelerinin izlenmesine bağlıdır. Bunlar;

- Her plan ve sonuçları, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olumlu katkıda bulunmalıdır.
- Planlama, yönetim süreçlerinin kaçınılmaz bir basamağıdır. Plan ile kontrol birbirinden ayrılmaz, çünkü plansız eylem kontrol edilemez.
- Planlama her yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan kimsenin yöneticiliği tartışmaya açıktır.
- Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralini yükselten etkenlerden biridir.
- Planlama girişilen yüklenmelerin gerçekleşmesini kestirebilecek kadar uzun bir zaman sürecini kapsamalıdır.
- Planlar kontrol edilmeyen çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır.

Planlama yönetimin pusulasıdır ve sistemi araştırma yoluyla yönetmeyi öngörür. Yönetici – plancı sürtüşmelerinde çoğunun nedeni budur. Planlamanın amacı kalkınmadır ve eğitim bir kalkınma aracı olduğundan , eğitim planlaması ayrı bir önem ve anlam taşımaktadır. Eğitim planlamasındaki yeni görüşler eğitimi yatırım olarak kabul etmekte ve eğitimle ekonomi arasında sıkı ilişkiler kurulmasını gerektirmektedir.



Bu bakımdan eğitim planlaması yapılırken, sistemin amaçlarını çevrenin ışığında çizerek, sistemin ürününe çevrenin verdiği değeri incelemek, sistemin üzerinde çalıştığı hammaddeyi iyi bilmek ve ancak bunlardan sonra sistemin yapısını belirlemek gerekmektedir.

### **2.8.3. Örgütlenme**

Bu sürecin formal yanı yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerinden oluşur. Bir örgüt yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını meydana getiren, kişiler arası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur. Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu bakanlıkça hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları izler. Halbuki, böyle kararlar, girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerimizin yaratıcılıklarının artması için örgüt içi yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Anlayış gösterme sorumluluğu ise davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmalarını gerektirmektedir.

### **2.8.4. İletişim**

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim örgüt açısından o kadar önemlidir. Bir örgüt ortamı içinde, formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, enformasyon ve kararların çift yöllü olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yolu ile çalışır. İnfomal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı

tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar. Bu bakımdan, iletişimin artması ile yönetimin demokratikleşmesi arasında yakın bir ilişki görülmektedir.

### **2.8.5. Etki**

Etkinin önemi davranış bilimlerinin yönetime girmesi ile artmıştır. Etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan, örgütün anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir. Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da, örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin koordine çalışmasını sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir. Dış etki yolları; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. İç etki yolları ise; bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır. Etki bakımından yetki belki de en son başvurulacak çaredir. Diğer süreçler içerisinde de yetki tek başına kullanıldığı bazı durumlarda etkisiz kalabilir. Bir örgüt sadece yetki ile yönetilemez.

### **2.8.6. Koordinasyon**

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Bu bakımdan aynı amaçların paylaşılmasını gerektiren iş birliği ile karıştırılmamalıdır.

Koordinasyon sürecinin iki önemli görevi, verme ve yöneltmedir. Koordinasyon, kararların gerçekleşmesini de sağlayan bir eylemdir, çünkü karar süreci uygulama aşamasına geldikten sonra, bir koordinasyon sorunu olur. Koordinasyonun sağlanması için yararlanılacak güçler arasında ; yasalar, gelenekler, bilgi, beceri, ahlak ve rol gibi

yönetim kavramları sayılabilir. Koordinasyonun gerçekleşmesine etki yapan etkenler ise, örgütün amaçları, alanı, personelin yeterliliği ve zaman ögesidir.

### **2.8.7.Değerlendirme**

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli ya da aralı, statik veya dinamik olarak yapılabilir. Değerlendirme , değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir. Değerlendirmenin en stratejik sorunu, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudır.

### **2.9. OKUL YÖNETİMİNDE YENİ DAVRANIŞ BİÇİMLERİ**

Öğrenen organizasyonlardan biri olan okullarda sürekli olarak değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilme, dış çevreye donanımlı bireyler yetiştirme amacıyla şiddetli bir öğrenme isteği hakimdir.Bu amaçla örgüt içerisinde aynı misyon ve vizyon etrafında toplanan yönetici ve öğretmenler günümüz şartlarına uygun kaliteli bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedirler.

Davranış bilimlerinin çıkış noktasından biri olan kendimizi ve başkaları ile olan ilişkilerimizin incelenmesine dönük olarak oluşturulan teknikleri ve yöntemleri geliştirmiş olmasıdır. Eğitim dünyası içerisinde yer alan bazı davranışların değerlendirilmesine yönelik olarak iyi yetişmiş bir yöneticinin ve öğretmenin tarafsızca davranışları değerlendirip etkin çözüm yollarına ulaşmak için gerekli teorik bilgileri bilmesinin yanı sıra edinmiş olduğu bilgileri nerede, ne zaman ve hangi yollarla kullanacağına ilişkin geniş bir bilgiye de sahip olması gereklidir. Bu anlamda en önemli görev yöneticiye aittir. Bir yönetici sahip olduğu bilgileri kullanırken her anlamda davranışa dönük hareket ederek hem kurum içerisinde yer alan tüm personele hem de öğrencilere dış dünyaya karşı farklı davranışlar içerisinde olarak güven duygusunu kazanarak liderlik özellikleri sergileyebilmelidir. Kurum içerisinde başarının var olabilmesi için astlarına güven duyarak, görev paylaşımında bulunarak onlara fırsat ve imkanlar tanıyarak yetiştirmeyi hedeflemelidir. Çünkü örgüt içerisinde yönetici konumunda bulunan kişinin, kişilik özelliklerinden çok yetki , hiyerarşi, sorumluluk verme gibi kurum içi özellikleri ağır basmaktadır.

Yeni bir davranış modelinin başlangıcı yönetici davranışının değişik biçimlerini kavramlaştırmak ve boyutlaştırmak olmalıdır. Eğitim yönetiminde en yeni inceleme ve araştırmalar, yöneticinin eğitim örgütü içerisinde ne yaptığından çok eğitim girişimi içinde ne rol oynadığını bulmak yönünden gelişmektedir. Yöneticinin okul içi ve dışı gruplar çalışmaları, çevredeki güç yapısı , karar organları gibi, eğitim girişimini etkileyen nedenler ile ilişkilerine dikkati çeken bu gelişmedir. Eğitim dünyası içerisinde yöneticinin sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere üç boyutlu bir davranışı göstermesi gereklidir. ( Bursalıoğlu,1999)

Sosyolojik olarak yöneticiden beklenen davranışlar;

- Yöneticinin içinde bulunduğu ve ondan ayrı incelenemeyeceği sosyal ortamdır.
- Yönetici davranışlarına yön veren meslek değerleri sisteminin temelinde bulunan sosyal değerler.

- Demokratik yapı ile eylemlerin gelişmesi sonucunda tek başına kalan ve işleyen girişim olmaktan çıkmış bulunan eğitimde, sosyal katılmanın hızla artmasıdır.
- Okul yöneticisinin bulunduğu makamdır.

Liderlik özellikleri sergilemesi beklenen bir yöneticinin her şeyden önce kendisini tanıması gerekmektedir. Gerçek anlamda kendini tanıyan ve tanımlayan bir yönetici ancak liderlik davranışları sergileyebilir. Liderlik davranışları sergilemesi beklenen bir yöneticinin yetişmiş olduğu çevresinin, ailesinin, sosyal sınıfının ve ekonomik durumunun, mesleğe bakış açısı örgüt içerisindeki yetki sorumluluğu belirleyen önemli noktalar arasında yer almaktadır.

Okul yöneticisinin davranışında politik boyut, örgütün yetki ve uygulama özelliklerini de kapsamaktadır. Bu noktalardan daha sonra ise karar süreci gelmektedir. Uygulama özelliklerini yansıtan etkenler ise örgüt modeli, iletişim ağı, koordinasyon sistemi , merkezden yönetim felsefesi yönetim felsefesi değerlendirme mekanizması gibi etkenler de sayılmaktadır.

Okul yöneticisi davranışının üçüncü boyutu olan ekonomik boyut, araçların amaçlara dönük olarak kullanılmasını sağlayan etkenlerden meydana gelmesidir. Ekonomik boyut yöneticiyi dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki yoldan etkilemektedir. Etkin bir yönetici bu teknikleri kullanmasa bile en etkin kullanabilecek uzmanları nerede ve hangi yollarla çalıştırabileceğini bilmesidir. Bu noktalara eklenebilecek üçüncü bir nokta ise toplum ve örgütteki , kıt kaynakların verimli biçimde kullanılmasını öngören ekonomi biliminin ışığı altında eğitim ve okul yönetimini gözden geçirmektir.

Yönetici davranışının üç boyutunu meydana getiren davranışlar incelendikten sonra bu noktaları gerekli kılan becerilerin bulunması okul yönetimine yeni bir davranış

getirecektir. Bu beceriler , teknik, insancıl, kavramsal olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

Teknik beceriler; yöntemleri, süreçleri, prosedürleri, teknikleri olan belirli bir alanda yeterlilik anlamı verir.

İnsancıl beceriler; yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneğini sağlamaktadır.

Kavramsal beceriler, örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmek yeteneğidir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını , parçalardan birinde meydana gelen değişikliğin diğer parçaları nasıl etkilediğini, yönetici bu yeteneği sayesinde anlamaktadır.

Teknik beceriler, yöneticilere hizmet öncesi almış oldukları eğitimleri sırasında verilmektedir. Bu beceriler kolay öğrenilir ve yöneticiler tarafından oldukça başarılı şekilde yerine getirilir ayrıca bu başarı oldukça kolay ölçülür. İnsancıl beceriler ise kişiden kişiye değişim göstererek örgüt kapsamının insan oluşundan ve farklı örgütlerde insan davranışının eylem noktası olarak alınabilmesinden ileri gelmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OKUL YÖNETİCİLİĞİ VE OKUL REHBERLİK HİZMETLERİ

Bir okulun yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan ögelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış ögeler ise, okulun yapısında yer almayıp onu dışarıdan etkiler ve böylece yönetimde rol oynamış olur. Anne – baba, çevre, yönetim yapısı, vs. bu dış ögeler arasında yer almaktadır.

Okulun işleyişini, yönetimini zorlaştıran, sıkıntı yaratan sorunların çoğunluğunun daha geniş toplumsal sonuçlarının okula yansımaları olduğu açık olsa da , bu sorunların her okulun yönetim ve öğretim kadrosu tarafından yönetilmesi, çözülmesi gerekmektedir. Okullarda gözlenen bu sorunların temelinde toplumsal sorunların bulunması, okul yönetimini bu sorunları yönetme, çözüm sorumluluğundan kurtarmaz. Tam aksine, okul yönetiminin temel sorumluluklarından birini oluşturur.

Okul düzeyinde ve okul ile toplumsal çevresi arasında çok yönlü ilişkiler kurulurken, unutulmaması gereken önemli noktalardan biri de gösterilen tüm çabaların etkili bir öğretimi gerçekleştirme amacına yönelik olduğudur.

Okula tayin edilen bir yöneticinin eğitim lideri olarak etkili olabilmesi ve herkes tarafından destek görebilmesi için bir takım güçlere sahip olması gerekmektedir. Liderliğin eğitsel gücü, liderin çocuk gelişimi, öğrenme teorileri, sosyalleşme ve eğitim programlarının çerçevesini belirleme konularındaki yetiştirme düzeylerine dayanır.

Okulların etkililiğinin sağlanması görev yapan bütün öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel arasındaki iş bölümü ve uyuma büyük oranda bağlıdır. Bu uyumun sağlanmasında koordinasyon görevi olan kişi okul müdürüdür. Müdür okulundaki her personelin uzmanlığından yararlanılmasını bilmelidir.

### 3.1. OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİMSEL LİDERLİK

Okulun temel işlevi öğretimdir. Okulun işleyişinden birinci derecede sorumlu kişi de yöneticidir, okul müdürüdür. Okulun temel işlevi öğretim olduğuna göre, okulun işleyişinden birinci derecede sorumlu olan, okul müdürünün sorumluluğunun merkezinde öğretim yer almaktadır. Temel işlevi öğretim olan bir örgütün yöneticisinin temel işlevinin de öğretimsel liderlik olması, olmazsa olmaz niteliğinde bir zorunluluktur.

Yönetici tarafından atılan her adım, gösterilen her davranış etkili bir öğretimi gerçekleştirme ortak çabasına katkıda bulunmak durumundadır. Yönetici çabası ve davranışı, öğretime katkıda bulunduğu ölçüde yasal ve işlevseldir.

Yönetici, öğrenci davranışına ilişkin toplumsal çevrenin beklentileri ile okulun hedeflerini dikkate alarak bir disiplin politikası oluşturmalıdır. Bu politikayı oluşturmada okulun toplumsal çevresinin beklentilerinin bilinmesi, çevrenin de okulun amaçları konusunda aydınlatılması, eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bugünün okul yöneticiliği, eğitim sisteminin ön cephesinde, en uç noktasında bulunan sistemin temel birimi, format örgütünün yöneticiliğidir. Okul yöneticiliğinin özelliklerini, okulun özellikleri belirler. Okul, eğitim için yapılan tüm yatırımların, öğretim yolu ile bilgi, beceri ve davranışa dönüştürüldüğü özel bir ortamdır. Düşünce düzeyinde kusursuzluğu simgeleyen okulun gerçek düzeyi ve niteliği, toplumsal çevresinin ve okulda bulunan ve okulu canlandıran insan gücünün düzeyi ve niteliği tarafından belirlenir. Bu nedenle de okullar toplumdan topluma farklılık gösterdikleri gibi aynı toplumda da farklılık göstermektedir.

Okul yöneticinin önde gelen sorumlulukları;

- 1- Temel işlevi öğretim olan okulda öğretimsel liderliğin sağlanması yöneticinin temel sorumluluğudur. Öğretimsel liderliğin de kolaylaştırıcı liderlik anlayışı vardır.



Kolaylaştırıcı lider olarak okul yöneticisi, öğretmenlerin daha etkili öğretmen, öğrencilerin de daha iyi öğrenci olmalarını sağlamaya çalışır. Kolaylaştırıcı liderlik içtenliğe ve insana gerçek anlamda saygıya dayanır.

- 2- Öğretimsel liderliğin temel işlevi, okullarda uygulanmakta olan öğretim programlarının amaçlarını ve hedeflerini netleştirmektir. Bu işlevi etkili bir biçimde yerine getirmek, amaçları ve hedefleri doğru olarak anlamak, kavramak ve yorumlamak konusunda gerekli birikimi ve yeterliliği zorunlu kılmaktır. Yönetici bu yeterliğe sahip olmak, mesleki, bireysel yeterliğini sürekli geliştirmek durumundadır. Kendisini sürekli geliştirmeyen bir yöneticinin öğretmeni ve öğrenciyi geliştirebilmesi de olanaksızdır.

### **3.2.OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK**

Liderin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir. Lider, aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Karar sürecinde en büyük payın liderde olması gerekmez ve payın küçük oluşu liderliğine zarar getirmez. Lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Yapılan araştırmalar, liderin, onu izleyenlerin, örgütün ve ortamın özelliklerini, liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmış bulunmaktadır.

Örgüt ortamında sosyal etkileşimi kavramlaştıran üç parametre görülmektedir. Bunlar;

- 1- Liderin ve üyelerin davranışındaki açıklık,

2- İş verimi ve sosyal gereksemeler bakımından grup üyelerinin doyumu,

3- Liderin ve üyelerin liderlik davranışları gösterebilme serbestisidir.

Bu bakımlardan, liderliği örgüt ortamından ayrı işlemek genel, fakat hatalı bir eğilimdir. Çünkü liderliğin niteliği toplum ve örgütün niteliğine göre biçimlenir. Eğitim liderliği de, içinde bulunduğu güç çevresi ve bürokratik ortamdan ayrı incelenemez. Özellikle eğitimde, bu güç ve ortam çok karmaşık öğelerden meydana gelir. Eğitim lideri, formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla durumunu güçlendirebilir. Okul yöneticisi liderlik imajına girebilmek ve girdikten sonra kalabilmek için öğretmen, öğrenci gruplarından ve liderlerinden yararlanabilir. Örgüt ortamında liderliği kolaylaştıran etkenlerden bir diğeri de makamdır. Bu etken hiyerarşik rol ve statüden başka, informasyondan yararlanma olanaklarına da çoğaltır; böylece liderin grup içi ve dışı etkileri artmış olur. Ancak bu tür liderliği zorlaştıran en olumsuz etken hiyerarşiden gelir. Bir yöneticinin hem astlarına lider, hem üstlerine bağımlı kalabilmesi için, her iki grubun yararları ahenkleşmiş olmalıdır. Diğer yandan büyüyen problem ve bunalımlar eldeki politika ve prosedürler ile çözülemediği zaman karizmatik liderliğe gerek doğar. Böyle liderlik niteliği, rasyonel ve rutin süreçlere aykırı düşer çünkü bu nitelik belirli değil, yeni durumlarda işleyebilir.

Liderlerin genellikle kabul görmüş bazı özellikleri vardır ve bu özellikler durumdan duruma değişmemektedir. Örgüt açısından bu konuda önemli olan liderlik ile üstlüğün karıştırılmamasıdır. Liderlik grup tarafından seçilen kişiye, gene grup tarafından verilen bir niteliktir. Atama yolu ile gelen üst, gruptan çok kendi üstlerine dönük çalışmak zorundadır. Bu bakımdan üstlük ve liderlik birbirine aykırıdır, birleştirilmesi ise pek zordur.

Liderin başlıca görevi, örgüt amaçlarını saptamak örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgüt içi çatışmaları çözmektir. Bunlardan ilk ikisi tamamen yaratıcı, diğerleri bütünlüyci

niteliktedir. Bu görevlerden birini yerine getirmeyen lider, grup gözünde sorumsuz ve başarısız bir duruma girecektir.

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, iş birliğinin önemi, okulun verimi, öğrencilerin gelişmesi gibi idealler, okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinimlerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığı hatırlandığı takdirde okul yöneticisi üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına yaklaşabilir.

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar üyelerine de dönük olmalıdır. Gerçek liderlik statüsü kazanmak isteyen yöneticinin, örgüt liderliği kadar kurum liderliği de yapabilmesi gerekir. Bir örgütün kurum oluşu, karakter kazanmasıyla başlar. Kurumlaşma, örgütün değişen koşullara uyma ve yenilenme gücünü azaltır. Kurum lideri, başında bulunduğu eğitim örgütünün başarısı için, eğitimin değerlerini gözden çıkarmayacak olan liderdir. Kurum liderleri, araç ve süreçlerin ötesinde, çağın eğitim amaçlarına ulaşmayı hedef edinmelidir.

### 3.3.OKUL MÜDÜRÜNÜN SORUMLULUKLARI

Okul müdürünün temel sorumluluğu öğretimdir. Öğretim programının amaçlarının ve hedeflerinin öngördüğü yapıyı kurma ve uygulamayı gerçekleştirmedir. Öğretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli hatta zorunlu olan yönetsel sorumluluklar vardır. Bunlar;

- 1- Öğretim Programı
- 2- Öğretim Personel Hizmetleri
- 3- Öğrenci Hizmetleri
- 4- Okulun İşleyişine İlişkin Rutin İşlemler
- 5- Okulun Fiziksel Yapısının Sürekli Olarak Bakımı ve Hizmete Hazır Tutulması
- 6- Finans ve Fiziksel Kaynaklar

Okul müdürünün sorumlulukları başka biçimlerde de sınıflandırılabilir. Ancak her durumda mutlaka yer alması gereken sorumluluk alanı öğretimdir. Okul örgütünde yürütülen her etkinlik, öğretim programı ile ilişkilidir ve programın uygulanışını etkilemektedir. Yöneticinin planlı, kasıtlı her yönetsel davranışı, daha etkili bir öğretimi gerçekleştirmeye yöneliktir.

Öğretim personelinin ve öğrencilerin bireysel ve grup düzeyinde gereksinimleri, öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunucu şekilde karşılanmalıdır. Her örgütsel davranış, örgütün temel işlevi ile ilişkilendirilmektedir. Bu da formal örgütün doğal gereğidir.

Okul, insan merkezli bir örgüttür. Örgütün bu özelliği, okulun statü liderinin kendi enerjisi ile okulun toplumsal çevresinin enerjisini bütünleştirerek, okuldaki tüm bireylerin bir bütün olarak gelişmeleri amacına kanalize etmesini öngörmektedir.

İnsanların gelişmelerine katkıda bulunarak, okulun temel amacının daha etkili bir biçimde gerçekleştirilebileceği unutulmamalıdır.

### **3.4.OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ**

Okul yöneticisi kavramı oldukça geniş bir sistemi içerisine almaktadır. Kurum içerisinde yer alan müdür, müdür yardımcıları, bölüm başkanları,zümre başkanları bu tanımın içerisinde yer almaktadırlar.

Okul yöneticisi her şeyden önce eğitimin temelini oluşturan temel kavramları, bilgi ve becerileri bilmelidir. Yönetimsel anlamda var olması gereken davranışsal modele uygun becerileri sergileyerek astlarına örnek oluşturarak adil ve tarafsız olmalıdır.

Değişen eğitim sistemi içerisinde yetiştireceği insan modelinin daha iyi tanımak ve yetiştirmek için hizmet içi eğitimleri alarak çoklu zeka kuramı,duygusal zeka, rehberlik, ölçme değerlendirmeyle ilişkin olarak değişen yeniliklerden kuram ve yöntemlerden haberdar olmalıdır. Tüm bu noktaların yanı sıra örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmaların, yönetimine ilişkin olarak, problemi görebilme ve çözümleyebilme, karar verebilme, analiz etme, performans yönetimine ilişkin olarak temel bilgi ve becerilere sahip olarak davranışa dönüştürebilmelidir.

Okul yöneticisi öncelikli olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirirken herhangi bir yanılaşa düşmemek için prosedürleri ve işleyişi en iyi şekilde bilip uygulamaya sokabilmelidir. Yöneticiler, makamlarından ve yetkilerinden güçlerinin almalarının yanı sıra ;

- Teknik Güç; Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.

- İnsan İlişkileri Gücü; Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.
- Sembolik Güç; Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.
- Kültürel Güç; Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

güç kaynaklarını oluşturmaktadır.( Erdoğan,2000)

Kurum içerisinde iyi bir yönetici hem makamından almış olduğu güç ile hem de diğer güç kaynaklarını kullanarak kuruma yeni değerler katabilir. Risk alarak yeni ürünler oluşturarak hem grubunun güvenini kazanır hem de liderlik davranışları sergiler.

Her şeyden önce iyi bir yönetici her geçen gün değişen dünya şartlarına uygun olarak kendini geliştirebilmeli, teknolojiye hakim olarak iyi bir donanıma sahip olup, araştırmaya, öğrenmeye, yaratmaya meraklı olup, astları ile görev paylaşımında bulunup güven ortamı yaratabilmelidir. Örgüt içerisinde saygın yeri olan risk alan, astlarına güvenen ve gerçek anlamda bu duyguyu hissettiren, mesleğini çok seven, kaliteden ödün vermeyen, risk alan, sorgulayan, yeni fikirlere açık olan bir yöneticinin (liderin) dolayısıyla o kurumun başarısız olma ihtimali söz konusu değildir.

### **3.5.OKUL YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM**

#### **3.5.1.Değişim**

Günümüzde her anlamda yaşanan hızlı yenileşme beraberinde değişimi de getirmiştir. Ekonomik, politik, sosyolojik ve eğitim alanında yaşanan köklü değişimler ve yenilikler ile davranışsal anlamda yeni kuramların ve teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Değişim; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. (Başaran,1992)

Değişim planlı olabileceği gibi plansız olarak da gerçekleşmektedir. Değişim kendiliğinden de oluşmaktadır. Değişimle her zaman yeniye geçilmeyebilir. Değişim sonucu bazen eski sisteme geri dönüş de söz konusu olabilir.(Özdemir, 1996)

Değişim, ilk olarak geçmişin gözden geçirilmesi, daha sonra yeniden düzenleme çalışmaları ve son olarak da eski ile yeninin mücadelesinin devam ettiği bir süreçtir.

Değişimin meydana gelebilmesi için mevcut durumdan duyulan bir problemin ya da sorunun var olması gerekir. Ancak bu noktada kritik probleme ilişkin analizler yapılarak ne gibi sıkıntıları yarattığı neden değişime gerek duyulduğunun bu değişim süreci ile birlikte ne gibi sıkıntıların yaşanacağı hangi durumda daha iyi sonuçların elde edileceğine ilişkin noktalar iyi değerlendirilmelidir.

Değişim iç ve dış etkenlerden dolayı meydana gelmektedir. Değişime ilişkin tanı konulurken kurumun insan ve madde kaynaklarının değişim için yeterli olup olmadığının gözden geçirilmesi de önemlidir. (Özdemir, 1996)

Değişim tanısı ortaya konduktan sonra uygulamaya geçmek için hazırlık programı yapılmalıdır. Değişim aşamasına kimlerin katılacağı , hangi görevlerde yer alacakları, neler yapacakları belirlenir. Bu program içerisinde değişime kimin önderlik edeceği kimin öncülük yapacağı da belirlenmiş olur.

Değişimin gerçekleşmesi için bir bütçenin de hazırlanması gereklidir. Bu süreç içerisinde hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağı, nelerin gerekli olacağı, bunun yanı sıra hangi aralıklarla değerlendirmenin yapılacağı değerlendirme esnasında hangi yöntem ve tekniklere de başvurulacağı belirlenmiş olur.

Değişim programı hazırlandıktan sonra uygulama basamağına geçilir. Bu basamakta değişimin amaçları , süresi, bütçe, görev alacak kişiler tekrar gözden geçirilir.

Bu alanda değişimi gerçekleştirmek için görev alan kişilerin ve yapacakları eylemleri çok iyi planlayarak ve gerçek anlamda hazırlanarak girişimde bulunmaları gerekir aksi takdirde başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır.

Değişim sürecinde son olarak, uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değişimin değerlendirilmesi için genel olarak iki yol izlenebilir. Bunlardan birincisi, gerçekleşen değişimin bir süreklilik içerisinde değerlendirilmesidir. Ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunu anında görüp gidermeye dayanır. İkinci tür değerlendirmede ise , değişim projesi hakkında değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirli aralıklarla yapacakları değerlendirmedir.

### **3.5.2.Okulda Değişim**

Günümüzde teknolojik, eğitim ve politik anlamda yaşanan değişim süreci içerisinde bireylerin neler yapacakları ve hangi yollara katılım sağlayacakları belirtilmiştir. Eğitim dünyası içerisinde örgüt ortamında yaşanacak değişimde öğretmen, öğrenci, anne- baba ve doğal olarak yönetici bu anlamda önemli görevler üstlenmek durumundadır.

Örgüt içerisinde oluşturulmak istenen değişimde her şeyden önce değişimin amaçları açıkça ortaya konularak herkesin katılımı sağlanmalıdır. Değişim süreci içerisinde sık sık dönütler alınması , teftişlerin yapılması gereklidir. Yapılacak teftişlerin kontrollü olması fayda sağlamaktadır.Değişim süreci içerisinde katkıda bulunacak öğretmenlerin ise bu konuyla ilgili olarak detaylı bilgi almasında ve eğitilmesinde fayda vardır.



Öğretmenlerin gerçek anlamda benimsemediği, inanmadığı bir süreçte başarılı olmak oldukça zordur. Öğretmenlerin gerçek anlamda bu değişimin amaçlarını ile kendi amaçlarının örtüşmesi gereklidir. ( Balcı, 1993) Bu nedenle gerçekten güven duymaları gereklidir. Çoğu zaman öğretmenlerin bir yeniliğe karşı tutumları öğrencilerin bu yeniliklere karşı tutumları ile ilişkilidir. Dolayısıyla öğretmenlerin herhangi bir uygulamadan veya düşünceden hoşnut ya da rahatsız olmaları bir ölçüde öğrencilerin aynı konuya karşı olan tutumlarını yansıtmaktadır. Değişim sürecinin ve değişimin başarılı olmasını değişik açılardan etkilemesi nedeniyle öğrencilerin tutumları da dikkate alınmalıdır. (Erdoğan,2000)

Değişimin başarılı olmasında kuşkusuz yöneticinin davranışları oldukça önemlidir. Bu anlamda yöneticinin iyi okulun, iyi eğitimin ne olduğu konusunda kesin ve net bir düşünceye sahip olmalıdır. Değişim esnasında astlarının katılımını, iş birliğini ve motivasyonu sağlayacak gerekli bilgi ve becerilere sahip olup, güven duygusunu kazanarak yoluna devam etmelidir.

Örgüt içerisinde meydana gelen tüm değişimler dış çevreyi de etkileyeceğinden dolayı kültür değerleri göz ardı edilmemelidir. Bu anlamda değişimin başarılı olabilmesi için kurum kültüründe bulunan değişmeyi sağlayan değerler oluşturulmalıdır. ( Erdoğan,2000)

### **3.6. REHBERLİK VE REHBERLİĞİN ÖNEMİ**

Değişik zamanlarda ve değişik alanlarda farklı anlamlar ifade etmekte olan rehberlik; kendi istek ve imkanları ile toplumda kendisinde açık gelişme imkanları ve beklentileri tanıması ve bunları en iyi biçimde uzlaştırabilmesi için bireye yapılan profesyonel ve sistematik yardımdır. ( Kuzgun, 1998)

Rehberlik; bireyin en verimli şekilde gelişmesi ve tatminkar uyumlar sağlamasında gerekli olan seçimleri, yorumları , planları yapmasına ve kararlar vermesine yarayacak bilgi ve becerileri kazanması ve ulaştığı bu seçim ve kararları uygulaması için kişiye yapılan sistemli ve profesyonel yardımdır. ( Tan, 1992)

Rehberlik; kendini anlaması, problemleri çözmesi gerçekçi kararlar alması, kapasitelerini kendine en uygun düzeyde geliştirmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir uyum yapması ve böylece kendini gerçekleştirme için uzman kişilerce bireye verilen psikolojik yardımlardır. ( Kepçeoğlu, 1994)

Rehberlik, okul içinde öğrencilerin çalışmalarına, onların meslek seçimlerini, eğitim programlarını uygun ve anlamlı bir şekilde planlamalarına, sosyal ve kişisel problemleri için tatmin edici çözümler bulmasına yardım etme sürecidir.

Rehberlik, bireye yönelmiş sistemli, profesyonel ve sürekli bir yardım hizmetidir. ( MEB. Teb.Derg No:1619 )

Bu tanımlar dikkatlice incelendiğinde merkezde birey yer almaktadır. Tüm çabalar bireyin bazı niteliklere sahip olarak kendine yetebilen, güven duyabilen, problem çözebilen mutlu ve üretken olabilmeleri adına kazanılması gereken niteliklerdir. Bu noktadan hareket ederek rehberlik; bireylere çağdaş dünyanın ihtiyacı olan mutlu, üretken insanlar olabilmeleri için gerekli niteliklere ulaşmaları amacıyla uzman kişilerce yapılan yardımları içeren bir süreçtir.

Tanımların çoğunda ortak olarak kullanılan bu sözcüklerden hareket ederek rehberliğin anlaşılmasında temel olabilecek genellemeler şunlardır;

- 1- Rehberlik bireye yardım etme işidir: Rehberliğin psikolojik bir yardım olma özelliği onu başka yardım hizmetlerinden belirgin bir şekilde ayırır. Rehberlik yardımı ile erişilmek istenen amaçlar olduğundan rehberlik yardım amaçlı ve planlıdır.

- 2- Rehberlik bir süreçtir: Rehberlik bir anda olup biten bir iş değildir. Rehberlik çalışmalarının etkili sonuç vermesi bir süre gerektirir. Rehberlik tek bir olay ya da işlem değildir; rehberlik belirli basamakları bulunan ve birbirine dayalı olan bir dizi etkinlikleri içerir.
- 3- Rehberlik hizmetlerinin merkezinde birey vardır: Okul ortamında rehberliğin ilgilendiği esas grup öğrencilerdir. Öğrenci türlü kişilik özellikleri bulunan ve gelişmekte olan bireydir. Her öğrenci geliştirilebilecek bir kapasiteye sahiptir. Bunun için, günümüzde psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri eğitim sürecinin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir yanını oluşturur. Rehberlik anlayışında her birey önemlidir. Rehberlik yardımı gruplar halinde verilse de bu yardımın merkezinde yine tek tek bireyler vardır. Rehberlik yardımında bireyin gücüne güvenilir. Bireye yardım edildiği takdirde birey kendi problemlerini çözmede kendi kendine yeter hale gelebilir.
- 4- Rehberlik bilimsel ve profesyonel bir yardımdır: Rehberlik bilimsel çalışmaların uygulamalarına yansımalarıdır. Rehberlik yardımının dayandığı bilimsel ilke ve yöntemler bulunmaktadır. Bu bilimsel ilke ve yöntemlere uygun olarak rehberlik yardımı belirli bir plan, program ve sistem içinde sunulabilir. Rehberlik ve psikolojik danışma alanı öğrenime dayalı özel uzmanlık alanıdır. Onun için, rehberlik hizmetleri bu alanda yetişmiş uzman kişilerce profesyonel bir düzeyde sunulduğunda etkili olabilir.
- 5- Rehberliğin esası bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eder: Kendini gerçekleştirme psikolojik danışma ve rehberlik yardımının bütün boyutlarını içine alan bir kavramdır. Rehberlik yardımı ile kendi kişiliğini anlayan birey kendi

dünyasını daha gerçekçi bir gözle anlayabilir ve bu şekilde, çevresine daha sağlıklı ve dengeli bir uyum gösterebilir. Bireyin kendini anlaması, problemlerini çözebilmesi, kendine en uygun seçimleri yaparak gerçekçi kararlar alabilmesi , kendi kapasitelerini en uygun düzeyde geliştirebilmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı uyum yapabilmesi psikolojik danışma ve rehberlik yardımının esasını oluşturan ve bireyin kendini gerçekleştirme düzeyini geliştiren belirgin sonuçlardandır.

### **3.7.REHBERLİĞİN AMAÇLARI**

Sağlıklı, mutlu, üretken bireyler yetiştirmek rehberliğin amaçları arasında yer almaktadır.Sağlıklı , yaşam içinde başarılı bireylerin sahip olması gereken bir takım nitelikler vardır. Bu nitelikler;

- Verimli çalışma ve sınav becerileri,
- Zamanı iyi kullanma,
- Etkili karar verme, problem çözme ve plan yapma becerileri,
- Kendini tanıma ve kendini kabul,
- Etkili iletişim becerileri,
- Kendi yetenek, ilgi ve kişilik özellikleri ile öğrenme konuları ve meslekler arasında bağ kurma,
- Meslekleri tanıma,
- Öğrenme ve çalışmaya yönelik olumlu tutumlar,
- Toplum hayatına uyum sağlama,
- Sorumluluk,
- Saygı,
- Yardımlaşma

Tüm bu niteliklere ulaşmaları için verilen yardımların, rehberliğin asıl amacı bireyin kendini gerçekleştirmesidir. Rehberliğin amacı, bireyin kendini tanıyarak ve kendi güçlerine güvenerek kişisel ve toplumsal gelişime yardımcı olmaktır.( Tuzcuoğlu1994),

### **3.8. REHBERLİĞİN HİZMETLERİ**

Kurum içerisinde rehberlik hizmetleri ; psikolojik danışma, oryantasyon, bireyi tanıma, bilgi verme, müşavirlik, yerleştirme, izleme, değerlendirme, ve araştırma hizmetleri şeklinde verilmektedir.

Psikolojik danışma hizmeti rehberliğin tanımında da var olan tüm amaçların, kişinin üretkenliği, mutluluğu, kendine yetebilmesi vs. gerçekleştirilmesinde temel teşkil eden hizmet alanıdır. Zaman içerisinde ‘Psikolojik Danışma ve Rehberlik’ biçiminde değişiklik gösteren bu hizmet birimi rehberlik hizmetlerinde en fazla uzmanlığı gerektiren hizmet grubudur.

Oryantasyon programı içerisinde öğrencilere ve öğretmenlere hizmet edilen bu etkinlikte bireyin okulda, çevresinde yararlanabileceği imkanları tanıtmaya yönelik etkinliklerdir.

Öğrencilerin tüm yönlerini,çeşitli ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanarak ortaya çıkarmaya yönelik faaliyetleri kapsayan bireyi tanıma çalışmaları yapılır.

Öğrencilerin ihtiyaç duyacağı eğitsel ve mesleki nitelikli tüm bilgilerin toplanması ve bunların çeşitli yöntemlerle öğrencilere duyurulmasına yönelik olarak bilgi verme çalışmaları rehberlik birimi tarafınca yürütülür.

Okul personeli ve velilere yönelik olarak okulun,evin öğrenciler için ‘öğrenmeye’ daha uygun bir ortam olmasını sağlamaya yönelik müşavirlik etkinlikleri yapılır.

Öğrencilerin kişilik özellikleri, ilgi, yetenek ve ihtiyaçlarına yönelik uygun derslere, programlara ya da tam zamanlı ya da yarı zamanlı işlere yerleştirilmesine yönelik izleme çalışmaları rehberlik birimi tarafından yürütülmektedir.

İzleme, Değerlendirme, Araştırma ; okul içerisinde çeşitli ders, program ya da işlere yerleştirilen öğrencilerin buralardaki başarıları ya da memnuniyetlerini,okulda verilen rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinden elde edilen sonuçlar, mezunların üst eğitim kurumları ve iş hayatlarındaki durumlarının belirlenmesi ile okulun rehberlik ihtiyaçlarının saptanması gibi etkinlikleri içerir.

### **3.9.REHBERLİĞİN İLKELERİ**

Rehberlik hizmetlerinin başarıya ulaşabilmesi için bazı ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Rehberlik anlayışını oluşturan bu ilkeler;

1. Her birey seçme özgürlüğüne sahiptir ve saygıya değer bir varlıktır.
2. Rehberlik hizmetlerinden yararlanma gönüllülüğü gerektirir.
3. Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde gizlilik esastır.
4. Rehberlik hizmetlerinin etkili biçimde gerçekleştirilmesi tüm ilgililerin katılımını destek ve işbirliğini gerektirir.
5. Rehberlik hizmetleri tüm öğrencilere yöneliktir.

6. Rehberlik hizmetleri öğrencilerin tüm yönleriyle gelişmelerine yöneliktir.
7. Rehberlik hizmetlerinden hayat boyunca yararlanılabilir.
8. Rehberlik hizmetlerinde bireysel farklılıklara saygı esastır.
9. Rehberlik hizmetlerinde toplumsal sorumluluklar ihmal edilemez.
10. Rehberlik hizmetleri planlı, programlı, örgütlenmiş bir biçimde ve profesyonel bir düzeyde sunulur.
11. Her okulun rehberlik ihtiyaçları birbirinden farklıdır.
12. Rehberlik hizmetleri eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır.

### **3.10. İLKÖĞRETİMDE REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA**

İlköğretim kavramı ile bugün 6 – 14 yaşlar arasında bulunan çocukların devam etmesi tasarlanan 8 yıllık olan okul dile getirilmektedir.

Birinci kademedeki sınıf rehber öğretmenliğinin daha kolay olduğu söylenmektedir. Bunun nedenlerinden biri, ilkokulda eğitimin genellikle aynı öğretmenle sürdürülmesidir. Sınıf öğretmenlerinin, ders öğretmenlerine göre, öğrencilerini tanıma olanakları daha fazladır. İkinci bir neden ise; bu çağ çocuklarının sorunlarının derinleşmiş olmasıdır.

Rehberlik ve psikolojik danışma programında birinci kademe öğrencileri için, doğru konuşma, okuma, yazma, özetleme, hesaplama gibi temel becerilerin kazandırılmasının yanı sıra kişilik gelişimine ilişkin sorunların çözümü de ağırlık kazanmaktadır. İkinci kademede ise bu sorunların yanında birde mesleğe yönelme çalışmaları yer almaya başlar.

Birinci kademede rehberlik ve psikolojik danışma çocukların gelişimlerini destekleyecek sınıf ortamı etkinlikleri oluşturulmalıdır. Her öğrencinin kişisel gelişiminde, öz güven kazandırmada ve başkalarıyla dengeli ilişkiler içinde birlikte yaşamayı öğrenmesinde, böyle bir ortamın bulunması oldukça önemlidir.

Birinci kademe rehberlik ve psikolojik danışma programında yer verilecek ikinci bir konu, bütün imkanları kullanarak **öğrencileri tanıma ve onları kendilerine tanıtmaya** çalışmaları olmalıdır. Tanıtma çalışmaları çerçevesinde öğrencilerin kişisel sorunlarının saptanması ve bunların çözümleriyle ilgilenme fırsatı doğmaktadır.

Birinci kademe içerisinde yer verilmesi gereken bir diğer konu ise **eğitsel rehberlik ve psikolojik danışmadır**. Bir bakıma, öğretimi bireyselleştirmek olan eğitsel rehberliğe önem verme bu sınıflarda özel bir anlam taşımaktadır.

Öğrencileri tanımayı ve onların gizli güçleri oranında gelişmelerini sağlamayı amaçlayan , **öğrenci velileriyle yakın ilişkiler kurma** birinci kademe rehberlik ve psikolojik danışma programında yer verilmesi gereken başka bir konudur.

Ülkemizde ilköğretim okullarında rehberlik gereksinmesi, özel eğitimcilerin çabaları ile gündeme getirilmiş olup rehberlik ve araştırma merkezlerinin kuruluşu ile ilköğretim düzeyinde örgütlü rehberlik hizmetlerinin uygulanmasına başlanmıştır.

İlköğretim okullarında rehberlik hizmetlerinin gereği şu şekilde özetlenebilir:



- 1- Değerler, tutumlar ve alışkanlıklar gibi, kökü oldukça derinlerde olan ve yetişkin davranışlarını belirleyen özellikler çok erken yaşlarda kazandırılmakta olup, ilerde değiştirilmesinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır.
- 2- İlköğretim, öğrenciler arasında bireysel farklılıkların çok görüldüğü bir eğitim düzeyidir. Bu yaştaki çocuklar arasında tipik ortalama öğrenciye göre düzenlenen öğretim programını izleyemeyecek kadar özürü olanların ayrılmasında zorunluluk vardır. Ayrıca bir çocuğun herhangi bir alanda üstün yeteneğinin erken teşhisi ona uygun gelişim ortamlarının vaktinde sağlanabilmesine imkan verecektir. Rehberliğin programlara ayırma işlevi ilköğretim düzeyinde çeşitli nitelikler yönünden normal dağılımın uç noktalarında bulunan çocukların teşhisi ve uygun eğitim programlarına ayrılmasında kendini göstermektedir.
- 3- Ülkemizde temel eğitimi bitirdikten sonra çalışma hayatına atılma durumunda olan çocukların ilgi ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerinde profesyonel bir yardım sağlanması gerekmektedir.

### **3.11. EĞİTİMDE REHBERLİK NİÇİN GEREKLİDİR?**

Modern eğitim anlayışı , bireyin bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yeteneklerinin kendisi ve mensup olduğu toplum için en uygun şekilde tümüyle gelişmesidir. Büyüme ve gelişme sorumluluğunu içinde taşıyan birey, böyle bir gelişme durumunda pek çok yeni bilgilere ve yardımlara ihtiyaç duyacaktır. İhtiyaç duyulan bu bilgi ve yardımların, bir kısmı, rehberlik hizmetlerinin fonksiyonu içinde olmaktadır.

Eğitimde rehberlik, amaçlara ulaşmada eğitime yardımcı olmakla birlikte amaçlara ulaşmayı engelleyen faktörlere karşı da koruyucu bir önlem olarak ortaya çıkmıştır.

Bir başka eğitim anlayışında ‘ rehberlik’ ile eğitim iç içe görünmektedir. Bu durumda rehberlik eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır. Hem eğitim hem de rehberlik bireyin bir

bütün olarak gelişmesini amaç edinmektedir. Okul programlarında belirtildiği gibi eğitimin amaçları bireyi toplumsal, kişisel, insan ilişkileri, ekonomik hayat yönünden geliştirmektedir.

Rehberlik ise, eğitimin belirlediği amaçlara yönelmiş ve yine eğitimin niteliğini kısmen değiştirmiş özel tekniklerle ve örgütlenmiş olarak yapılan bir eğitim biçimidir. Okulda, çocuklara öğretilmesi istenen bilgi, alışkanlık ve beceriler, orta düzeydeki çocukların özelliklerine göre hazırlanır ve öğretilir. Bunun bir sonucu olarak okulda yapılan her iş orta bir öğrenciye göre düzenlenir. Okulda eğitim hizmetlerinde bireyin sorunlarına yönelmek onu kendi yeteneklerine uygun şekilde geliştirip yetiştirmek çoğu kez mümkün olmaz. Özel bir önlem alınarak uygun bir rehberlik programı uygulanmazsa bireyi yeteneklerine uygun yetiştirmek imkanı olmayacaktır. Genel eğitim programı içinde bu özel durumu olan çocuklarla çalışmak özellikle özel bir teknik ister. Buna, ancak rehberlik çalışmaları ile ona özel bir yer ve değer vermekle ulaşılabilir.

### **3.12.İLKÖĞRETİMDE PSİKOLOJİK DANIŞMA VE REHBERLİK HİZMETLERİNİN GEREKLİLİĞİ**

İlköğretimde rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini temel işlevi çocukları her yönden geliştirecek yaşantı ve deneyimlerle dolu bir eğitim ortamı sağlamaktır. İlköğretim düzeyinde planlanan rehberlik ve psikolojik danışma ilkeleri ile tutarlı ve çocukların temel gelişim ve gereksinmelerine uygun olmasına dikkat edilmesi gerekir.

İlköğretimde, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin rolü ve işlevi öğretmen, yönetici ve çevre ile sıkı bir iş birliği içinde, öğrenciler hakkında bilgiler toplamak ve toplanan bu bilgileri çocuğu tanıma ile değerlendirmek, gelişimi için en uygun koşulları öğretmen ve yöneticilerle iş birliği içinde sağlama, gerektiğinde yönetici ve öğretmenlere konsültasyon hizmetleri vermek, rehberlik ve psikolojik danışma

hizmetlerinden tüm öğrencilerin yararlanmasını sağlayacak önlemleri almak olarak belirtilebilir.

İlköğretim 6 – 14 yaş dilimi gibi, oldukça geniş bir dönemi kapsamaktadır. Başlangıç dönemi ve ileri yaşların temel gereksinimleri ve gelişim özellikleri oldukça farklıdır. Belirtilen hizmetleri gerektiği gibi yürütebilmek için ilköğretim düzeyinde çalışan danışmanların temel danışman özellikleri ve danışma becerilerinin yanı sıra, ilköğretim düzeyindeki çocukların gelişim özelliklerini ve gereksinimlerini iyi bilmesi ve çocukların gelişim düzeylerine uygun planlamalar yapabilmesi gerekmektedir.

Öğrencilerin genel gelişim ve gereksinimlerinin karşılanabilmesi için etkin bir rehberlik programı gereklidir. Çocuğun ruh sağlığını ve ruhsal dengesini sağlam tutmak ve ilköğretim düzeyindeki rehberlik hizmetlerinin daha etkili olması için öğretmenlerin sınıftaki rolünün daha fazla vurgulanması gereklidir. İlköğretimde çalışan danışmanlar okulda, özellikle yöneticilere ve anne babalara yardımcı olma rolünü üstlenmeli ve koordinatörlük yapmalıdır.

Gelişimsel rehberlik, rastlantısal değil, planlanan, programlanan ve sürekli olarak değerlendirilen bir etkinliktir. Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin psikolojik danışma boyutu eğitim programının daha çok bireyi vurgulama yönündür. Rehberliğin düzeltici işlevi de dahil, her çocuğun öğrenme ve kişisel gelişme fırsatlarını kullanmasına yardımcı amaçlar ve o yönde çalışır. Psikolojik danışma ve rehberlik çalışmalarında güdülen amaç sadece davranış bozukluğu gösteren uyumsuz çocukların değil, bütün öğrencilerin okuldaki ve çevredeki gelişim ve eğitim olanaklarından en iyi biçimde yararlanmalarını sağlamaktır. Ancak bireysel gelişim süreci içinde zamanında okuma yazma öğrenmeyen ve genelde başarısız olan öğrencilerin bu durumlarına neden olan bir takım sosyal ve duygusal problemlerinin giderilmesi ile de uğraşır. Aslında rehberlik çalışmalarının ilköğretim düzeyinin de örgütlenmesinin hızlanmasında eğitim ile psikoloji arasındaki bağlantıların ve eğitimin psikolojik temellerinin gelişmesi ve öneminin anlaşılmasının önemli etkileri olmuştur. Ayrıca psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri sadece uyumsuzluk olayları ne kadar erken teşhis olunursa, o kadar

kolaylıkla önüne geçebileceği gayet açıktır. 8 yıllık ilköğretimin özellikle ilk yıllarında, okuma, yazma ve hesaplama gibi temel beceriler çocukların gelişim seviyelerine uygun bir biçimde öğretilmesi, öğretimin bireyselleştirilmesi şeklinde eğitsel rehberlik yapılır. Tek tek öğrencilerin tanınabilmesi için de belli yaşlardaki çocukların, genel özellikleri, ilgileri ve yeteneklerinin gözden geçirilmesi ve öğrenilmesi gerekir.

İlköğretim 6 – 8 sınıflarını kapsayan ikinci dönemde sekizinci yılında yapılacak yöneltmeye hazırlık olmak üzere öğrencilerin ilgi alanları, genel ve özel yeteneklerinin araştırılmasına ağırlık verilir. Mesleğe yöneltme, iş meslek ve okul seçimi şeklinde eğitsel ve meslek rehberlik yapılır. Hem bireyin yararı hem de toplumun yararı bakımından, insan gücünün en uygun ve üst düzeyde yetiştirilmesi gerekir. Bunun için de öğrencilerin çeşitli özelliklerinin yeteneklerinin, kuvvetli ve zayıf yönlerinin mümkün olduğu kadar erken tanınmasında büyük yarar vardır. Müzik ve resim gibi özel yeteneklerin küçük yaşlarda ortaya çıktığı bilinmektedir.

İlköğretimde, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri, öğretmenler, aile ve çevre ile sıkı bir iş birliği şeklinde yürütülür. Zaman zaman okul dışından rehberlik ve araştırma merkezlerinden profesyonel yardımlar sağlanmakla birlikte, gelişimsel rehberlik yaklaşımının bir gereği olarak rehberlik çalışmalarının büyük bir kısmı sınıf öğretmenleri ile sıkı bir iş birliği içinde yürütülür. Bu nedenle psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin etkin olabilmesi için ilköğretimde çalışacak öğretmenlerin de rehberlik temelini oluşturan ilke ve teknikleri iyi kavramış olarak yetiştirilmeleri ve hizmete girmeleri gerekir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİLGİ TOPLUMUNDA YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ**

Geleneksel olarak bildiğimiz ve içinde yaşadığımız organizasyonlar hiyerarşik yapılara ve fonksiyonel bölümlere sahiptir. İki bin yılı aşan bir sürede organizasyon anlayışı çok büyük bir değişim göstermemiştir. Bu anlayış içinde birbirinden farklı niteliklere sahip insanlar bir arada etkin çalışmalarını için bir emir komuta ve kontrol sistemi ile yönetilmişlerdir. Bütün güç tepede bir yerlerde toplanmıştır. Çünkü onlar, bilgi de dahil olmak üzere tüm organizasyonel kaynakların sahibi durumundadır. Bugün bile bu şekilde örgütlenen ve yönetilen organizasyonlar bulunmaktadır.

Ancak son on yılda yani 1990 'lı yıllarda birçok şirket çok fonksiyonlu takımlardan oluşan çok daha düz ve basık organizasyonel yapıları benimsemişlerdir. Bu takımlar farklı projeler ortaya çıktıkça ihtiyaca göre oluşturulmakta, dağıtılmakta ve yeniden oluşturulmaktadır. Bu modelde gücün kaynağı bilgidir ve bu bilgi organizasyon çapında hemen herkese eşit dağıtılmıştır. Çalışanlar çok daha iyi bilgilendirilmektedir. Bu şekilde takımlar oluşturularak çalışma sürecine ilgi devam etmekte ve uygulamalar giderek yaygınlaşmaktadır.

Çalışanların bireyler olarak sahip oldukları bilgiler ve bunların toplamından oluşan organizasyonun ortak bilgisi, herhangi bir şirketin geliştirebileceği tek gerçek rekabetçi üstünlüğüdür. Geçmiş yıllarda, özel amaçlı donanımlar, enformasyon teknolojisi ve diğer görünür varlıklar, rekabetçi üstünlüğün birincil kaynağı olarak görüldü. Ancak bugünün global ekonomisinde bu varlıklar dünyanın herhangi bir yerinde hızla ve kolay şekilde kopyalanabilmekte, yeniden üretilebilmektedir. Kolay ve hızlı kopyalanamayanlar ve bu nedenle gerçekten farklılık yaratanlar yalnızca şirketin bilgi varlıklarıdır. Bunlar, şirketin çalışanlarının, müşterilerinin ve tedarikçilerinin sahip olduğu ve kullandığı bilgilerdir. Şirketin bugününü ve geleceğini güvence altına alan ve

başarısının anahtarı olan bu bilgi varlıkları, yöneticiler ve çalışanlar tarafından özenle korunmalı ve geliştirilmelidir.

Bilgiyi, başarının ve şirketi geleceğe hazırlayacak yenilenmenin anahtarı olarak kullanabilmek için organizasyonlar ve çalışanlar öncelikle başarılı olmak için hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarını belirlemelidir. Daha sonra da bunu öğrenmenin bir yolunu bulacaktır.

#### **4.1. BİLGİ YÖNETİMİ NEDİR?**

Bilgi ve yönetim ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu yönetilmekten geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın biçimde bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir organizasyonel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır.

Bilgi yönetimi , en yalın şekilde, bilgiyi yaratmak , elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, bilginin saklanması ve bilinçli bir şekilde gelecek kuşaklara aktarılmasını ifade eden olağan bilgi yönetimini değil, şimdi elimizde olan tüm ileri enformasyon teknolojilerini bilgiyi yaratmak , elde tutmak paylaşmak ve geliştirmek için kullanılan tümüyle yeni ve radikal yolları ele almak gerekir.

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kollektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir. Bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Organizasyon çapında bütün düzeylerde bilginin yaratılması önemlidir. Olabildiğince çabuk ve uygun ölçüde geniş kapsamlı bir şekilde bu bilginin paylaşılması ve organizasyonun yararına kullanılmasının sağlanması gerekir. Bu bilginin müşterilerin istediği ürün ve hizmetlere dönüştürülmesiyle gerçekleşir.

İnsanlık her zaman bilgi yaratmıştır. Fakat sistematik süreç geçmişte söz konusu değildi. Yeni teknoloji bu süreçleri desteklemektedir. Bu teknoloji olmasaydı, bugün ele alındığı şekilde bilgi yönetiminden söz edilemezdi. Aynı zamanda kollektif olarak nasıl çalışıldığına da daha fazla bakmak gerekmektedir. Kollektif çalışma Japonya başta olmak üzere Asya ülkelerinde her zaman güçlü bir organizasyonel kültür boyutu olmuştur. Batı dünyası bilgi yönetimine geçiş sürecinde bu eksikliğini gidermek ve kollektif yaklaşımı daha fazla öğrenmek durumunda kalmıştır.

#### **4.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL ADIMLARI**

Bilgi yönetiminde kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak isimlendirilen dört temel adımdan söz edilebilir.

- Kavramsallaştırma: Bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak gerekmektedir. Bilgi varlıklarının nerede, nasıl olduğunu belirlenmesini kapsamaktadır.
- Yansıtma: Bilginin organizasyonu nasıl değere katabileceğini analiz ederek bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu inceleyerek kullanımın etkisini ne olacağını araştırmaktır.
- Eylem Planlama: Daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etme için gerekli eylemlerin neler olması gerektiğini belirlemektir. Yapılacak eylemlerin nasıl planlanacağı, nereden başlatılması gerektiğinin kararlaştırılarak harekete geçirme sürecidir.
- Gözden Geçirme: Katma değeri sağlamak için bilginin nasıl kullanılması gerektiğinin gözden geçirilerek arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamayacağını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edileceğini belirlemek ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirme sürecini kapsamaktadır.

### **4.3. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ**

İş yaşamında bilgi yönetiminin konuyu ele almanın en uygun yolu ayrıntılı taktiklerden çok üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir organizasyon bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratabilir. Bilgi yönetimin temel ilkeleri;



- 1 – Bilgi yönetimi pahalıdır.
- 2- Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- 3- Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir.
- 4- Bilgi yönetimi bilgi yöneticilerini gerektirir.
- 5- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- 6- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- 7- Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- 8- Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
- 9- Bilgi yönetimi süreklidir; asla bitmez.
- 10- Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Buraya kadar belirtilen ilkeler topluca göz önüne alındığında organizasyonlarda bilgi yönetiminin çeşitli yeni konuların ve sorunların gündemine gelmesine yola açacağı söylenmektedir. Bu sorunları aşmak ve direnmenin üstesinden gelmek bilgi yöneticisinin temel uğraşı olacaktır.

Bedava doğal kaynaklar ve ucuz iş gücü tüketildiğinde rekabetçi üstünlük sağlayacak el değmemiş tek kaynak organizasyonlardaki insanların bilgileri olmaktadır. Bilgi yönetiminin henüz çok başında yer almaktayız. Birçok konuda belirtilen ilkeler konusunda ciddi anlaşmazlıklar meydana gelecektir. Ancak unutulmamalıdır ki bilgi yönetimi konusunda yapılacak hemen her şey kurumu, işletmeyi ileri götürecektir.

#### **4.4. BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

Genel anlamda strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade etmektedir. Bir organizasyonun ana stratejisi, onun ürün – pazar durumunu, büyüme ve değişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını , yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini ve gidermek isteyeceği zayıf yönlerini belirleyen bir kavramsal çerçevedir. Bir organizasyonun tüm davranışları ve yönetim kuralları dizisi onun stratejisi çerçevesinde açıklanmaktadır.

Bir stratejinin belirlenmesi;

- 1- Genel anlamda organizasyonun çalışma alanını tanımlar.
- 2- Organizasyondaki işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin özel kuralları ortaya koyar.
- 3- Belirlenen özel kurallar ile karar alma sürecini en çekici seçenekler üzerinde odaklayarak organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur.

Bilgi yönetimi strateji, bilginin sistematik ve kollektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yolu ile organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak

tanımlanabilir. Böyle bir stratejinin varlığı bilgi yönetimine ilişkin kararların daha doğru ve tutarlı alınmasını sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde öncelikle üç konuda çalışma yapılmalıdır. Bunlar; çevresel gelişme tahminlerinin yapılması, mevcut olanakların ve yeteneklerin incelenmesi ve organizasyonun ana stratejisinin değerlendirilmesidir.

Çevresel gelişme tahminlerinin yapılması, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatların ve tehlikelerin belirlenmesi, beklenmedik ekonomik, sosyal ya da teknolojik sürprizlerle karşılaşması, yeni iş alanlarının ve rekabetçi gelişmelerinin önceden fark edilmesi gibi yararlar sağlar.

Mevcut olanakların ve yeteneklerin belirli bir stratejiyi izlemeye uygun olup olmadığının incelenmesi ise ya olanakların geliştirilmesi ya da stratejinin değiştirilmesi şeklinde bir kararın verilmesini gerektirir. Bu çalışmanın asıl amacı ise organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin tarafsız bir gözle ortaya konulmasıdır.

Organizasyonun ana stratejisinin değerlendirilmesi, pazardaki gelişmelere karşı organizasyonun tutumunu, reaktif ya da proaktif davranış tarzları arasındaki tercihini, tutucu ya da girişken yaklaşım sergilemesini ortaya koymaktadır.

#### **4.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANMASI**

Bilgi yönetiminin uygulanması birbirinin izleyen altı adımda ele alınabilir. Bu adımlar;

**1. Adım - Bilgi yönetimini işletme amaçlarıyla ilişkilendirmek:** Bilgi yönetiminin uygulanmasında ilk kritik adım bilgi yönetimi ile organizasyonun iş amaçlarını birbiriyle ilişkilendirmektir. Bunu yapmanın iyi bir yolu da organizasyondaki bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi çerçevesi geliştirmektir.

Hemen her organizasyon birbirinden farklıdır. Bunlar genellikle kendi iş süreçlerini farklı gruplandırarak farklı isimlendirirler. Ancak iş yapma süreçleri fazla değişmez ve yeni ürünler ve hizmetleri yaratmak, satış yapmak, hizmet sunmak ve insanları geliştirmek şeklinde dört ana grupta toplanmaktadır.

**2. Adım – Çekirdek bilgi yönetimi takımının oluşturulması:** Bir bilgi yönetimi sistemi kurulurken, yeni çalışma anlayışına uygun yeni rollerin ve sorumlulukların yaratılması gerektiği unutulmamalıdır. Eğer bu nokta atlanırsa yeni rol ve sorumluluklar dağıtılmazsa girişim başarısızla sonuçlanabilir. Bununla birlikte en azından başlangıçta bu yeni rollerin ve sorumlulukların mevcut işler ve görevler arasında paylaşılması gereklidir.

**3. Adım – Kritik bilgi yönetimi varlıklarının tanımlanması :** Bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasıdır. Bu alanda aşağıda yer alan sorular sorulmalıdır.

- Hangi bilgi alanları işimiz açısından en fazla öneme sahiptir?
- Müşteri / Pazar bilgisi nedir?
- Sektördeki en iyi uygulamalar nelerdir?
- Ürün bilgisi nedir?
- Yeni araştırma – geliştirme çalışmaları nelerdir ve ne düzeydedir?
- İnsan kaynaklarının yetkinlikleri nelerdir?

- Geliştirilmesi ve kullanılması açısından işletmeye en fazla değer ifade eden bilgi varlıkları hangileridir?

Bu aşamada yapılan, organizasyonun sahip olduğu bilginin içeriklerini gözden geçirmek ve bunların işletme amaçlarıyla ne kadar bağlantılı ve uyumlu olduğunu belirlemektir.

2. **Adım – Paylaşılan bilgi yönetimi değerlerinin, vizyonunun ve amaçlarının geliştirilmesi:** Bilginin yalnızca içeriğine değil onun yenilenme sürecine bakmak gerekmektedir. Çünkü bilginin yenilenmesi süreci salt anlamda içerikten daha önemlidir. On, yirmi yıl öncesine oranla global iletişim öylesine gelişmiştir ki herhangi bir yeni bilgi parçası ya da yeni bilgiye dayalı ürün ilgilenenlere çok kısa bir süre içinde iletilebilmektedir. Bunun anlamı, rakiplerin yeni bilgileri çok daha kısa sürede keşfedecekleri ve öğrenecekleridir. Burada bir diğer önemli nokta ise bilgimizi sürekli olarak yenileme süreci içerikten çok daha önemlidir.

Yeni bilgiyi en hızlı şekilde geliştirmeyi en iyi nasıl sağlayabiliriz? Eğitimcilerin çoğu bilir ve kabul eder ki öğrenmek için öğretirler. İnandığımız ve aktarmak istediğimiz bilgileri paylaşmak onları gizlemeye çalışmaktan çok daha fazla kazandırır. Öğretme süreci içinde bir grup insanla bilgimizi paylaşmak son derece yararlıdır. Bu bir taraftan bilgimizi doğrulamak ve pekiştirmek amacına hizmet ederken diğer tarafta bilgimizin temelindeki doğrular ve gerçeklerle ilgili yanlış algılama ve yorumlamalarımızı düzeltme olanağını bize sağlar. Eğer bir eğitici bazı yeni fikirlerini ve kavramlarını bir grupla paylaşırsa daha sonra o grup bu fikirleri kabullenecek ya da reddedecektir. Grup büyüklüğü ya da sayısı arttıkça paylaşılan fikirlerin benimsenmesi o kadar geniş olacaktır.

3. **Adım –Yeni yapılar, sistemler, süreçler ve teknolojilerin yaratılması:** Bilgi yönetimi süreçlerinin yaratılmasında bir sonraki süreçte, kişinin, takımın,

organizasyonun ve organizasyonlar topluluğunun geliştirilmesi için bilgi yönetimi süreçleri kullanılmaktadır. Her düzeyde en iyi uygulamalar izlenmekte, değerlendirilmekte, paylaşmakta ve kullanılmaktadır. Bütünleştirme aşamasında ise bireysel, takım ve organizasyonlar düzeylerinde yapılanlarının sonuçlarını görme ve ölçme amacıyla bilgi muhasebesi şeklindeki ölçüler kullanılmaktadır.

Bilgi organizasyonu için uyarlanması gereken en önemli sistem ödül ve takdir sistemidir. Çalışanlar, açık iletişim kurdukları ve takım çalışması içinde oldukları zaman takdir edilip ödüllendirilmelidir. Bilgi organizasyonu olmak için çaba gösteren büyük organizasyonlar bunun farkına varmışlar ‘ bilgi paylaşma’ ve ‘ takım çalışması’ nın her düzeyde geliştirilmesi, takdir edilmesi, ödüllendirilmesi gereken temel yetkinlikler olarak tanımlamışlardır.

4. **Adım – Organizasyonel kültürün oluşturulması:** Organizasyonel kültürde ortaya çıkan farklar bilgiye, enformasyona, iletişime ve paylaşma verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Bu yönde atılabilecek adımlar şunlardır:

- Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara belli etmelidirler.
- Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin verilmelidir.
- İletişim her yönde açılmalı, iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalıdır.
- Yönetim, çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir.

- İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli, bu fikirlerin sahipleri takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Değişik gruplar ve takımlar arasındaki iletişim ve iş birliği desteklenmelidir.
- Arzulanan kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

#### **4.6. BİLGİ YÖNETİCİSİ**

Bilgi yöneticisi, bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan kıdemli bir yöneticidir. Böyle bir açık unvanla görevlendirilen yönetici çok aza sayıda işletmede bulunmaktadır. Bilgi yöneticisi daha önceden bilinen enformasyon yöneticisi veya yönetim bilgi sistemleri yöneticisi gibi görevlerini yeniden isimlendirilmesi değildir. Onların rollerinden daha geniş ve farklı rolleri bulunmaktadır.

Bilgi yönetiminin bir çok kaynağı, bir çok sahibi ve bir çok oyuncusu bulunmaktadır. Organizasyondaki herkes bilgi yönetiminde aktif bir katılımcıdır. Ancak, bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki kritik rolü fark edildiğinde organizasyonel yapı içinde temel bir fonksiyon olarak bir yöneticinin sorumluluğu altında yönetilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Bilgi yöneticisinin bazı rolleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bilgi yöneticisi;

- Bilginin bayrağını taşır, şampiyonluğu yapar.

- Politikalarını belirler, üst yönetimin desteğini kazanır, fonları sağlar.
- Bilgi yönetimini yönlendirecek bir genel çerçeve geliştirir.
- Bilgi gündemini işletme içinde ve dışında aktif olarak öne çıkarır.
- Bilgi alt yapısının görünen ve görünmeyen unsurlarının gelişmesini gözetir.
- İlişkileri, iş birliğini, iletişimi, koordinasyonu kolaylaştırır.
- Bilgiye ulaşma ve kullanma araçlarının sağlanmasını ve kullanımını özendirir.
- Bilgiye ulaşma araçlarının kullanıcılarını eğitir.
- Organizasyonda var olan bilgiyi ele geçirir ve paylaşır.
- Bilgiye önem veren ve paylaşan bir kurumsal kültür geliştirir.
- Bilgi ağlarını ve altyapısını inşa eder.
- Organizasyonel performansın öğrenme ve gelişme ölçütlerini belirler.

Bilgi yönetimi organizasyonel kültürde ciddi anlamda değişiklik gerektirecektir. Çalışanlar arasında güvenin yaratılması, açıklık ve girişkenliğe dayalı bir öğrenme ve paylaşma ortamının oluşturulması önemli bir çaba gerektirecektir.



#### **4.7.BİLGİ YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE YETKİNLİKLERİ**

Bir bilgi yöneticisi, farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır. Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar arası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kavramsal Düşünme: Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilmelidir.
- Savunma: Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, haklı gösterme, alaycı, şüpheli ve hatta saldırgan kişilerle uğraşabilmelidir.
- Proje ve insan yönetimi: Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği. İnsanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisine sahip olmalıdır.
- İletişim: Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilmelidir.

Bütün bu becerilere bir arada sahip bulunan bir bilgi yöneticisi görev aldığı organizasyon için mükemmel bir değişim ajanı olacaktır.

#### **4.8. BİLGİ ÇALIŞANLARININ YÖNETİLMESİ**

Bilgi çalışanları ile diğer çalışanlar arasında belirgin bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farkların çoğunun kaynağı bilgi işinin belirgin ve ayırt edici özellikleridir. Bunlar, sekiz

ana başlık altında özetlenmekte ve bilgi çalışanın iş planlama, yaratıcılık, yenilik, karar alma ve organizasyonun içindeki ve dışındaki insanlara doğrudan etkisi ile ilgili yeteneklerini yansıtmaktadır.

- 1- Tekrarlanmayan işler, görevler ve öngörülmeven yön değışiklikleri gibi durumlarda bilgi çalışanları çok sık karşılaşmaktadır.
- 2- Bilgi çalışanları, bireysel çalışma yöntemlerini karşılaştıkları değışen iş görevlerine uyarlama konusunda büyük bir özgürlüğe ve karar yetkisine sahip bulunmaktadırlar.
- 3- Bilgi çalışanlarının ortaya koyduğu ürünleri sayısal olarak ölçmek çok zordur.
- 4- Bilgi çalışanlarının 'üretim hızı', zeka, yaratıcılık ve çevresel faktörler arasındaki karmaşık etkileşime bağlıdır.
- 5- Bilgi çalışanlarının tasarım ya da fikir ortaya koyması ile bunun uygulanması arasında bazen aylar hatta yıllar geçmektedir.
- 6- Bilgi çalışanın bir işi ne kadar iyi yaptığı, genellikle, yeni bilgileri ve teknolojileri ne kadar beceriyle kullandığına bağlı olarak değışir.
- 7- Bilgi çalışanları, işlerinin etkinliği ile organizasyonun içinde ve dışındaki çok sayıda insanı doğrudan etkilerler.
- 8- Bilgi çalışanlarının üretimlerini sayılaştırmak zor olduğundan performanslarını bilinen yöntemlerle ölçmek ve değerlendirmek de çok zor olur. Bu nedenle bilgi çalışanlarının verimliliklerini ölçebilecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulacaktır.

#### 4.9. BİLGİ TAKIMLARININ YÖNETİLMESİ

Bilgi çalışanlarının yalnız başına iş yaptıkları durumlar çok enderdir. Gerçekte birçok bilgi çalışanının başkalarıyla birlikte çalıştıklarında daha yüksek performans sergiledikleri gözlenmektedir. Bu birliktelik, organizasyon içindeki iş arkadaşlarıyla yoğun etkileşimden tedarikçi, müşteri ve danışman gibi dış kaynaklarla işbirlikçi ilişkilere kadar uzanmaktadır. Bilgi çalışanlarını ve takımlarını diğer takımlardan ayıran temel noktalar;

- Bilgi çalışanlarının çoğunluğu, grup ortamlarına kolaylıkla uyum sağlar ve grup içinde iyi çalışırlar. Eğitim ve farkında oluş düzeylerinin yüksek olması ve verilen görevleri yerine getirebilmeleri için başkalarıyla iş birliği yapma ihtiyaçlarının yoğunluğu, gruba uyum yeteneğinin yüksek olmasının başlıca nedenleridir.
- Daha iyi eğitim almış olmaları ve sorun çözme becerilerini geliştirme fırsatlarıyla daha fazla karşılaşmış bulunmaları, bilgi çalışanlarının çoğunun diğer çalışanlardan daha yaratıcı olmasını sağlamaktadır. Bu da üretken grup çalışmasını kolaylaştırmaktadır.
- Buldukları ortamların çoğunda bilgi çalışanları sorunları çözme yeteneklerine göre değerlendirilir. Ek olarak, aldıkları biçimsel ve biçimsel olmayan eğitimler de genellikle sorunları belirlemeye ve çözmeye yönelik eğitimlerdir. Bu nedenle, bilgi çalışanlarının grup sorun çözme aktivitelerine başarılı bir şekilde katkıda bulunmaları olasılığı yüksektir.
- Bilgi çalışanlarının oluşturduğu gruplar, yüksek motivasyon, heves ve heyecan içinde çalışırlar. Bu nedenle kendi kendini motive etme ve grup amaçlarına katkıda bulunma fırsatlarını destekleyen grup ortamları bilgi çalışanları tarafından daha fazla benimsenecektir.

- Bilgi çalışanlarının çoğunluğu, görevlerinde etkili olabilmek için çalışacakları ortamları ve çalışma yöntemlerini seçme konusunda bir dereceye kadar özgür olma ihtiyacını duyarlar. Bu özgürlüğü , bireysel olarak değil grup olarak daha kolay sağlayabilirler.

#### **4.10 BİLGİ YÖNETİMİNDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI**

Bilgi yönetiminde, yöneticilerin karşılaştığı önemli bir sorun, bilgi profesyonellerinin çalışmaya özendirilmesi ve genel anlamda bilgi yoğun organizasyonun etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır.

Bilgi çalışmalarının organizasyonlarda planlanmasında ve yürütülmesinde temel amaç yenilik ve dönüşüm fikirlerinin doğuşunu ve geliştirilmesini hızlandıracak bir ortama sahip olmaktır. Her şeyden önce bilgi üretme ve geliştirme için gerekli kaynaklar olabildiğince büyük miktarlarda bir araya getirilir. Bilgi profesyonellerine en iyi araç – gereçler, maddi koşullar ve en iyi fiziksel ortam sağlanmaya çalışılır. Daha sonra farklı düşünce ve davranışlara sahip çalışanlar arasında uyum ve iş birliği sağlanır. Son olarak organizasyon açısından en yararlı olabilecek bilgi ve yenilik türleri konusunda yol gösterilmeye çalışılır.

Başarılı bir bilgi yönetimi, bilgi profesyonellerini birlikte çalışmaya özendirerek tek tek çalışan düşünsel güçlerin elde edebileceklerinin daha fazlasını ve daha iyisini bir arada uyum içinde elde etme girişimidir.

Bilgi organizasyonun etkinlik ve verimliliğini etkileyen faktörler olarak bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler;

- 1- Organizasyonun genel amaçları ve yenilik programları göz önünde tutularak kabul edilebilir sınırlar içerisinde kendi çalışmalarını planlayabilme, araştırma konularını seçme ve değiştirebilme olanağı verilmelidir.
- 2- Organizasyonun liderleri ve bilgi yöneticileri bilimsel yetenek ve mesleki statülerine değer vermeli ve onların çalışmalarını etkileyecek işletme strateji ve planları konusunda görüş ve önerilerini alarak kanıtlamalıdır.
- 3- Yeni fikir ve öneriler ilgi ve anlayışla karşılanmalıdır.
- 4- Bilgi profesyonelleri genellikle çevreye uyum sağlamakta güçlük çeken belirli kurallar içinde kalmaktan hoşlanmayan kişilerdir. Sonuçta ortaya çıkacak karışıklık, kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı sürece bu tür tutum ve davranışlar hoşgörü ile karşılanmalıdır.

Bilgi yönetimine ilişkin çalışmalarda bilgi profesyonellerinin kritik konularda kritik kişilerle belirli aralıklarla toplantılar yapması mümkündür. Ayrıca bilgi profesyonelleri yeteneklerini kullanmaya ve katkı yapmaya isteklendiren en önemli ihtiyaın takdir edilme ve saygınlık kazanma olduğunu unutulmamalıdır. Bu ihtiyaçları tatmin eden profesyoneller kendi çalışmalarında gurur duyacaklar, kendilerine güvenleri artacak ve hiyerarşik otoriteden çok kendi düşüncelerini zgrce izleme gücünü kendilerinde bulacaklardır. Sonuçta, daha çok katkı yapma ve daha başarılı çalışma arzusunu duyacaklardır.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA VE BULGULAR**

#### **5.1. ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim kurumlarında yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeyini araştırmaktır.

Özel ve devlet okullarında yönetici ve rehber öğretmenlerin görevlerine yeterince önem verildiği, kurum içerisinde görevlerinin anlaşıldığı ve gerekliliklerine inandıkları düşünülmektedir. Ayrıca kurum içerisinde astlara karşı bilgi aktarımında, öğrencilerle gerek bireysel gerekse grup terapilerinde buldukları, veli işbirliğine önem verildiği düşünülmektedir.

#### **5.2. METOD**

##### **5.2.1. Katılımcılar**

Bu araştırma içerisinde özel ve devlet okullarında görev alan toplam 130 öğretmen ve yöneticiden oluşan katılımcı gruba uygulanmıştır.

Katılımcıların araştırmaya katılıp katılmayacaklarına dair rızaları alındıktan sonra anketi doldurmaları istenmiştir. Anketlerin 65 tanesi İstanbul'un Eminönü ilçesinde yer alan resmi ve özel ilköğretim kurum öğretmen ve yöneticilerine, 65 tanesi ise İstanbul'un Sarıyer ilçesinde yer alan Özel bir okulun öğretmen ve yöneticilerine dağıtılarak 10 gün içinde geri toplanmıştır.

### **5.2.2. Anketler**

Bu araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Okul m¼d¼rlerinin İlköğretim okulu rehber öğretmenlerinin görevleri hakkındaki görüşlerini saptamak üzere, soru listesinin hazırlanmasında; İlköğretim Müfettişleri Teftiş Yönergesi'nde yer alan rehber öğretmen teftiş formundan, Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği'nde (1985, Madde 32) belirtilen rehber öğretmenin görevleri listesinden yararlanılmıştır. Ayrıca 'sınıf öğretmenlerinin ilkokul rehber uzmanının görevleri hakkındaki görüşleri'ni saptamak üzere araştırma yapan Yönerge BOZKURT'UN ( 1998) hazırladığı ankette dikkate alınarak Kadir PASCAL'ın yüksek lisans tezi içerisinde kullanılmış olduğu anket çalışma içerisinde dikkate alınmıştır. Bu kaynakların ışığında ve araştırmanın amacına uygun olarak ekler listesinde bulunan likert tipi anket araştırmada kullanılmıştır.

### **5.2.3. Alt Problemler**

Bu araştırma kapsamında aşağıda yer alan problemlere (hipotezler) yanıt aranmıştır.

- Okul yöneticileri ve rehber öğretmenler eğitim düzeylerine bağlı olarak veli ve öğrenciyi daha fazla bilgilendirir.
- Bayan yönetici ve rehber öğretmenler kurum içerisinde daha fazla bilgi paylaşımında bulunurlar.
- Kurum içerisinde görev alan yöneticiler liderlik özelliği taşımaktadır.

- Rehber öğretmenlerde ve yöneticilerin görev bilinçlilik düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşır.
- Kurumlar içerisinde görev alan öğretmenler, almış oldukları eğitime bağlı olarak yönetici ve rehber öğretmenler ile iş birliği içersindedir.

### 5.3. İSTATİSTİKLER

Bu bölümde örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin Likert ölçeği sonucunda almış oldukları puanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerine yapılan analizlere yer verilmiştir.

Bu bağlamda örneklem grubu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin veli ve öğrenciyi bilgilendirme derecelerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tekyönlü varyans analizi ( ANOVA ) , bayan okul yöneticilerinin ve rehber öğretmenlerin kurum içerisinde daha fazla bilgi aktarımda bulunup bulunmadıklarını belirlemek üzere bağımsız grup t testi , rehber öğretmenlerin ve yöneticilerin bilinçlilik düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek üzere non- parametric Kruskal Wallis H testi, kurum içerisinde görev alan yöneticilerin liderlik özellikleri sergileyip sergilemediklerini belirlemek amacıyla One Sample – Kolmogorov testi, kurumlarda öğretmenler ile işbirliği yapılıp yapılmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi ( ANOVA) uygulanmıştır.



#### 5.4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel özömlmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 1**  
**Anketin Güvenirliği**

<b>Cronbach's Alpha ( a)</b>	<b>N of Items</b>
<b>0,77</b>	<b>9</b>

Yukarıdaki veriler doğrultusunda uygulanan anketin güvenirliği 0, 77 oranındadır. Sonuç 1'e yakın bir değerde olduğundan anket güvenilirdir.

**Tablo 2**  
**Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
<b>Bayan</b>	<b>64</b>	<b>48,9</b>	<b>49,2</b>	<b>49,2</b>
<b>Bay</b>	<b>66</b>	<b>51,1</b>	<b>50,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablodan da göröldüğü üzere örnekleme grubun 64'ü ( % 48,9 ) bayan, 66'sı ( % 51,1) bay olmak üzere toplam 130 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 3**  
**Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Yaş ( Grup )	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
25- 35	31	23,7	23,8	23,8
36-40	44	33,6	33,8	57,7
41-50	28	21,4	21,5	79,2
51 - ...	27	20,6	20,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablodan da görüldüğü üzere örneklem grubun % 23.7'si 25 – 35 yaş; % 33.6'sı 36 – 40 yaş; % 21.4'ü 41- 50 yaş; %20.6'sı 51 ve 51 yaş üzerinde bulunmaktadır.

**Tablo 4**  
**Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
1-5 yıl	19	14,5	14,6	14,6
6-10 yıl	31	23,7	23,8	38,5
11-15yıl	30	22,9	23,1	61,5
16-20yıl	33	25,2	25,4	86,9
20-..yıl	17	13,0	13,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablodan da görüldüğü üzere likert ölçeğine yanıt veren öğretmenlerin % 14.5'i 1 – 5yıl; % 23, 7'si 6- 10 yıl; % 22.9'u 11 –15 yıl; % 25.2'si 16 – 20 yıl, % 13'ü 21 ve daha üzeri yıldır öğretmenlik mesleğinde görev yapmaktadırlar.

**Tablo 5**  
**Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
<b>1-3yıl</b>	<b>30</b>	<b>22,9</b>	<b>23,1</b>	<b>23,1</b>
<b>4-6yıl</b>	<b>40</b>	<b>30,5</b>	<b>30,8</b>	<b>53,8</b>
<b>7-9yıl</b>	<b>35</b>	<b>26,7</b>	<b>26,9</b>	<b>80,8</b>
<b>10- 12yıl</b>	<b>20</b>	<b>15,3</b>	<b>15,4</b>	<b>96,2</b>
<b>13-..yıl</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin % 22.9'u 1- 3 yıl; %30.5'i 4- 6 yıl; % 26.7'si 7 – 9 yıl; % 15.3'ü 10 –12 yıl; % 3,8'i 13 ve üzeri yıldır kurumlarında görev almaktadırlar.

**Tablo 6**

**‘Özel Eğitim İhtiyacına Yönelik Çalışmalar Yapılır’ Sorusuna Katılım Dereceleri**

Seçenekler	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Hiçkatılmıyorum	10	7,6	7,7	7,7
Azkatılıyorum	17	13,0	13,1	20,8
Kararsızım	68	51,9	52,3	73,1
Çoğunlukla katılıy.	18	13,7	13,8	86,9
Tamamenkatılıyorum	17	13,0	13,1	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 10’nu (%7.6) hiç katılmıyorum, 17’si (% 13) az katılıyorum, 68’i (51.9) kararsızım, 18’i (% 13.7) çoğunlukla katılıyorum, 17’si (13) tamamen katılıyorum yanıtı vererek kurumlarında özel eğitime muhtaç öğrencilerin tespitinin rehberlik birimince yapıldığını belirtmişlerdir.

**Tablo 7**

**Verimli Ders Çalışma Yöntemlerine İlişkin Sunulan Soruya Katılma Dereceleri**

<b>Seçenekler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı%</b>
Hiçkatılmıyorum	14	10,7	10,8	86,9
Azkatılıyorum	3	2,3	2,3	2,3
Kararsızım	28	21,4	21,5	23,8
Çoğunlukla katılıyorum	68	51,9	52,3	76,,2
Tamamen katılıyorum	17	13,0	13,1	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 14'ü (% 10.7) hiç katılmıyorum, 3'ü (%2.3) az katılıyorum, 28'i (% 21,4) kararsızım, 68'i (% 51.9) çoğunlukla katılıyorum, 17'si (% 13) tamamen katılıyorum yanıtını vererek kurum içerisinde öğrencilere yönelik olarak verimli ders çalışma alışkanlıklarını geliştirici nitelikte gerekli çalışmaların yapıldığını belirtmişlerdir.

**Tablo 8**

**‘Veli Görüşmelerine Yönetici ve Rehberler Katılarak Bilgi Verirler’ Sorusuna  
Katılım Dereceleri**

<b>Seçenekler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
Hiçkatılmıyorum	16	12,2	12,3	81,5
,Azkatılıyorum	34	26,0	26,2	26,2
Kararsızım	26	19,8	20,0	46,2
Çoğunlukla katılıyo	30	22,9	23,1	69,2
Tamamen katılıyor	24	18,3	18,5	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da görüldüğü üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 16’sı (%12.2) hiç katılmıyorum, 34’ü (% 26) az katılıyorum, 26’sı (% 19.8) kararsızım, 30’u (%22,9) çoğunlukla katılıyorum, 24’ü (% 18.3) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 9**  
**‘Meslek Tanıtıcı Bilgiler Verilir’ Sorusuna Katılım Dereceleri**

Seçenekler	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Hiçkatılmıyorum	19	14,5	14,6	81,5
Azkatılıyorum	3	2,3	2,3	2,3
Kararsızım	14	10,7	10,8	13,1
Çoğunlukkatılıyorum	70	53,4	53,8	66,9
Tamamenkatılıyorum	24	18,3	18,5	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşıldığı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 19’u (% 14,5 ) hiç katılmıyorum, 3’ü ( % 2,3 ) az katılıyorum, 14’ü ( % 10.7) kararsızım, 70’i ( % 53,4) çoğunlukla katılıyorum, 24’ü ( % 18,3 ) tamamen katılıyorum yanıtını vererek kurum içerisinde öğrencilere yönelik verilen meslek bilgilerine ilişkin oranı belirlemişlerdir.

**Tablo 10**  
**‘Okul İçerisinde Verilen Hizmet İçi Eğitimlerle Öğretmenlerin Rehberlik Konularında Bilinçlendirilmesi Sağlanır’ Sorusuna Katılım Dereceleri**

Seçenekler	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Hiçkatılmıyorum	39	29,8	30,0	93,1
Azkatılıyorum	26	19,8	20,0	20,0
Kararsızım	24	18,3	18,5	38,5
Çoğunluklakatılıyorum	32	24,4	24,6	63,1
Tamamenkatılıyorum	9	6,9	6,9	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 39'u ( % 29.8) hiç katılmıyorum, 26'sı ( % 19.8) az katılıyorum, 24'ü ( % 18.3) kararsızım, 32'si ( % 24.4 ) çoğunlukla katılıyorum, 9'u ( % 6.9) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 11**

**‘Ana – Baba Eğitim Programları Düzenlenir’ Sorusuna Katılım Dereceleri**

Seçenekler	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
<b>Hiçkatılmıyorum</b>	10	7,6	7,7	82,3
<b>Azkatılıyorum</b>	13	9,9	10,0	10,0
<b>Kararsızım</b>	23	17,6	17,7	27,7
<b>Çoğunluklakatılıyorum</b>	61	46,6	46,9	74,6
<b>Tamamenkatılıyorum</b>	23	17,6	17,7	100,0
<b>Toplam</b>	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 10'u ( % 7.6) hiç katılmıyorum, 13'ü ( % 9.9 ) az katılıyorum, 23'ü ( % 17.6) kararsızım, 61'i ( % 46.6) çoğunlukla katılıyorum, 23'ü ( % 17.6 ) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.



**Tablo 12**  
**Öğrencilere İlişkin Elde Edilen Bilgilerin Saklanması Dair Yöneltilen Soruya**  
**Katılım Dereceleri**

<b>Seçenekler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
Hiçkatılmıyorum	16	12,2	12,3	85,4
Azkatılıyorum	5	3,8	3,8	3,8
Kararsızım	18	13,7	13,8	17,7
Çoğunlukla katılıyorum	72	55,0	55,4	73,1
Tamamen katılıyorum	19	14,5	14,6	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşıldığı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 16'sı ( % 12.2) hiç katılmıyorum, 5'i ( % 3.8) az katılıyorum, 18'i ( % 13.7 ) kararsızım, 72'si ( % 55 ) çoğunlukla katılıyorum, 19'u ( % 14.5) tamamen katılıyorum yanıtını vererek rehberlik servisine ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir.

**Tablo 13**  
**‘Öğrencilere Bireysel Rehberlik Yapılır’ Görüşüne Katılım Dereceleri**

<b>Seçenekler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
Hiçkatılmıyorum	18	13,7	13,8	92,3
Azkatılıyorum	13	9,9	10,0	10,0
Kararsızım	14	10,7	10,8	20,8
Çoğunlukla katılıyorum	75	57,3	57,7	78,5
Tamamen katılıyorum	10	7,6	7,7	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 18’i (% 13.7) hiç katılmıyorum, 13’ü (% 9.9) az katılıyorum, 14’ü (% 10.7) kararsızım, 75’i (% 57.3) çoğunlukla katılıyorum, 10’u (% 7.6) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 14**  
**‘Yöneticilerimiz Her Konuda Bilgi Paylaşımında Bulunur’ Sorusuna Katılım Dereceleri**

<b>Seçenekler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
Hiçkatılmıyorum	11	8,4	8,5	96,2
Azkatılıyorum	26	19,8	20,0	20,0
Kararsızım	26	19,8	20,0	40,0
Çoğunlukla katılıyorum	62	47,3	47,7	87,7
Tamamen katılıyorum	5	3,8	3,8	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumlarda görev alan öğretmen, rehber ve yöneticiler anket içerisinde yer alan soruya 11'i ( % 8.4) hiç katılmıyorum, 26'sı ( % 19.8 ) az katılıyorum, 26'sı ( % 19.8) kararsızım, 62'si ( % 47.3) çoğunlukla katılıyorum, 5'i ( % 3.8) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 15**  
**'Yöneticilerimiz Risk Alırlar' Görüşüne Katılım Dereceleri**

<b>Seçenekler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılmalı %</b>
Hiçkatılmıyorum	19	14,5	14,6	93,8
Azkatılıyorum	16	12,2	12,3	12,3
Kararsızım	22	16,8	16,9	29,2
Çoğunluklakatılıyorum	65	49,6	50,0	79,2
Tamamenkatılıyorum	8	6,1	6,2	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticilerin 19'u ( % 14.5) hiç katılmıyorum, 16'sı ( %12.2 ) az katılıyorum, 22'si ( % 16.8) kararsızım, 65'i ( % 49.6) çoğunlukla katılıyorum, 8'i ( % 6.1) tamamen katılıyorum yanıtını vererek yöneticilerinin risk alıp almama derecelerini belirlemişlerdir.

**Tablo 16**  
**‘Rehber Öğretmenler Kurum İçerisinde Bilgi Paylaşımında Bulunurlar’ Görüşüne**  
**Katılım Dereceleri**

Seçenekler	N	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Hiç katılmıyorum	15	11,5	11,5	92,3
Azkatılıyorum,	11	8,4	8,5	8,5
Kararsızım	20	15,3	15,4	23,8
Çoğunlukla katılıyorum	74	56,5	56,9	80,8
Tamamen katılıyorum	10	7,6	7,7	100,0
Toplam	130	100,0	100,0	

Tablodan da görüldüğü üzere rehber öğretmenlerin kurum içerisinde bilgi paylaşımında bulunmalarına ilişkin sorulan soruya öğretmen ve yöneticilerin 15’i ( % 11.5) hiç katılmıyorum, 11’i ( % 8.4) az katılıyorum, 20’si ( % 15.3) kararsızım, 74’ü ( % 56.5) çoğunlukla katılıyorum, 10’u ( % 7.6) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

### **5.5. ALT PROBLEMLERİN ANALİZİ**

**Problem 1: Okul yöneticileri ve rehber öğretmenler eğitim düzeylerine bağlı olarak veli ve öğrenciyi daha fazla bilgilendirir.**

Tablo 17

**Yönetici ve Rehber Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) Sonuçları**

Alt Gruplar ve Tüm Grup için f, x ve Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	sd	Var.Kay	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Lise	18	2,5000	,78591	<b>G.Arası</b>	21,954	3	7,318	5,962	0,01
	Ön lisans	31	2,6452	,70938	<b>G.İçi</b>	154,669	126	1,128		
	Lisans	68	3,4412	1,37550	<b>Toplam</b>	176,623	129			
	Yüksek lisans	13	2,7692	,43853						
	Toplam	130	3,0538	1,17012						

Tablodan görülebileceği üzere, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin veli ve öğrenci bilgilendirme düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi ( ANOVA ) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Problem 2: Bayan yönetici ve rehber öğretmenler daha fazla bilgi paylaşımında bulunurlar.**

**Tablo 18**  
**Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bilgi Paylaşımında Bulunup Bulunmadıklarını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

<b>CİNS</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>ss</b>	<b>sh</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
<b>Bilgi bayan bay</b>	<b>64</b>	<b>93,7419</b>	<b>5,99595</b>	<b>5,84</b>	<b>,495</b>	<b>128</b>	<b>,622</b>
	<b>66</b>	<b>93,1324</b>	<b>7,85485</b>	<b>4,67</b>	<b>,501</b>	<b>123,988</b>	<b>,617</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin bilgi paylaşım düzeylerinden almış oldukları puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t testi sonucunda bay ve bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Problem 3: Rehber öğretmenlerin ve yöneticilerin bilinçlilik düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.**

**Tablo 19**  
**Yönetici ve Rehber Öğretmenlerin Bilinçlik Düzeyleri İle Eğitim Düzeyleri**  
**Arasındaki Fark**

Bilinçlilik	Kategori	N	Sıralamalar Ortalaması	df	$\chi^2$	p
	Lise	18	71,44	3	6,928	0,41
	Önlisans	31	50,74			
	Lisans	68	74,04			
	Y. Lisans	13	65,25			

Yukarıda Tablodan görülebileceği gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin bilinçlilik düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek üzere yapılan non – parametric Kruskal Wallis – H testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur..

**Problem 4: Kurum içerisinde görev alan yöneticiler liderlik özelliği taşımaktadır.**

**Tablo 20**

**Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinden Alınan Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan One Sample Kolmogorov – Smirnov Testi Sonuçları**

Puan	N	x	ss	Pozitif	Negatif	z	p
Puan 29	130	2,8538	1,02004	,235	-, 265	3,018	,000
Puan 31		2,7000	,97766	,233	-,213	2,660	,000
Puan34		2,9462	,95894	,285	-,284	3,253	,000

Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü üzere kurumlarda görev alan yöneticilerin liderlik özelliği gösterip göstermediklerine ilişkin olarak yapılan One Sample – Kolmogorov testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.



**Problem 5: Kurum içerisinde görev alan öğretmenler eğitim düzeylerine bağlı olarak yönetici ve rehber öğretmen ile iş birliği halinde bulunurlar.**

**Tablo 21**  
**Kurum İçi İş Birliğinin Öğretmenlerin Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) Sonuçları**

Alt Gruplar ve Tüm Grup İçin f, x ve Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	sd	Var.Kay	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
	Lise	18	2,8333	,85749	G.Arası	3,253	3	1,084	1,095	,354
	Ön lisans	31	2,4194	,80723	G.İçi	124,816	126	,991		
	Lisans	68	2,7794	1,15701	Toplam	128,069	129			
	Yüksek lisans	13	2,7794	,50637						
	Toplam	130	2,0615	,99639						

Tablodan da anlaşılacağı üzere örneklem grubun vermi oldukları yanıtlar ile kurum içerisinde görev alan öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile iş birliğine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi ( ANOVA ) sonucunda istatistiksel alanda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

## SONUÇ

Günümüzün bilgi çağı olduğu düşünöldüğünde öğrencileri yetiştiren öğretmen ve yöneticilerin akılcı, yenilikçi, yaratıcı düşünmeye değer veren, bilgiyi paylaşmayı özendirilen niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlayış bir kurum kültürü olarak yaratılıp yerleştirilmelidir. Bu kültürün oluşmasında da en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticileri öncelikle iyi bir lider olmalı, kurum çalışanlarının kurum kültürünü benimsemelerine katkı sağlamalıdır. Yapılan çalışmaları kurum çalışanlarıyla paylaşabilmeli, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamı yaratabilmelidir.

İyi bir lider olarak düşünölen okul yöneticisi, kurumunun öğrenen organizasyon olması için gayret göstermelidir. Günümüzde bilginin sürekli değışip geliştiğini bilmeli, bilginin 2 yıl gibi bir yenilenme süreci içine girdiğinin farkında olmalıdır. Bu yaklaşımla öğretmenlerin mevcut bilgileri öğrencilere aktaran bir araç olmadığını kavramalı, öğrencilere öğrenme yollarının öğretilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır.

Okul yöneticisi bilgi edinme kaynakları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ders kitaplarının sadece öğrenciye bilgi edinme yolunda bir kılavuz olabileceğini anlamalı, alternatif bilgi edinme araçlarını ve yöntemlerini önerebilmelidir. Bu konuda okul rehber öğretmeni ile birlikte hareket etmeli, mevcut insan kaynağından en iyi biçimde yararlanabilmelidir. Okul rehber öğretmenleri de öğrencilerin sorunlarını çözen değil, onlara çözüm yollarını gösteren rehber olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Ayrıca yönetici, okul ortamında kendini geliştirip yenileyen öğretmenleri iyi tanımalı, onlardan yararlanmayı bilmelidir. Çalışan, araştıran, kendini geliştiren çalışanların kurumda saygın bulunduğu, destek gördüğü anlayışını yerleştirerek kurum kültürünün bu yönde bir açılım kazanmasını sağlamalıdır.

Ancak günümüz gerçekleri dikkate alındığında belirtilen nitelikte okul yöneticilerine rastlamak oldukça zordur. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte asıl nedenin alışlagelmiş yönetici anlayışının hala günümüzde de geçerli olduğu unutulmamalıdır. Bu anlayış, masasında oturan, sadece üstlerinden gelen emirleri astlarına uygulatan yönetici anlayışını yaratmıştır. Bu tip yöneticiler de sorumluluk almaktan kaçınmakta, statükoyu korumayı her zaman önemli saymaktadırlar. Bu anlayışı değiştirmek de kuşkusuz iyi bir liderlik anlayışı üzerine oturtulmuş yöneticilerin etkin kılınmasıyla mümkün olacaktır.

İlköğretim kurumlarında yönetici ve rehber öğretmenlerin bilinçlilik düzeyleri üzerine yapılan bu araştırma sonucunda, ilköğretim kurumlarında yönetici konumunda bulunanların öncelikle hizmet içi eğitime tabi tutulmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir. Yeni atanacak yöneticilerin ise görev bilinçlilik düzeylerinin iyi saptanması gerekmektedir.

Kurumlar içerisinde görev yapan rehber öğretmenlerin de kurumda görev yapan diğer öğretmenler ile iş birliği içinde bulunmalarının, okulun ve dolayısıyla öğrencilerin gelişimine katkıda bulunarak eğitim – öğretimi daha kaliteli hale getireceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bilgi toplumlarında başarının temel koşullarından biri olan takım çalışması, teşvik ve takdir; sorumluluk almak, yetenekleri kullanmak ve geliştirmek gerçek anlamda kurum içlerinde benimsendiği takdirde öğrenci – veli – öğretmen memnuniyeti artarak yeni stratejilerin, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması ile başarı daha da artacaktır.

***EKLER***

## ANKET

Bu anket ,ilköğretim okullarında görev alan rehber öğretmenlerin ve yöneticilerin görevlerine ilişkin soruları içermektedir.Anketten elde edilecek bilgiler,bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır.Bulguların sağlıklı olması ,vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır.Ankette isminizin yazılması gerekmemektedir.

Ölçek içerisinde 1'Hiç katılmıyorum", 2 "Az katılıyorum", 3 " Kararsızım", 4 "Çoğunlukla Katılıyorum", 5 " Tamamen katılıyorum" şeklinde anlamlandırılmıştır.

Yardımlarınız için teşekkür eder,meslek hayatınızda başarılar dilerim.

### KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1. Cinsiyetiniz

Erkek ( )

Bayan ( )

#### 2. Yaşınız

25-35 ( )

36-40 ( )

41-50 ( )

51 ve üstü ( )

#### 3. Toplam Kıdeminiz ( Öğretmenlikle Birlikte )

1-5 Yıl ( )

6-10 Yıl ( )

11-15 Yıl ( )

16-20 Yıl ( )

21 ve üstü ( )

4. Yöneticilikteki Kıdeminiz

1-5 Yıl ( )

6-10 Yıl ( )

11-15 Yıl ( )

16-20 Yıl ( )

21 ve üstü ( )

5. Asıl Branşınız (.....)

6. Eğitim Düzeyiniz (.....)

7. Bu Okulda kaç yıldır Çalışıyorsunuz ?

1-3 Yıl ( )

4-6 Yıl ( )

7-9 Yıl ( )

10-12 Yıl ( )

13 ve üstü ( )

- |  | 5   | 4   | 3   | 2   | 1   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 8. Özel eğitime ( görme,işitme,ağır öğrenen vb. )<br>ihtiyacı olan öğrencileri tespit ederek ,bu<br>öğrencilere gerekli rehberlikte bulunur. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9. Disiplin sorunu olan öğrencilerle ilgili<br>olarak,sosyal ve psikolojik açıdan araştırmalar<br>yapar.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10. Öğrencilere verimli ders çalışma alışkanlıkları<br>hakkında bilgi verir.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11.Veli toplantılarına katılarak,öğrenciler hakkında<br>bilgi alışverişinde bulunur.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12.Okulda ihtiyaç duyulduğunda,öğrencilerin başı<br>boş kalmaması için boş geçen derslere girer.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13.Öğrencilere meslekleri ve meslek çeşitlerini<br>tanıtıcı bilgiler verir.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14.Aynı konularda problemi olan öğrencilere<br>grup rehberliği yapar.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15.Okuldaki üstün ve özel yetenekli öğrencileri<br>belirleyici çalışmalar yaparak ,bu öğrencilere<br>rehberlik yapar.                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16.Öğretmenlere okul içerisinde hizmet içi<br>eğitim programları düzenleyerek,<br>rehberlik konusunda onları aydınlatır.                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

17. Öğrencileri gidebilecekleri üst okullar konusunda bilgilendirir.
- 18.Okulda, anne ve babalar için eğitim programları düzenlenir.
- 19.Öğrenciler hakkındaki özel bilgileri yalnız kendisi için saklar,yönetim dahil kimseye bildirmez.
- 20.İletişimle ilgili grup çalışmaları yaparak öğrencilerin sosyal gelişimine yardımcı olur.
- 21.Öğrencilerin psikolojik durumunu da ilgilendirdiğinden , ana-baba anlaşmazlıklarını çözümler.
22. Öğrencileri gidebilecek üst okullar konusunda bilgilendirir.
- 23.Öğrenme güçlüğü olan öğrenciler hakkında öğretmenlerle işbirliği yapar.
- 24.Eğitici kol çalışmalarında öğretmenlere yardımcı olur.
- 25.Son sınıf öğrencilerine gidebilecekleri okulları tanıtır.



26. Öğrencilere bireysel rehberlik yapar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
27. Öğretmenlere, çocukların olası problemlerinin farkına varmada ve anlamada yardımcı olur. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
28. Yöneticileri bazı olumsuz öğrenci davranışları ve bunların nedenleri konusunda bilgilendirerek gereksiz birtakım tepkiler göstermelerini önler. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
29. Yöneticimiz her konuda bilgi verir. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
30. Astlar üstlere güven duyar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
31. Yöneticiler, risk alır. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
32. Yöneticiler , yaratıcılıkların gelişimine katkıda bulunur. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
33. Yöneticiler hizmet içi eğitime öncülük etmektedir. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
34. Yöneticiler takım çalışmasını destekler. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

35. Yöneticiler kurum içerisinde takdir ve teşvikte bulunurlar.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

## KAYNAKLAR

- Alıcıgüzel, İzzettin, ‘ **Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim** ’, İstanbul : Sistem Yayıncılık,1998.
- Aydın, Suat, **Eğitimde Uygulamalı Rehberlik**, Ankara: Ekol Yayıncılık, 1997.
- Bakırcıoğlu, Rasim, **Rehberlik ve Psikolojik Danışma**, Ankara: Turhan Yayınevi, 1994.
- Barutçugil ,İsmet, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul : Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Başaran, İ. Ethem, **Yönetim** , Ankara: Başaran Yayınevi, 2000.
- Bursalıoğlu, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**,11.Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**,Ankara: Siyasal Kitabevi,1994.
- Can, Niyazi, **Öğretmen ve Yöneticinin Etkinliğinin Öğretimdeki Rolü**, Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi, 1998.
- Çakır, Sinan ve Çalışır Şeref, **A’dan Z’ye Okul Yönetimi**, İstanbul: Marmara Yayınevi, 2004.
- Çalık, Temel, **Etkili Eğitim Yöneticisi**, Haziran: Milli Eğitim Dergisi, 1997.
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Erdoğan, İrfan, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1999.

Erdoğan, İrfan, **Yeni Bir Bin Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi**, 3. Baskı, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2004.

Kaya, Y.K. , **Yönetim: Kuram ve Türkiye’deki Uygulamaları**, Ankara:Bilim Kitap Kırtasiye Limited Şirketi, 1993.

Kuzgun, Yıldız, **Rehberlik ve Psikolojik Danışma**, Ankara: ÖSYM Yayınları, 1992.

Kuzgun, Yıldız, **İlköğretimde Rehberlik**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999.

Özdemir, S. , **Eğitimde Örgütsel Değişme**, Ankara: Pegem Yayınları, 1996.

Özdemir, Yalın, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ankara: Nobel Yayınları, 1999.

Pascal, Kadir, **Okul Yöneticilerinin Bu Okullarda Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Görevleri ve Rehberlik Hizmetleri İle İlgili Bilinçlilik Düzeyleri**, İstanbul:MÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı,2001.

Senemoğlu , Nuray, ‘ **Gelişim – Öğrenme ve Öğretim**’, Ankara: Ertem Yayıncılık, 1997.

## GENEL BİLGİLER ( ÖZ GEÇMİŞ )

### Kişisel Bilgiler :

İsim ve Soyadı : Meri Kristin KARA  
Doğum Tarihi : 09.11.1980  
Doğum Yeri : İstanbul  
Medeni Durumu : Bekar

### Eğitim :

Lise	1994-1997	Özel Pangaltı Lisesi
Lisans	1998-2002	Trakya Üniversitesi Eğitim Fak., Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans	2004 -	Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

### Çalıştığı Kurumlar:

2002- 2005	Özel Bezciyan İlköğretim Okulu
2005 - .....	Özel MEF Okulları

### Alınan Seminerler

Kasım 2002	Başarısız Çocuk Yoktur.	Doç. Dr. Turgay BİÇER
Ocak 2004	Çoklu Zeka Kuramları.	A. HILLHOUSE
Ocak 2006	Motivasyon.	Nevin DÖLEK