

**YÖNETİCİNİN GÖZÜNDEN YÖNETİCİLİĞİN BETİMLEMESİ
VE
YÖNETİCİ PROFİLİ**

Ecem MOĞULTAY

OCAK 2018

**YÖNETİCİNİN GÖZÜNDEN YÖNETİCİLİĞİN BETİMLEMESİ
VE
YÖNETİCİ PROFİLİ**

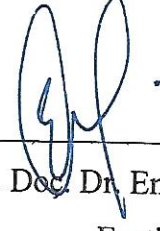
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ECEM MOĞULTAY

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR.**

OCAK 2018

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



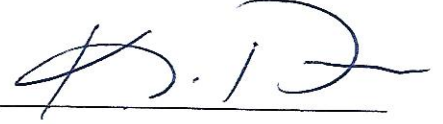
Yrd. Doç. Dr. Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Yrd. Doç. Dr. Atakan ATA
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Yrd. Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ (BAU, EBE)



Yrd. Doç. Dr. Atakan ATA (BAU, EBE)



Doç. Dr. Hale SUCUOğLU (DEU, EBE)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad: Ecem MOĞULTAY

İmza

: 

ÖZ
YÖNETİCİNİN GÖZÜNDEN YÖNETİCİLİĞİN BETİMLEMESİ
VE
YÖNETİCİ PROFİLİ

Moğultay, Ecem
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı
Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

Ocak 2018, 73 Sayfa

Bir insanı büyüten, geliştiren ve eğiten en önemli yapı taşlarından biri eğitimidir. Yönetici ve öğretmenlerin rolü de eğitim sisteminde büyük önem taşımaktadır. Çünkü müdürler hem yönetici hem de lider olmalı ve gerek çalışanlarını gerekse öğrencilerini ideal bir biçimde yönetmelidir. Bu noktada da okul yöneticilerinin kişilik, bilgi, beceri ve deneyimleri devreye girmektedir. Bu çalışmada İzmir, İstanbul ve Ankara'daki özel okullarda çalışan ve ikamet eden üç tane, kadın yönetici ile çalışılmakta ve "Yöneticinin Gözünden Yöneticiliğin Betimlemesi Ve Yönetici Profili" konusuna yer verilmektedir. Çalışmada yöneticilerin meslek hayatları, kişilik özellikleri, bilgi, beceri ve deneyim süreçleri mülakat ve hikayeleme yöntemi kullanılarak anlatılmaktadır. Elde edilen bulgularda nitel veri setleriyle desteklenmekte ve bu konuda yapılan diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlar ile harmanlanarak "Yöneticinin Gözünden Yöneticiliğin Betimlemesi Ve Yönetici Profili" oluşturulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Yönetim, Yönetici, Lider, Yönetici ve Lider Özellikleri, Yönetim Modelleri, Liderlik Türleri, Okul, Okul Yönetimi, Müdür

ABSTRACT
DEFINING ADMINISTRATION
AND
ADMINISTRATOR PROFILE FROM ADMINISTRATOR’S VIEW

Moğultay, Ecem

Master’s Thesis, Master Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Asst. Assoc. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

January 2018, 73 pages

Education is the main constituent of human enhancement and development. The role of administrators and teachers are also very important in the education system. Since, principals should be administrators, as well as leaders, and should superintend both the faculty and students ideally. At this point, the school administrators’ personality, knowledge, skills and experience are involved. In this connection, we are working with three manageress from İzmir, Istanbul and Ankara private schools on topic “Defining Administration and Administrator Profile from Administrator’s View”. During this study, administrators’ professional lives, personality traits, knowledge, skills and experience processes are explained using interview and narration methods. The evidences obtained are supported by qualitative data sets and collated with the results of other researches on the topic, and “Defining Administration and Administrator Profile from Administrator’s View” is formed.

Keywords: Education, Administration, Administrator, Leader, The Properties of Administrator and Leader, The Models of Administration, The Types of Leadership, School, School Management, Principal

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanması, planlanması ve oluőturulmasında bana liderlik ederek destek olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ'a, paylaşmış olduğu eősiz bilgiler ve deneyimler için Mine ERİM ve Belma BİROL'a ve tım süreçte her zaman sabır ve anlayıőla destek olan niőanlım Mustafa Onur Őeker'e teşekkür ederim.

Son olarak da hayatım boyunca her zaman örnek aldığım, beni yetiőtiren ve benliğimi oluşturan, her anımda arkamda dimdik durarak bana g veren annem Melek lk Moğultay'a çok teşekkür ediyorum ve çalışmayı kendisine armağan ediyorum.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı.....	1
1.3 Araştırma Soruları.....	1
1.4 Çalışmanın Önemi.....	2
1.5 Tanımlar.....	2
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması	4
2.1 Yönetim Kavramı Ve Farklı Yönetim Yaklaşımları.....	4
2.2 Yönetim Modelleri	6
2.3 Yönetici Kavramı	7
2.3.1 Yapılarına Göre Farklı Yönetici Tipleri.....	7
2.3.2 Göreve Ve İlişkiye Verdikleri Öneme Göre Yönetici Tipleri	7
2.3.3 Konumlarına Göre Yönetici Türleri.....	8
2.4 Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	9
2.5 Yöneticinin Yetiştirilmesi Ve Geliştirilmesi	11
2.6 Yönetim Süreçleri	12
2.6.1 Sorun Çözme.....	13
2.6.1.1 Sorun Çözme Süreci.....	13
2.6.2 Karar Verme	14
2.6.2.1 Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler.....	14
2.6.2.2 Karar Verme Teknikleri.	15
2.6.2.3 Karar Verirken İzlenen Yaklaşımlar.....	15
2.6.3 İletişim	16
2.7 Liderlik Kavramı.....	17
2.8 Liderlik Türleri.....	17

2.9	Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar.....	18
2.10	Eğitim Ve Okul Yönetimi.....	21
2.10.1	Eğitim Kavramı.....	21
2.10.2	Okul Yönetimi	22
2.10.3	Okul Müdürlerine Göre Yöneticiliğin Katkıları	24
Bölüm: 3	Yöntem.....	26
3.1	Araştırma Modeli	26
3.2	Çalışma Grubu	26
3.2.1	Melek Ülkü Moğultay	26
3.2.2	Mine Erim.....	27
3.2.3	Belma Birol.....	28
3.3	Verilerin Toplanması.....	28
3.3.1	Veri Kaynakları.....	28
3.3.2	Veri Toplama Araçları.....	29
3.3.3	Veri Analiz İşlemleri.....	30
3.3.4	Geçerlik Ve Güvenirlik.....	30
3.4	Sınırlamalar.....	31
Bölüm: 4	Bulgular	32
4.1	Vaka 1: Melek Ülkü Moğultay	32
4.1.1	Yöneticilikte İlk Adım.....	32
4.1.2	Yöneticilik Deneyimleri	33
4.1.3	Yöneticilikteki Kırılma Noktaları	35
4.1.4	İdareci Özellikleri	37
4.2	Vaka 2: Mine Erim.....	38
4.2.1	Yöneticilikte İlk Adım.....	38
4.2.3	Yöneticilikteki Kırılma Noktaları	41
4.2.4	İdareci Özellikleri.....	43
4.3	Vaka 3: Belma Birol.....	43
4.3.1	Yöneticilikte İlk Adım.....	43
4.3.2	Yöneticilik Deneyimleri	44
4.3.3	Yöneticilikteki Kırılma Noktaları	45
4.3.4	İdareci Özellikleri	46
Bölüm: 5	Tartışma Ve Sonuçlar.....	48
5.1	Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması	48
5.2	Sonuçlar.....	54

5.3 Öneriler.....	55
KAYNAKÇA.....	57
ÖZGEÇMİŞ.....	60



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Liderler İle Yönetici Arasındaki Temel Farklar (Şimşek, 2010)	19
Tablo 2 Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklar (Çelik, 1999)	20
Tablo 3 Yönetici ve Lider Becerileri (Brigde, 2003)	20
Tablo 4 Üç Yöneticinin Ortak Özellikleri	48



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İletişim Unsurları (Erdoğan, 2002, s. 57) 1



Bölüm 1

Giriş

1.1. Problem Durumu

Yöneticilerin gelişimi ve meslekte ilerlemesi; kişilikleri, deneyimleri ve çalıştıkları ortamla son derece bağlantılıdır.

Bu çalışma, özel okullarda çalışan yöneticilerin kişilikleri, mesleki becerileri ve yöneticilik serüvenlerini ele alınarak nitel olarak incelemekte ve yöneticilerin gözünden yönetici profili oluşturmak amacıyla yapılmaktadır.

Birçok özel okulda birbirinden farklı bilgi, deneyim ve beceriye sahip yöneticiler çalışmakta ve bu çalışma ile bu yöneticilerin ortak özellikleri ile farklılıklarına değinilmektedir. Yönetici profili bu özellikler ile literatür taramalarından elde edilen bilgilerin harmanlanması ile oluşturulmaktadır. Ayrıca özel eğitim kurumlarındaki veli-öğrenci profili karşısında üç kadın yöneticinin karşılaştığı durumlara değinilmekte, bu durumlar karşısında sergilenen tutumlar detaylı olarak incelenmekte ve önerilerde bulunmaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İzmir, İstanbul ve Ankara'daki çeşitli özel eğitim kurumlarında öğretmen ve yönetici olarak görev alan bireylerin kişiliklerini, algılarını, deneyimlerini, yöneticilik ve liderlik becerilerini ve yöneticiler gözünden yönetici profillerini incelemektir.

Oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yöneticilerle mülakat yapılarak, onlar tarafından aktarılan bilgi ve deneyimler "*Yöneticilikte İlk Adım*", "*Yöneticilik Deneyimleri*", "*Yöneticilikteki Kırılma Noktaları*" ve "*İdareci Özellikleri*" olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır.

1.3. Araştırma Soruları

Bu çalışma, özel okullarda öğretmen ve idareci olarak çalışan bireylerin, yöneticilik ve liderlik konusundaki görüşlerini içermektedir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi ele alarak yönetici profilini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik oluşturulan araştırma soruları aşağıda yer almaktadır;

1.Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin kişilik özellikleri nelerdir?

1.1.Öğretmen ya da yöneticinin görevi ile kişilik özelliği arasındaki ilişki nedir?

1.2.Okul türünün öğretmenlik ve yöneticilik mesleği üzerindeki etkileri nelerdir?

2.Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin ilk yıllarındaki deneyimleri nelerdir?

2.1.Yöneticiliğe başlama süreçleri nelerdir?

2.2.Yöneticilikteki ilk deneyimleri nelerdir?

3.Yöneticilik yapanların liderlik becerilerinin gelişmesinde yaşadıkları kırılma noktaları nelerdir?

1.4. Çalışmanın Önemi

Literatür taramalarından elde edilen sonuçlara göre; yöneticilerin yöneticilik serüvenleri genel olarak anketlerle çalışılıp, kişilik envanterleri ve yöneticilik özellikleri nicel veri araçlarıyla belirlenip ortaya konmuştur. Ancak bu çalışma ile üç deneyimli yöneticinin deneyimleri derinlemesine mülakat ve örgütsel hikayeleme odaklı vaka çalışması olarak ele alınmaktadır. Çalışma yöneticilerin meslekleri ve yaşantılarına ait, anketlerle elde edilemeyecek ayrıntıları ortaya çıkararak yöneticilerin incelenmesine nitel yöntemlerle katkıda bulunmaktadır.

Diğer çalışmalardan farklı olarak, aynı soruların yer aldığı bir anket formundan ziyade, yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmakta ve bu formda yer alan sorular yapılan mülakatta yöneticiler tarafından aktarılan bilgiler doğrultusunda geliştirilmektedir. Bu sayede derinlemesine mülakat yapılarak yöneticiler hakkında, detaylı bilgiye sahip olunmaktadır. Elde edilen bu bilgiler “*Yöneticilikte İlk Adım*”, “*Yöneticilik Deneyimleri*”, “*Yöneticilikteki Kırılma Noktaları*” ve “*İdareci Özellikleri*” olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır. Böylelikle yönetici profilleri konusunda diğer araştırmacılara ve yöneticilere yaşanmış, gerçekçi deneyimler ve detaylı bilgiler aktarılmaktadır.

1.5.Tanımlar

Hikayeleme Yöntemi: Öyküleme kişi, zaman ve yer öğeleri önemlidir.

Düşünceler, görülen, duyulan ya da söylenmek istenenler olaylara bağlı olarak anlatılmaktadır. Bu anlatım biçimi olmuş ya da olabilecek bir olayı, oluş sırasına göre

vererek okuyucunun gözünde canlandırmaktır. Bu yöntem yazarın amacına göre iki şekilde kullanılmaktadır. Bunlar; Açıklayıcı Öyküleme ve Sanatsal Öykülemedir. Açıklayıcı Öyküleme tekniğinde; gerçek bir olay anlatılarak okuyucuya bilgi verilmektedir. Anı, yaşam öyküsü, tarih gibi yazı türleri bu anlatım biçimde yer almaktadır. Sanatsal Öykülemede ise; okurun olayın içinde olduğunu hissetmesi amaçlanmaktadır. Öykü ve roman gibi edebi türlerde kullanılan bir anlatım biçimidir. (Güneş ve Tunç, 2017)

Nitel Veri: Belirli amaçlar doğrultusunda gözlem ve görüşmeye dayalı olarak oluşan ve bireylerin durumlarla ilişkili düşüncelerini içeren bilgilerin tümüdür (Leech ve Onwuegbuzie, 2007).

Betimsel Analiz Yöntemi: Bu yöntem ile veriler, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular aracılığıyla sunulur. Veriler sistematik ve açık bir biçimde betimlenerek yorumlanır. Durumlar arasındaki neden-sonuç ilişkisi incelenir ve sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlarla, diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiye de yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 223).

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Bu bölümde yönetim, liderlik, eğitim ve okul yönetimi kavramları konusunda diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara yer verilmektedir. İncelenen literatür taramalarında çalışmaların çoğunlukla, nitel veri setlerinden ziyade ankete dayalı nicel veri setleriyle desteklendiği görülmekte ve yönetim, yöneticilik, liderlik, eğitim gibi konuların tanımları ve bunlara ait temel bilgiler anketlerden elde edilen sonuçlarla açıklanmaktadır.

Örneğin araştırılan bir çalışmada; yönetim süreçleri, liderlik ve yöneticilik tanımlarıyla, söz konusu kavramların özellikleri üzerinde durularak, deneyimli yöneticilerin kariyer süreçlerine nicel olarak değinilmektedir. Aynı zamanda liderlik özellikleri ve çeşitleri gözden geçirilerek, liderlikte önemli kişilik özelliklerinin belirlenmesinin önemine değinilmektedir. Lider yetiştirme programlarının olması gerektiğinin ve bu programlara belirli seviyeyi geçmiş adayların katılımlarının önemi vurgulanmaktadır.

Eğitim ve yönetim alanlarındaki nitel veri analizi setleriyle yapılan çalışmalarda ise; yöneticilerin eğitim, yönetim ve yöneticilik konularındaki düşüncelerine yer verilmekte ancak yöneticilerin kişilikleri, bilgi ve becerileri, deneyimleri betimsel ve mülakat tekniğiyle süreçsel olarak ele alınmamaktadır.

2.1.Yönetim Kavramı ve Farklı Yönetim Yaklaşımları

Yönetim; ilke, teori, kavram, model ve tekniklerin sistematik bir biçimde planlanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için organize etme, örgütleme, sorun çözme, koordinasyon ve değerlendirme fonksiyonlarıyla ilişkili olan faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2002, s.3).

Yönetim; aynı kurumda çalışanların iş birliğini sağlama ve çalışanların bu amaç doğrultusunda gösterdikleri çabaların toplamıdır (Tosun, 1996). Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere yöneticiler yönetimdeki en önemli unsurdur.

Bir kurum ya da topluluk yönetilirken farklı yönetim yaklaşımları kullanılabilir. Bunlara örnek olarak amaç odaklı yönetim (sorun odaklı, sonuç odaklı), süreç odaklı yönetim, otokratik yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim ve birlikçi yönetim verilebilir.

Amaç Odaklı Yönetim (sorun odaklı, sonuç odaklı) anlayışı; oluşan sorunları çözmeye odaklıdır. Bu amaç doğrultusundaki çalışmalar; bürokratik işlemler ve mevzuata uygun olarak oluşturulmaktadır. Çalışmalar yürütülürken zamanın verimli kullanılması önem taşımakta ancak çoğu zaman bir sorundan diğerine geçerek zaman harcadığı için verimli olarak tam çözüm elde edilememektedir (Özden, 1998).

Süreç Odaklı Yönetim anlayışına göre; dikkat edilmesi gereken nokta sonuçlar değil, sonuçları oluştururken kullanılan süreçtir. Bu süreçte de performansın yüksek tutulmasına önem verilmektedir (Özden, 1998).

Otokratik Yönetim temelinde; yasalar ve makamların bulunduğu, yöneticiler tarafından verilen emirler doğrultusunda, baskıcı bir yönetim anlayışına göre yürütülen bir yönetim şeklidir. Bu yönetim anlayışına göre yönetici herşeyi iyi bilen, astlar ise pasif ve sürekli denetlemeye dayalı çalışan bireylerdir. Yöneticiler tarafından verilen emirlere uyulmadığı takdirde ceza yöntemine başvurulur (Başaran, 1994).

Koruyucu Yönetim anlayışı; çalışanların güvende olmalarını ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedef gerçekleştirilirken kurumun amaçlarından çok, çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulur. Çünkü çalışanların çalıştığı kurumdaki memnuniyeti, onların kuruma bağlanmasını sağlayacak böylece kurumun amaçları da gerçekleşmiş olacaktır (Başaran, 1994).

Destekçi Yönetim yaklaşımında; çalışanların kendini geliştirmesi önemlidir. Bu doğrultuda da çalışanların özgeçmişleri, deneyimleri, değerleri incelenerek ve kurumdan beklentileri ön planda tutularak kendilerini geliştirmelerine yönelik liderlik edilir (Başaran, 1994).

Birlikçi Yönetim anlayışı; kendi kendini yönetmede ve denetlemede yeterli olan eğitimli ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanır ve birlikte çalışma kavramına dayalıdır. Verimli çalışmanın sağlanabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bürokratik engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bütün bunlar sağlandığında da çalışanlar, çalıştıkları kuruma yüksek performansla katkı sağlayacak ve takım çalışmasına önem vererek görevlerini yerine getireceklerdir (Başaran, 1994).

2.2.Yönetim Modelleri

Yönetim modelleri:

- Yapısal Modeller
- Yönetimsel Modeller
- Nicel Modeller
- Davranışsal Modeller
- Durumsal (öznel) Modeller
- Belirsizliğe Bağlı (esnek) Modeller
- Demokratik Modeller

olmak üzere yedi çeşitten oluşmaktadır.

Yapısal Modeller; örgütün yapısının öncelikli olduğu modellerdir ve amaç merkezli, rasyonel karar mekanizmalarına dayalı süreçler bu modelde yer almaktadır. Verimlilik büyük önem taşımakta ve verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaya odaklanılmaktadır. Bu modellerde bireysellik göz ardı edilir ve işleyiş, duruma göre değişiklik göstermektedir (Erdoğan, 2002, s. 21).

Yönetimsel Modeller; C. Barnard (işbirliği), H. Simon (rasyonel karar), Fayol ve Follet'in (dinamik yönetim) düşüncelerinden yola çıkılarak geliştirilen modellerdir. Bu modellerde yapıdan ziyade daha etkin bir yönetimin gerekliliği tercih edilmekte ve yönetim süreçler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bu bütünlüğü de işe alma, örgütleme, planlama, koordinasyon, yöneltme, rapor etme, denetleme, bütçeleme gibi süreçler oluşturmaktadır (Başaran, 1994).

Nicel Modellerde; örgüt ve işleyiş nicel ve matematiksel modeller kullanılarak açıklanmakta ve aralarında bağlantı kurulmaktadır (Erdoğan, 2002, s.21).

Davranışsal Modellere göre; çalışan davranışları bir örgütün var olması için en önemli etken ve en değerli varlıktır (Erdoğan, 2002, s.21).

Durumsal (öznel) Modeller; 1950'li yıllarda ortaya çıkan ve 1970'li yıllarda yaygınlaşan "*contingency*" kuramına dayalı modellerdir. Bu kurama göre "en iyi örgüt modeli" ya da "en iyi yönetim biçimi" genellemesi yoktur. Çünkü genelleme yapıldığı takdirde "en iyi" olarak nitelendirilen kavramların olumsuz sonuçlara sebep olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle en iyi yönetim biçimi, yönetilenlerin niteliğine uygun olarak değişmektedir. En iyi örgüt modeli ise örgüte göre şekillenmektedir (Başaran, 1994).

Belirsizliğe Bağlı (esnek) Modeller; örgütlerdeki belirsizlikler ve karmaşıklıklara değinen modellerdir. Bu modellerde örgütler değışken bir yapıdadır. Çalışanlar tarafından genel amaçlar kabul edilmektedir (Hergüner, 1999).

Demokratik Modeller; daha çok katılıma dayalıdır. Kurumun değerlerinin üyeler tarafından paylaşılması önemlidir. Grup etkinliklerine, çok çeşitliliğe dayalıdır. Kurumun amaçları da, tüm bireylerin görüş ve fikirleri dikkate alındıktan sonra ortak karara bağlanmasıyla oluşturulur (Erdoğan, 2002, s.22).

2.3.Yönetici Kavramı

Yönetici; belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen, işbirliği içinde takım çalışmasına önem vererek, etkili ve verimli olarak insanları hedefleri doğrultusunda yönetme sorumluluğunda olan bireylerdir. Yöneticiler görevlerini yerine getirirken insan ilişkilerini, zaman etkenini ve maddi kaynaklarını birarada kullanmakla yükümlüdür (Erdoğan, 2002, s.27).

Diğer bir deyişle yönetici; sistemler arasındaki dengeleri kuran kişidir (Açıkalın, 1994).

2.3.1. Yapılarına göre farklı yönetici tipleri. Klasik Yönetici: Başarılı olmak için genellikle otoriteye dayanan ve emirler vererek kurumları yöneten kişilerdir (Açıkalın, 1995).

Modern Yönetici: Süregelen yöntem ve değerlerin yanı sıra, insan ilişkilerine önem vererek yeni yöntemler geliştiren bireylerdir. Bu yönetim anlayışında otoriter olmanın yanı sıra verimli ve etkili yönetim sağlanarak saygın olmak ön planda tutulur. Bunların yanı sıra yeni olgularla birlikte bozulan dengeler yeniden kurulmaya çalışılır (Açıkalın, 1995).

2.3.2. Göreve ve ilişkiye verdikleri öneme göre yönetici tipleri. Yöneticiler göreve ve ilişkiye verdikleri öneme göre;

- Serbest Yöneticiler
- Otoriter Yöneticiler
- İnsancıl Yöneticiler
- Orta Yolcu Yöneticiler
- Demokratik Yöneticiler

olmak üzere beş çeşitten oluşmaktadır.

Serbest Yöneticiler: Bu tür yöneticiler ellerindeki yetkileri kullanmak yerine, sorunlarını kendileri çözmek isterler veya herhangi bir sorunla karşılaştığı takdirde konu hakkındaki görüşlerini ifade eder, gerektiğinde konu ile ilgili kişileri, diğer araçları ortaya koyarak destek olmaya çalışırlar. Bu tür yöneticilerin bazıları bu yöntemi doğru buldukları için uygular. Bazıları ise kendine, kurumuna ve mesleğine yabancılaştığı için tercih eder. Yabancılaşma yaşayan yöneticilerin bulunduğu ortamlarda da stres ve kaos durumları gözlenebilir (Erdoğan, 2002, s.29).

Otoriter Yöneticiler: Yönettikleri insanların istek ve arzularını karşılayıp onları mutlu etmeyi hedeflemek yerine, iş yerindeki koşulları örgütsel hedeflere ulaşmak için maksimum düzeyde tutan ve çalışanlarına baskı uygulayan yöneticilerdir (Erdoğan, 2002, s.29).

İnsancıl Yöneticiler: İş yerindeki insanların mutluluğunu en ön planda tutan ve bunun sağlanması için uğraşan yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler iş yerindeki koşulları örgütsel amaçlara ulaşmak için asgari düzeyde tutarlar (Erdoğan, 2002, s.29).

Orta Yolcu Yöneticiler: Örgütsel etkinliğin yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini orta düzeyde karşılayan yöneticilerdir (Erdoğan, 2002, s.29).

Demokratik Yöneticiler: Bu tip yöneticiler örgütün amaçlarına azami düzeyde ulaşmasını sağlayacak düzenlemeleri sağlayan ve kişilerin ihtiyaç ve arzularına çok önem veren bireylerdir (Erdoğan, 2002, s.29).

2.3.3. Konumlarına göre yönetici türleri. Yöneticiler görev yaptıkları düzeye göre de sınıflandırılmaktadır;

- 1- Üst düzey yöneticiler
- 2- Orta düzey yöneticiler
- 3- Alt düzey yöneticiler

Yöneticilerin çalıştıkları düzeyleri belirleyen ortak bir standart yoktur. Sınıflandırma sistemin büyüklüğüne ve özelliklerine göre yapılmaktadır. Örneğin, Türk Milli Eğitim sisteminde Milli Eğitim Bakanı, Müsteşar ve Genel Müdürler üst düzey yöneticiler grubundadır. İl Milli Eğitim Müdürü ve Yardımcıları ise orta düzey, İlçe Milli Eğitim Müdürleri de alt düzey yöneticileri olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2002, s.30).

Bir vilayet okulundaki sistemde ise İl Milli Eğitim Müdürü ve Yardımcıları üst düzey yöneticisi, Şube Müdürleri orta düzey yöneticisi, okul müdürleri ve yardımcıları da alt düzey yöneticisi grubundadır (Erdoğan, 2002, s.30).

Özel bir vakfa veya kişiye ait anaokulu, ilköğretim okulu ve lisede okul müdürleri orta düzey, zümre başkanları ve öğretmenler de alt düzey yöneticiler olarak görülebilir. Bir okul sisteminde ise okul müdürü ve yardımcıları üst düzey, zümre başkanları ve öğretmenler orta düzey ve okul öğretmenleri alt düzey yöneticileri grubunda sınıflandırılabilir (Erdoğan, 2002, s.30).

Bu sistem gereği yöneticiler çalıştıkları pozisyona kurum içinden ya da kurum dışından gelebilir. Her iki tipin de kendine özgü pozitif ya da negatif yönleri vardır. Kurum dışından gelen yöneticiler, çalışanlarına kendi kurallarını ve doğrularını, yeni yönetim anlayışını kolaylıkla uygulayabilir. Çalışanlar ile yönetici arasındaki iletişim daha ciddi olabilir ve bu değişimle kurumda farklılıklar yaratılabilir (Kaya, 1993).

Kurum içinden gelen yöneticiler ise çalıştıkları kurum içinde yükselerek gelebilir ve çalışanlar tarafından daha önceden tanındığı için bu yöneticiye güven, bağlılık duygusu fazla olabilir. Bu sayede de kişiler birbirlerini tanıdıkları için yönetici görevlendirme, yönlendirme, problemleri çözme konusunda daha başarılı olabilir.

Bu olumlu yönlere karşılık, yöneticinin yetersiz olması durumunda çalışma ortamında anlaşmazlıklar ve problemler meydana gelebilir (Kaya, 1993).

2.4.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticilerin özellikleri filozofik boyut, psikolojik ve teknik başlıklar altında incelenebilir. Filozofik boyutta yöneticinin değer sistemleri, psikolojik boyutta kişilik özellikleri, teknik boyutta ise bilgi ve becerileri simgelenmektedir (Bursalıoğlu, 1994).

Buna ek olarak da yöneticiler “üç özellik yaklaşımı”na göre; karakter, entelektüel ve sosyal özelliklere de sahip olmalıdır (Erdoğan, 2002, s.31).

Karakter Özellikleri: Yöneticiler dengeli, hafıza gücü kuvvetli, ciddi, dinamik, uyumlu, dikkatli, girişken, durumlara karşı açık, kararlı ve düzenli olmalıdır.

Entelektüel Özellikler: Analiz yapabilen, sentez yapabilme becerisi gelişmiş, sezgi gücü kuvvetli, hayal kurabilen, konsantre olabilen, genel kültürlü ve mantıklı kişiler olmalıdır.

Sosyal Özellikler: Bu özelliklere sahip yöneticiler hitap etme becerisi kuvvetli, grubu anlayabilen, iş disiplini olan, iş birliği yapabilen, kendini ayarlayabilen, dış görünümüne önem veren bireylerdir.

Yöneticilerde olması gereken özellikler bir sisteme dayalı olarak ele alındığında şu şekilde açıklanmaktadır;

a) Yönetici bilgili olmalıdır

Yönetici, yönetim biliminin temelini oluşturan teoriler yönünden donanımlı olmalıdır. Çünkü teori gerçeğe götüren, uygulama yapılabilen, güvenilir bir araçtır (Bursalıoğlu, 1994). Yönetim ile ilgili teori bilgilerinin yanı sıra da yönetim ilke ve tekniklerinin, yeterli seviyede hukuk ve muhasebe bilgilerinin, ekonomi, sosyoloji, tarih ve edebiyat alanlarının da detaylı olarak bilinmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2002, s.32).

b) Yönetici deneyimli olmalıdır

Yöneticinin ne kadar deneyimli olması gerektiği konusunda yorum yapmak zor olsa da çalıştığı kuruma, seviyeye göre deneyimli olması önemli bir etkidir (Erdoğan, 2002, s.34).

c) Yönetici ahlaklı olmalıdır

Yönetici insana değer vermeli, tarafsız, adaletli ve dürüst olmalıdır. Bu özelliklerin yanı sıra hukukun üstünlüğüne inanmalı, yasadışı emirlere direnmeli, en önemlisi tutarlı ve iyi ahlaka sahip olmalıdır (Pehlivan, 1998). Aksi takdirde yöneticiler bilgili, yetenekli, deneyimli olsa dahi iyi ahlaklı olmadığında çalıştığı kurumdaki diğer bireyler ile arasında anlaşmazlıklar olacak, bu durumda da çalışma ortamını huzursuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 2002, s.34).

d) Yönetici yetenekli olmalıdır

Yöneticinin karar verebilme, temsil etme, sorun çözme, kendini yazılı ve sözlü ifade edebilme, görüşme yapabilme, planlama ve sentez yapabilme alanlarında yetenekli olması gerekmektedir (Erdoğan, 2002, s.32).

Yöneticinin sahip olması gereken bu yetenekler üç kategoride incelenmektedir. Bunlar;

Teknik Beceriler: Görevlerin yürütülmesinde gerekli olan bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma becerisidir (Erdoğan, 2002, s.33).

Beşerî Beceriler: Bir insanın diğer insanlar ile birlikte çalışma becerisini ve yargılarını ifade etmektedir. Bireyin kendini anlayıp, kabul etmesi kadar başkalarını da anlaması ve kabul etmesi yeteneğini açıklamaktadır (Erdoğan, 2002, s.32).

Kavramsal Beceriler: Sorunları bütün halinde görüp anlayabilme ve başkaları tarafından açık olmayan durumları, karıştıkları ve tutarsızlıkları saptayıp benzer nesnelere arasındaki ilişkiyi kurabilme becerisidir. Bunun yanı sıra karmaşık olaylarda çözüm noktasını bulabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Baltaş, 1999).

Kavramsal beceriler bilginin harekete geçirilmesinden başlayarak, birey ve grupların motive edilmesi ve bununla birlikte etkinliklerin birleştirilerek düzenlenmesi ve örgütün geliştirilmesini sağlayan bir güçtür (Aydın, 1993).

2.5.Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Yöneticiler bir işin nasıl yapılması gerektiğine karar veren kişilerdir. Bu sebeple başarılı yöneticilerin yetiştirilmesi, iyi bir yönetimin sağlanabilmesi için gereklidir.

Yöneticiler de genel olarak aşağıdaki yöntemlerle yetiştirilebilir; (Erdoğan, 2002, s.35).

- 1- **Görevler Arasında Rotasyon:** Bu yöntemde yönetici adayı farklı görev alanlarında sorumluluk alarak çalışmaktadır. Böylelikle kurumdaki işleyişi takip eder ve öğrenir. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için planlanmanın iyi yapılması gerekmektedir.
- 2- **Kişisel Gelişmeye Yardımcı Olma:** Yönetici adaylarının kişisel gelişimleri ön planda olmalıdır. Böylelikle kendini geliştirebilir ve edinmiş olduğu bilgileri, yöntemleri iş hayatında kullanabilir.
- 3- **İşbaşında Öğrenme:** Yönetici adayı, yöneticilikle ilgili işleri bizzat yaparak öğrenir ve deneyimler.

- 4- Konferans, Kurs ve Seminer Türü Etkinlikler: Yönetici adaylarına yönelik birçok eğitim, kurs ve seminer düzenlenmektedir. Kişisel gelişimlerini arttırabilmeleri için de bunlara katılım göstermeleri önemlidir.
- 5- Kariyer Planlama: Başarılı ve ideal yöneticiler yetiştirebilmek için planlamanın iyi yapılması gerekmektedir.

2.6.Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci, konulan hedeflere ulaşma veya bu hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak kişilere iş gördürme becerilerinin toplamıdır (Efil, 1995).

Yöneticilik yaparken çok sayıda iş bir arada yapılır ve bunları başlık altında toplamak mümkündür.

Bu başlıklar;

Planlama: Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Kurumdaki çalışmaların belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesini, kendi içinde tutarlı ve uyumlu olmasını sağlar. Planlama yapıldığında, yönetici daha çok yetki devri yapabilir çünkü işlerin nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı bellidir (Erdoğan, 2002, s.43).

Örgütlenme: Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları ilişkiler bütünüdür (Yiğit, 2000, 44). Düzensizlikten düzen yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Çünkü örgütlenme sayesinde, amaçlara ulaşmak daha kolaydır. Bireylerin sorumlulukları belirgin hale getirilir ve bu sayede bireyler arasındaki çatışma azalır.

İyi bir örgüt oluşturmanın iki temel önemli ögesi vardır. Bu ögeler, gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olması ve örgütün amaçlarının bireysel gereksinimlerle örtüşebilmesidir.

Emir Verme: Çalışanlara iş yaptırma sürecidir (Erdoğan, 2002, s.43).

Eşgüdümleme: Bir örgütte aynı hizmeti görmeyi hedefleyen tarafların gelişmelerini ve etkinliklerini bir bütün sağlayacak şekilde düzenlemek amacıyla alınması gereken tedbirlerdir (İlgar, 2005:55).

Kontrol Etme: Önceden belirlenmiş esaslar doğrultusunda herşeyin yapılmasını sağlamaktır ve denetimin önemli basamaklarından birisidir (Erdoğan, 2002, s.43).

2.6.1. Sorun çözüme. Sorunlar ve bu sorunların çözülmesi yöneticiliğin en temel unsurlarından birisidir ve yöneticinin sorunlarla karşı karşıya gelmemesi mümkün değildir. Önemli olan, bir sorunla karşılaşıldığında nasıl bir tutum sergilendiğidir. Çünkü sorunla karşılaşıldığında en çok yapılan hata düşünmeden harekete geçmektir. Bir diğeri ise sorunun kendi kendine ortadan kalkacağını beklemek ve çözümü zamana bırakmaktır. Oysa sorun çözmeye önem verilmeli ve teknik bir süreç olarak görülmelidir (Başaran, 1982)

2.6.1.1. Sorun çözüme süreci. Sorun çözüme süreci, sorunun niteliğine göre değişmektedir ve genel olarak aşağıdaki şekilde yapılmaktadır;

a) Sorunun kabullenilmesi ve çözmek için teşebbüse karar verilmesi

Bir sorunun çözülme süreci; bir sorunun varlığı, bu sorunun çözülmesi için var olan birden fazla çözüm yollarının görülmesi ve bu yollardan birinin seçilmesi konusundaki şüpheli durumun ortaya çıkmasıyla başlar.

Bu nedenle sorunu görüp çözüme ulaşabilmek için teşebbüse girmek gerekir ki en zor ve en önemli olan basamakta budur (Erdoğan, 2002, s.46).

b) Sorunun tanımı

Sorunun varlığı kabul edildikten sonra sorunun tanımlanması gerekmektedir. Sorun anlaşılmadığı sürece, çözüm yolu da bulunamaz. Bunun içinde ele alınan sorunun, ortaya çıkış nedenleriyle araştırılması ve tanımlanması gerekmektedir. Sorun ne, nerede, niçin, ne zaman ve nasıl gibi sorularla açıklığa kavuşturulmalıdır. Bunun yanı sıra sorunun ne kadar önemli olduğuna da değinilmelidir (Erdoğan, 2002, s.46).

c) Alternatif çözüm yollarının araştırılması ve geliştirilmesi

Sorunun çözüm yolunun bulunabilmesi için olası çözüm yolları araştırılıp, geliştirilmelidir.

Bunun için de geliştirilen yolların birden fazla olması tercih edilmelidir. Çünkü çözüm yollarının fazla olması sorunun o ölçüde etkili çözülmesini sağlamaktadır (Erdoğan, 2002, s.47).

d) Alternatif çözümler arasında seçim yapma

Sorunu çözen kişi tarafından en çok zorlanılan aşama budur. Eğer sorun belirsizse çözüm bulmakta zordur, ancak şu ana kadar ki aşamalar doğru bir şekilde gerçekleştirildiyse en iyi çözümü seçmek daha kolaydır. Bu aşamada en iyi çözüm yolu seçilebileceği gibi, karmaşık çözüm yolu da tercih edilebilir. Bu tercihte önemli olan değerler ve önceliklerdir (Erdoğan, 2002, s.47).

e) Seçilen çözümün uygulanması

Seçilen çözüm uygulanmadığı takdirde hiçbir anlamı kalmaz. Uygulanabilmesi için eyleme geçilmesi gerekmektedir. Bunun içinde başvurulacak olan çözümün süresi ve yöntemi doğru şekilde saptanmalı, sorumluluklar dağıtılmalı ve herşey açıkça belirtilmelidir (Erdoğan, 2002, s.47).

f) Değerlendirme

Bu aşamada çözümler uygulanır ve değerlendirilir. Gerektiği takdirde revize edilir ve yeniden uygulamaya konulur. Değerlendirmede var olan sorunun devam edip etmediğine dikkat edilmesi gerekir. Eğer sorun hala devam ediyor ya da yeni sorunlar ortaya çıkartıyorsa tekrar başa dönülmelidir (Erdoğan, 2002, s.47).

2.6.2. Karar verme. Karar verme; belirlenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayan yollar arasında seçim yapmakla ilişkili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamıdır (Eren, 1998).

Karar verme zorlu ve stresli bir süreçtir ve bu süreç, aynı zamanda sorun çözme olarak adlandırılan sürecin içinde yer almaktadır (Erdoğan, 2002, s.49).

2.6.2.1. Karar vermeyi etkileyen faktörler. Karar vermeyi etkileyen faktörler dört başlıkta incelenebilir. Bunlar;

- a) Algısal Engeller: Karar veren kişinin problemi veya problemi çözmek için gerekli olan bilgileri net bir şekilde algılamasını etkileyen faktörlerdir. Dar düşünme, esnek olmama, dogmatizm bu engellere örnek olarak verilebilir (Erdoğan, 2002, s.49).
- b) Entelektüel Engeller: Sözlü ve yazılı ifade, soyut düşünebilme, çözüm üretme gibi engeller bu türlere örnektir (Erdoğan, 2002, s.49).

- c) Kalıplanma: Kalıplanmış kişiler karar verirken dış çevrenin etkisinde kalırlar. Bu da kişilerin karar verme sürecini olumsuz yönde etkiler (Erdoğan, 2002, s.49).
- d) Aşırı Koruyuculuk: Bu durum kişilerin özgüven ve inisiyatif kullanma özelliklerinin gelişmesini engeller. Bunun sonucunda da karar verme süreci zorlaşır (Erdoğan, 2002, s.49).

2.6.2.2. Karar verme teknikleri. Vroom'a göre kişisel, grup, danışmacı ve yetki devrine dayalı model olmak üzere dört farklı karar verme modeli bulunmaktadır (Güçlüol, 1985).

Kişisel karar modelinde; yönetici genellikle mevcut bilgilere veya rahatlıkla edindiği bilgilere dayalı olarak kararı kendisi verir.

Grupla karar verme modelinde, soruna bağlı olan çözüme ilişkin karar, grup üyeleri ve yönetici tarafından tartışıldıktan sonra verilir.

Danışmacı modelde ise, son karar verme yetkisi yöneticinin kendisindedir. Ancak karar verme sürecini astlarıyla paylaşır.

Yetki devrinde yönetici; karar verme yetki ve sorumluluğunu kendi yüklenmez, bir astına veya gruba vererek kararın onlar tarafından verilmesini bekler.

2.6.2.3. Karar verirken izlenen yaklaşımlar. Karar verirken izlenen yaklaşımlar

dört başlıkta incelenmektedir. Bunlar;

- Geleneksel Yaklaşım
- Rasyonel Karar Verme
- Beyin Fırtınası
- Karar Ağacı Analizi

- a) Geleneksel Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre karar verilirken otorite ve deneyimden yararlanır. Bu nedenle daha önceden uygulanan karar verme süreçlerindeki yöntemler büyük önem taşımaktadır (Erdoğan, 2002, s.54).
- b) Rasyonel Karar Verme: Karar verilirken, ortamdaki güçler ve koşullar dikkate alınır (Erdoğan, 2002, s.54).

- c) Beyin Fırtınası: Yaratıcı karar verme tekniğidir ve grup ile birlikte değişik çözüm yolları üretmek amacıyla gerçekleştirilir. Grupta yer alan kişilerin fikirler üretmesi oldukça önemlidir. Çünkü bu fikirler başka fikirlerin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ancak bu fikirler paylaşılırken, konu ile ilgili detaylı açıklamalara yer verilmemektedir (Erdoğan, 2002, s.54).
- d) Karar Ağacı Analizi: Bu yöntemde alternatiflerin avantajları ve dezavantajları belirtilir ve en değerli olan alternatif tercih edilir (Erdoğan, 2002, s.55).

2.6.3. İletişim. İletişim; bilgi, duygu ve düşüncelerin bireyler arasında aktarılmasıdır (Erdoğan, 2002, s.56).

Yöneticiler iletişim sürecinde aynı ölçüde iç içe olurlar ve “tören”, “insan ilişkileri”, “halkla ilişkiler”, “çatışma”, “güdüleme”, “toplantı”, “uğurlama”, “karşılama” gibi birçok eylem bu süreçte içinde algılanabilir (Açıkalın, 1995).

Aristo tarafından iletişim; “konuşmacının sözleri”, “konuşmacı” ve “dinleyici” olmak üzere üç temel ögeye ayrılmıştır ve bu sınıflandırmaya benzer iletişim unsurları günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu unsular ise aşağıdaki gibidir; (Erdoğan, 2002, s.57).



Şekil 1: İletişim unsurları (Erdoğan, 2002, s.57)

Amaç: İletişime yön verir ve iletişimin etkisi bu ögeye bağlı olarak ölçülebilir.

Gönderici (Kaynak): Mesajı ileten kişiye denir. Göndericinin, göndereceği mesajı saptaması ve anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermesi önemlidir. Aksi takdirde yanlış mesajların iletilmesine sebep olabilir.

Mesaj: Mesajın dili ve içeriği çok önemlidir. Mesajın dili, alıcı tarafından anlaşılabilir, açık ve net olmalıdır ve yanlış anlaşılmalara yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır. Mesaj, alıcının sosyal ve eğitsel düzeyine ve diğer özelliklerine uygun özelliklerde olmalı ve aranılan bilgileri eksiksiz bir biçimde içermelidir.

Kanal: Mesajın alıcıya iletiildiği yol olarak adlandırılır. Mesajın içeriğini değiştirmemek amacıyla kısa ve doğrudan olmalıdır.

Alıcı: İletişim sürecinin son basamağıdır. Bir kişi ya da gruptan oluşabilir. Alıcının mesajı doğru şekilde alabilmesi için önyargısız olarak değerlendirmesi gerekir ancak kendi anlayış yeteneğine ve çıkarlarına göre değerlendirmesi mümkündür.

Etki: Alıcının gösterdiği tepki ya da yaptığı öneridir. Alıcı istenen yönde bir davranış sergilerse, iletişim sürecinin başarılı olduğu söylenebilir.

Tüm bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere, sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi için insanların birbirleriyle bağlantılı olup birbirini tanınması, birbirlerinden korkmaması ve nefret etmemesi önemlidir. Aksi takdirde aktarılmak istenen mesaj farklı şekilde yorumlanabilir ve yanlış anlaşılmalara yol ağabilir.

2.7.Liderlik Kavramı

Lider; ekibinin gücünden yararlanarak örgütün amağlarını belirleyen ve bu amaçları geliştirecek yapıyı sağlayan yaratıcı, başlatıcı kişidir (Doğan, 2002, s.86).

Lider; dürüst, olgun ve çalışkan olmalıdır (Doğan, 2002, s.89) Doğru olanı bilmekten ziyade, doğru olana karar verme ve yapma becerisinin olması gerekmektedir.

Liderlik; vizyon, misyon, motivasyon, aksiyon ve organizasyon ile ilgilidir. Makam, taklit etmek ya da çıkar sağlamak değildir.

Bir liderin en önemli görevi yeni liderlerin yetiştirilmesini sağlamak için uygun ortamı sağlamaktır; çünkü lider olmak model olmaktır. Bu nedenle de liderlik, yetiştirici olarak da tanımlanabilir.

2.8.Liderlik Türleri

Liderlikte; vizyoner, kültürel, süper, etik, transformasyonel ve transaksyonel olmak üzere farklı türler yer almaktadır. Bu türlere ait tanımlar aşağıdadır;

Vizyoner Liderlik: İnsanları topluca etkileyerek harekete geğirmeye dayalı bir liderlik anlayışıdır. Vizyoner lider, sorunlara karşı sezgisel bakan ve geniş ufukları gözleyen kişidir ve ilham kaynağıdır (Erdoğan, 2002, s.39).

Kültürel Liderlik: Örgütün güçlü ve esnek kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesine dayalı bir türdür (Erdoğan, 2002, s.39).

Süper Liderlik: Bu kurama göre herkes kendi kendisinin lideridir ve liderlik kişisel sorumluluk olarak görülmektedir. Bu anlayışa göre hiyerarşi önemli değildir (Erdoğan, 2002, s.40).

Etik Liderlik: Belirli etik değerlere ve ilkelere dayalı liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002, s.40).

Transformasyonel Liderlik: Bu liderlik anlayışına göre lider yalnızca düşünen, sorgulayan bireyler değildir. Aynı zamanda insanlara belli düşünce ve anlayışları aşılayan, kendini geliştirmesi için uygun ortamı hazırlayan kişilerdir. Bireyin kendi düşünce, istek ve amaçları dışında grubun amaçları da önem taşımaktadır (Erdoğan, 2002, s.40).

Transaksiyonel Liderlik: Kişilerin sergilediği performansa göre kural ve işleyişlerde meydana gelen sapmaları araştırma ve kusursuz davranışlar sergilemeye dayanan yönetim anlayışıdır (Çelik, 1999).

2.9.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerine benzese de bu iki kavram arasında farklılıklar yer almaktadır.

Yönetici; yönetimi sağlayan kişidir ve örgütteki amaçları gerçekleştirmek için örgütün yapısını ve işleyişini iyi bilmelidir. Bu sayede de bireyleri yönetebilmektedir. Lider ise buna ek olarak etkileme gücü olan kişilerdir. Eğer yöneticide etkileme gücü yoksa, sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldıktan sonra iz bırakamaz.

Lider; kişiliğin ürünüdür ve kendilerine güvenen, çevresindekilerin davranışlarına duyarlı olan, hızlı fikirler üreten ve bireylerin yeteneklerini farkederek onları harekete geçirip etkileyen kişilerdir.

Liderliği yöneticilik olarak tanımlamak doğru değildir. Çünkü iyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabilir ancak iyi bir lider iyi yönetici olacak diye bir kural yoktur. Liderler gelişmiş iletişim becerisi, yönlendirme, fikir verme ve temsil becerisi gibi özelliklere sahip olsalar da yöneticiler genellikle teknik, idari ve sosyal becerilere sahiptir (Maxwell, 1999).

Aşağıdaki Tablo.1’de Şimşek (2010)’a göre liderler ve yöneticiler arasındaki bu temel farklara değinilmektedir;

Tablo 1

Liderler ile yönetici arasındaki temel farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçi	Uygulayıcı
Geliştirici	Sürekliliği sağlar
Orijinal	Tekrarcı
Araştırmacı	Öngörücü
Etkileşim	Denge
Hareketlilik	Hiyerarşi
İnsan odaklıdır	Sistem odaklıdır
İnsanlara güvenir	Denetime güvenir
Güven unsuru ön plandadır	Disipline önem verir
Sorgulayıcıdır	Korumacıdır
Teşvik edicidir	Yönlendirici
Uzun vadeli bakar	Kısa vadeli bakar
Neden ve niçin	Nasıl ve ne zaman
Fikirler	Olaylar
Derinlemesine	Yüzeysel
Strateji	Taktik
Alternatifler	Amaçlar
Yaşamsal	Görev odaklı
Risk alıcı	Kuralcı
Karizma	Kontrol
Doğru iş yapar	İşleri doğru yapar

Kaynak: Şimşek, (2010).

Bunun yanı sıra Çelik (1999) tarafından belirtilen yönetici ve lider arasındaki farklarda aşağıdaki gibidir;

Tablo 2

Lider ve yönetici arasındaki farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Değişmeyle ilgilenir	Yapıyı korumakla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Seçenekler geliştirir	Plan hazırlar
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül veya cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Otoritesinin kaynağı kendisidir	Otoritesinin kaynağı mevzuattır
Yetkileri astlarına dağıtır	Yetkileri kendi elinde toplar
Katılıma önem verir	Uyuma önem verir
Güçlüdür	Yetkilidir

Kaynak: Çelik, (1999, s.3)

Yöneticilik ve liderlik becerileri arasındaki farkların yanı sıra yönetici ve liderde olması gereken özellikler de vardır ve bu özellikler tablo.3'de yer almaktadır (Bridge, 2003).

Tablo 3

Yönetici ve Lider Becerileri

YÖNETİCİ	LİDER
Beyni ile çalışan	Yüreği ile çalışan
Rasyonel	Vizyoner
Fikir danışan	Coşkulu
Sorun çözen	Yaratıcı
Güçlü	Esnek
Analitik	Keşfeden
Düzenli	Cesur
Otoriter	Deneyici
Dengeleyici	Değişimi başlatıcı
Statü gücü olan	Kişisel gücü olan
Sebatkâr	Düş kurabilen

Kaynak: Bridge (2003).

Yöneticilik ile liderlik kavramları birbirleriyle oldukça ilişkilidir ve çoğunlukla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle özellikle klasik düşünürler tarafından her yönetici bir lider olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 1998: 15).

2.10. Eğitim ve Okul Yönetimi

2.10.1. Eğitim kavramı. Eğitim; insanların doğuştan yeteneklerini keşfeden ve geliştiren, bireyleri geleceğe hazırlayan, kişilik ve kimliklerini kazandıran sürecin tamamıdır (Çağlayan, 2002, s.13)

Eğitimin yapısı, cümlelerin yapısı ile çok benzerdir. Cümle; özne, yüklem, tümleç, zarf ve nesneden oluşmaktadır. Eğitim de belli başlı paragraflardan oluşan ve daima bütünlüğünü koruyan bir kompozisyon gibidir. Bu yapının da idareciler, öğretmenler, ebeveynler, öğrenciler; geçmiş, bugün, gelecek; okul, aile, toplum; ders kitapları, programlar ve teknolojik araç gereçler gibi unsurları vardır.

Eğitim tamamı ile budur. Aslında basit gibi gözüksede, birbirlerine kenetletlenmiş çarklardan oluşan bir sistemdir (Cüceloğlu, 2017).

Eğitim Yönetimi, insanların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan sistemin önceden belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmesi için geliştirilmiş, yenileştirilmiş etkili bir süreçtir (Başaran, 1993). Millî Eğitim Bakanlığı ve Müdürlükleri, Halk Eğitim Müdürlükleri ve İlçe Eğitim Müdürlükleri gibi üst düzey kurumların yönetilmesinde de ilk akla gelen yöntemdir (Açıkalm, 1995).

Bu şartlar altında da “Eğitim Yöneticisi” eğitim sisteminin tamamı ile ilgilenip, bu sistemi çözümleyen ve birleştiren kişidir. (Bursalıoğlu, 1991)

2.10.2. Okul yönetimi. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin alt dalıdır. Çünkü eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyindeki durumlarla ilgilenir.

Eğitim lideri; eğitim örgütlerinden sorumlu olan kişidir ve görevi örgütün ihtiyaçlarını karşılamaktır. Eğitim kurumlarındaki liderler de okul müdürleridir.

Eğitim kurumlarında kaliteli bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesi ve öğretmenlerin başarılı olabilmesi için iyi bir planlama yapılmalı ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için insan faktörüne önem verilmelidir. Ayrıca yöneticilerin verimli çalışabilmesi için kendilerini yuvalarındaymış gibi hissetmeleri, maddi ve manevi yönden rahat olmaları oldukça önemlidir. Aksi takdirde eğitim kurumu ile kopukluklar yaşanabilir ve bu durumlar da çalışma verimini düşürebilir (Çağlayan, 2002).

Etkili ve başarılı bir okul yöneticisinin önceliği; öğrenciye bilişsel, duyuşsal, sosyal, estetik ve psikomotor açılardan uygun imkânı veren öğrenme çevresini oluşturmasıdır (Balıcı, 1993).

Okul yöneticisi sadece resmi işlerle ilgilenen ve önceden konulmuş değerleri izleyen değil, yeni değerler yaratarak kurumun dinç kalmasını sağlayan bireyler olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994).

Okul yöneticisi etrafındaki kişileri etkileme becerisine sahip olmalıdır (Erdoğan, 2002, s. 93).

Müdürün kişiliği, bilgisinden ön plandadır ve kişiliğiyle bilgisi birbirini tamamladığı takdirde de okul uygun bir kişi tarafından yönetiliyor demektir.

Okul yönetiminde müdürlerin tek başına “uygun kişiler” olması da yeterli değildir. Birlikte çalıştıkları kişilerle arasındaki iletişim, etkileşim oldukça önemlidir ve sistemi etkilemektedir. Çünkü insanların kendine özgü istekleri ve arzuları vardır ve bu isteklerinin değerli görülmesini isterler. Ancak her şeyi hoş gören idareciler de pek sevilmeyen. Çünkü çalışanlar, kuralları istekleri doğrultusunda oluşturan, anlaşılmayan talimatlar veren, görev ve sorumlulukları açık ve net dille açıklamayan, sürekli olumsuzluklar ve şikayetlerle ilgilenen ve çalıştığı kişilere güvenmeyen müdürleri onaylamazlar. Bu nedenle bu yapıdaki müdürler görevlerinde başarılı olamazlar.

Müdürler çalışanlarının isteklerini ve arzularını yerine getirirken onları sabırla dinlemeli, arkadaşça davranmalı, güven duygusunu hissettirebilmeli, sıkıntılarını çözüm yolu bulabilmeli ve empati kurabilmelidir. Bunlara ek olarak karşısındakinin isteklerini reddetmesi gereken bir durum olduğunda da incitmekten kaçınmalı, üretken bir zemin oluşturmalı, moralini yükseltmeli ve anlayışlı bir şekilde “hayır” demelidir.

Her birey birbirinden farklıdır ve bu farklılıkların müdürler tarafından gözlenmesi de bir o kadar önemlidir. Bu noktada da müdürlerin insan tanımaya yarayan bilgi birikimleri olmalı ve bu bilgiler doğrultusunda bireyleri değerlendirmeli ve uygun davranışları sergilemelidir. Çünkü bir yönetici, birlikte çalıştığı kişileri iyi tanıdığı, onlara sorumluluklar verdiği ve onları olumlu davranışlarında takdir ettiği sürece başarılı olacak ve okulun verimini arttıracaktır.

Bu özelliklerden yola çıkarak okul yöneticileri yani müdürlerde olması gereken belli başlı özelliklere değinilmesi gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır; (Doğan, 2002, s.90)

- Davranışlarında tutarlı olmalıdır.
- Çalışanlarının katılımlarını arttırmak için onları serbest bırakmalıdır.
- Yaratıcı, dürüst ve olgun olmalıdır.
- Çalışanları ile birebir iletişim kurmalıdır.
- Düzenli ve istekli olmalıdır.
- Yeniliklere açık olmalıdır.
- Öğretmen – öğrenci – veli üçlüsünün dengesini kurmalıdır.

Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkisinin yanı sıra öğrencilerle olan durumu da oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de öğrencilerdir.

Öğrencilerin özelliklerini, yeteneklerini keşfetmek, bu keşfettikleri yetenekleri daha da ileriye taşımak, onları gelecekteki yaşamlarında karşılaşacakları tüm zorluklara hazırlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Bunun yanı sıra gerekli bilgi birikimi yaratmalarına katkı sağlayarak onları sosyokültürel açıdan güçlü birer birey haline getirmekte sorumluluklarındandır (Çağlayan, 2002).

Tüm bu sorumluluk ve görevler yerine getirilmediği takdirde müdürler başarılı olamayacak, bu da okulun başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Okul müdürleri yönetici olarak, mevcut yasalara ve çalıştığı kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda en doğru yolu seçmekte zorluk yaşamayacak deneyime ve bilgiye sahip olmalıdır. Yurt çapındaki eğitim ve öğretim sorunları ve çözüm yollarını araştırmalı, kişisel ve mesleki gelişimini arttıracak seminer ve kongrelere katılmalı, ilgili eserleri ve makaleleri takip ederek kendini geliştirmelidir.

Bütün bu özelliklere sahip olan müdürler, mesleklerinde başarılı olabilecek ve birbirinden değerli bireyler yetiştireceklerdir.

2.10.3. Okul müdürlerine göre yöneticiliğin katkıları. Okul müdürlerine göre yöneticiliğin hem olumlu hem de olumsuz katkıları vardır.

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu katkıları dört temada toplanmaktadır (Yıldırım, 2011).

Bunlar;

a) Bilgiye ilişkin katkılar

Okul müdürlerine göre; eğitim kurumlarını yönetebilmek için bilgi sahibi olmaları gerekmekte ve yöneticilikte bu noktada büyük rol oynamaktadır. Çünkü yöneticilik sayesinde sorun çözme, karar verme, planlama, değerlendirme, denetleme ve toplantı yönetme becerileri ilerler. Ayrıca protokol, yönetmelik ve yazım kuralları konusunda da kendilerini geliştirmelerini sağlar.

Yöneticiliğin okul müdürlerine bilgi düzeyinde katkıları daha çok yönetici yeterliklerinden teknik ve kavramsal yeterlik alanlarına girdiği görülmektedir. Yeterlik, bireyde verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının, bu görevleri başarmasına engel durumların yokluğunun derecesini anlatır. Diğer bir deyişle yeterlik, bireyden beklenen rolleri oynama gücüdür (Açıklık, 1998: 69).

b) Beceriye ilişkin katkılar

Okul müdürlerine göre yöneticiliğin beceriye ilişkin katkıları arasında işletme becerisi kazanma, sorunlu öğrenci - veli ve personelle mücadele etmeyi öğrenme, topluluk önünde konuşabilmeyi öğrenme, bilgisayar kullanma becerisi geliştirme, çok yönlü düşünebilme, ikna becerisi geliştirme, araştırma yapabilme özelliklerinin bulunması yer almaktadır.

c) Tutuma ilişkin katkılar

Yöneticiliğin okul müdürlerine tutum temasındaki katkıları incelendiğinde; olaylara çok yönlü ve eğitimci bakış, farklı düşüncelere saygı duyma, üst yönetimden korkmama, sorunlara yaklaşım, şikayetlerin azalması, düzenli olma, randevularına daha özen gösterme gibi konularda olumlu tutum değişikliği görülmektedir.

d) Bireysel veya diğer katkılar

Okul müdürleri yöneticilik sayesinde bir çok alanda bilgi sahibi olduğunu, insanları daha iyi tanıdıklarını, özgüvenlerinin arttığını, fiziki olarak daha dikkatli olduklarını, itibar kazandıklarını ifade etmektedirler.

Yöneticilik mesleğinin okul müdürlerine olumsuz katkıları ise; sağlık problemleri ve stresin artması, daha az uyuma, kilolarda artış, daha çok sinirlilik hali, tedirginlik, kaygı, olumsuz bakış, aileye daha az zaman ayırma, ailede daha çok sorun yaşanma durumu, daha az kitap okuma, daha az sosyal etkinlikte bulunma, bireysel gelişime zaman ayıramama, maddi kayıp, öğretmenlik branşında gerileme şeklinde açıklanabilmektedir (Yıldırım, 2011).

Bölüm 3

Yöntem

3.1.Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma modeline dayalı olarak yürütülmüş ve vaka çalışması olarak ele alınmıştır. Vaka çalışmasında üç tane deneyimli yöneticinin idiografik açıklamalarıyla kişilikleri, algıları, deneyimleri, yöneticilik ve liderlik becerileri süreçsel olarak incelenmiştir. Bulgular hikayeleme yöntemi ile transkript edildikten sonra hikayeleme durum analiziyle sonuçlar elde edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 89).

3.2.Çalışma Grubu

Çalışmaya üç deneyimli yönetici katılmaya gönüllü olmuştur. Kendileri ayrı özel okullarda çalışmaktadır. Katılımcılardan Moğultay ve Erim İzmir’de, Birol ise İstanbul’da çalışıp, ikamet etmektedir. Katılımcılara ait detaylı bilgi aşağıda yer almaktadır.

Katılımcılardan ikisi gerçek isimlerinin çalışmada yer almasını, bir diğeri ise anonim isim kullanılmasını istemiştir. Katılımcılar tüm süreçte kendi haklarında yazılanları okuyup doğruluğu konusunda onay vermişlerdir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 268).

3.2.1. Melek Ülkü MOĞULTAY. 1956 Bodrum doğumlu, eğitimci anne ve babanın çocuğudur. Babası Osman Nuri İlköğretim Müdürü, annesi Didar da sınıf öğretmenidir ve eğitimin içinde büyümenin izini tüm hayatı boyunca taşımış ve taşımaya da devam etmektedir. Ailesinden edindiği eğitim ve deneyimleri göz önünde bulundurarak kendine yol çizmiş, ideallerini oluşturmuştur.

Moğultay, ilkokul ve ortaokul eğitimini Bodrum’da tamamladıktan sonra lise eğitimi için İzmir Kız Lisesi’ne gelmiştir. Liseden mezun olduktan sonra da Dokuz Eylül Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümünü tamamlamış ve meslek hayatına 1981 yılında Özel İzmir Amerikan Koleji’nde başlamıştır. 10 sene boyunca farklı alanlarda, farklı büro görevlerini yürüterek kendini yetiştirmiş ve 1991 yılında “*Registrar*” ünvanıyla yeni görevine adım atmıştır.

Bu pozisyona getirilmesindeki en önemli etkenler eğitime önem vermesi, kendini her zaman geliştirmesi ve 1988 yılında bilgisayar kullanmaya başlamış olmasıdır.

16 yıl süresince bu görevine devam ederken Türkiye Özel Okullar Derneği İzmir Sınav Merkezi Sorumlusu olarak da çalışmıştır. 2006 senesinde de Özel İzmir Amerikan Koleji'nden emekli olduktan sonra farklı özel okullarda, farklı seviyelerde müdür yardımcılığı, Müdürlük görevlerini yürütmüştür. 2014 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda yarı zamanlı İngilizce Okutmanı olarak çalışmıştır. 2015 yılından bu yana da özel bir eğitim kurumunda Müdür Başyardımcısı olarak kariyer hayatına devam etmektedir.

3.2.2. Mine ERİM. 1958 İzmir doğumlu olup 1964-1969 yılları arasında Gazi İlkokulunda okumuştur. İlkokul eğitiminin ardından 1969 yılında Özel İzmir Amerikan Lisesi'ni kazanmış ve ortaokul ve lise eğitimini tamamlayıp 1976 yılında mezun olmuştur. Lisede okurken en sevdiği ders Matematik olduğu için de meslek seçiminde matematik öğretmenliğini tercih etmiş ve ilk tercihi olan Ege Üniversitesi Matematik Öğretmenliğini kazanmıştır. 4 yıllık matematik ve formasyon eğitimini tamamlayarak 1980 yılında üniversiteden mezun olup, Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde matematik öğretmeni olarak göreve başlamış ve 13 yıl boyunca bu görevini yürütmüştür. Bu okuldaki deneyiminin ardından, İzmir Koleji'nden gelen teklif üzerine orada çalışmaya başlamıştır. Bu eğitim kurumunda 2 yıl boyunca Matematik bölüm başkanlığı ve ardından 1 yılda Fen Lisesi Müdürlüğü görevini yürütmüştür. Ancak 1996 yılında Özel İzmir Amerikan Lisesi yönetiminin teklifi ve ısrarları sonucunda geri dönmüş ve öğretmenliğe devam etmiştir. 2002 yılına kadar matematik öğretmeni olarak görev aldıktan sonra 2002-2006 yılları arasında Matematik bölüm başkanlığı görevine getirilmiştir.

Gerek kişiliği gerekse öğretmenlik mesleğindeki başarılarından ötürü de okulda başlatılan IB programı koordinatörlüğüne getirilmiş ve 2006-2011 yılları arasında IB Koorditörlüğü yapmıştır. 2011 yılından bu yana da IB Koorditörü ve Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Aynı zamanda 2015 yılından itibaren de Türkiye'deki tüm IB okullarının temsilcisi olarak çalışmaktadır.

3.2.3. Belma BİROL. 1964 doğumlu olup ilkokul ve ortaokul eğitimini tamamladıktan sonra Özel İzmir Amerikan Lisesi'ni kazanmış ve 1983 yılında mezun olmuştur. Ardından gerek Edebiyat gerekse öğretmenlik alanına duyduğu ilgiden ötürü Ege Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünü tercih edip, bu bölümü kazanmıştır. Başarılı bir üniversite hayatından sonra 1987 yılında mezun olmuş ve meslek hayatının ilk adımlarını Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde atmıştır. 6 yıl boyunca Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak görev almıştır. Bu süreçte de Blis Okullarından (Bilkent) gelen teklifin üzerine, Türkçe Bölümü kurucu öğretmenliği ve Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak yeni görevine başlamıştır. Bu eğitim kurumunda 9 yıl boyunca gerek Türk Dili ve Edebiyatı alanında gerekse Sosyal Bilimler alanında Bölüm Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. Bu görevlerde göstermiş olduğu başarıdan ötürü de IB Koordinatör Yardımcılığı görevi teklif edilmiş ve üç görevi başarıyla tamamlamıştır. Bölüm başkanlığı ve IB Koordinatör Yardımcılığı görevleri süresince de yüksek lisans yapmaya karar vermiş ve araştırmaları sonucunda 2005 yılında Brock University'de Eğitim Yönetimi ve Planlaması alanında yüksek lisans yapmak üzere Kanada'ya taşınmıştır. Yüksek lisans eğitimini tamamlayıp birbirinden değerli deneyimler elde ettikten sonra Tarsus Amerikan Lisesi'nden gelen teklif ile birlikte 2006 yılında Türkiye'ye geri dönmüştür. Bu eğitim kurumunda IB Koordinatörlüğü görevini yürüttükten sonra Işıkkent Eğitim Kurumları'nda ilkokul müdürü olarak göreve başlamıştır. 5 yıllık ilköğretim müdürlüğü deneyiminden sonra Kültür 2000 Koleji'nden müdürlük teklifi alarak, 3 yıllık bir sözleşme ile İstanbul'a taşınmıştır. 2015 yılında da Özel İzmir SEV İlköğretim Okulu'nda ortaokul müdürü olarak çalışmaya başlamış ve 1 yıllık görevinden sonra Uluslararası MEF Okullarında yeni görevine başlamıştır. 2016 yılından bu yana da bu eğitim kurumunda Genel Müdür Yardımcısı olarak kariyerine devam etmektedir.

3.3.Verilerin Toplanması

3.3.1. Veri kaynakları. Bu çalışmada veri kaynakları olarak eğitim alanında deneyimli, özel okullarda görev alan üç kadın yönetici ile çalışılmıştır. Yöneticilerle görüşülerek araştırmanın amacı paylaşılmış ve mülakat yapılarak kişilikleri, algıları, deneyimleri, yöneticilik ve liderlik becerilerini aktarmaları istenmiştir.

Bu sayede de bireylerle iletişim halinde olma, gözlemler yapma, ilgili veri ve dökümanları inceleme ve konuyu yakından tanıma ve anlama fırsatı bulma veri kaynaklarına ulaşma imkânı sağlamıştır.

3.3.2. Veri toplama araçları. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturularak mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılar amaçlı şekilde seçilip deneyimli olmalarına dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 120). Her üçünde deneyim süresi yaklaşık 30 yıldır. Bu kriteri koyma nedeni de uzun yıllar aynı sektörde çalışan kişilerin daha fazla deneyimi ve yaşantılarının olmasıdır. Çünkü çalışmada araştırılan odak noktası yöneticilerin yaşadıkları yöneticilik serüvenidir. Bu serüven de ancak uzun süre yöneticilik yapmış kişilerden toplanabilmektedir.

Yöneticilerle yapılan mülakat için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu bu konuda deneyimli öğretim üyesi ile birlikte oluşturulmuştur.

Aşağıdaki sorular yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer almaktadır;

- Genel olarak bize kişilik özelliklerinizden bahseder misiniz?
- Nasıl idareci olduğunuzu, motivasyonlarınızı anlatır mısınız?
- Neden müdür yardımcısı oldunuz? Size mi önerdiler?
- İdareciliği nasıl tanımlarsınız?
- Sizce bir idarecide bulunması gereken özellikler nelerdir?
- İdarecilik nasıl öğrenilir?
- Farklı durum ve seviyelerde çalışmak idareciliğinizi nasıl etkiledi?
- İdareci olarak çalıştığınız süreçte öğretmen ve öğrenciler ile ilişkiniz nasıldı?
- Meslek hayatınızda ve idarecilikte yaşadığınız kırılma noktaları nelerdir?
- Öğretmenlikten idareciliğe geçişte neler yaşadınız?

Ses kaydı kullanılarak yapılan mülakatlardan ilki Moğultay ile yapılmış ve mülakat esnasında sorular geliştirilerek daha kapsamlı hale getirilmiştir. Ardından bu sorular diğer yöneticilerle yapılan mülakatlarda da kullanılarak detaylandırılmıştır. Üç yönetici ile yapılan tüm mülakatlar tamamlandıktan sonra anlam bütünlüğünü sağlamak amacıyla sorular “*Yöneticilikte İlk Adım*”, “*Yöneticilik Deneyimleri*”,

“Yöneticilikteki Kırılma Noktaları” ve “İdareci Özellikleri” olmak üzere dört ana başlıkta toplanmıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakatın yanı sıra da katılımcılardan özgeçmiş envanteri doldurmaları istenmiştir. Böylece katılımcıların kim oldukları, nerelerde çalıştıkları, mesleki ortamları ve eğitim geçmişlerine dair bilgilere erişilmiştir.

Elde edilen veriler hikayeleme yapılırken bu konuda deneyimli öğretim görevlisi ile Moğultay’ın transkript edilmiş verileri incelenerek bir yazım akışı çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulguların; ilk deneyimler, yöneticilikte ilk adım, yöneticilik deneyimleri, yöneticilikteki kırılma noktaları ve idareci özellikleri başlıkları altında toplanmasına karar verilmiştir. Aynı analitik yaklaşım diğer katılımcıların hikayelerini yazarken de takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 221). Daha sonra bu hikayelerin içerisinden araştırma soruları oluşturulmuş ve bu araştırma soruları da tartışma bölümünde derinlemesine ele alınmıştır.

3.3.3. Veri analiz işlemleri. Çalışmada betimsel analiz yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem ile katılımcılar ile görüşülerek onların görüş ve gözlemleri ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 222). Toplanan verilerin analiz işlemi deneyimli öğretim üyesi ile birlikte kapsamlı bir şekilde tanımlanıp okuyucunun; verilerin yaşandığı ortama, ayrıntısına ve derinliğine, araştırmaya katılan bireylerin görüşlerine ve araştırma sürecine ilişkin verileri elde etmesi sağlanmaktadır. Bu işlemin ardından üç araştırmacı tarafından toplanan veriler başlıklar altında sınıflandırılır, tanımlanır, yorumlanır ve diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla ilişkilendirilir.

3.3.4. Geçerlik ve güvenirlik. Durum çalışmasında, çalışmaya katılan üç deneyimli bireyin kişilikleri, yöneticilik ve liderlik konusunda deneyim, bilgi ve becerileri tek tek ele alınıp hikayeme yöntemi ve nitel veri analizleri ile açıklanmıştır. Elde edilen sonuçlar çalışmaya katılan bireylerle paylaşılmış, onlar tarafından incelenmiş ve anlatılan durumlarda herhangi bir yanlış anlaşılma ya da aktarma varsa değişiklik yapılmıştır. Bu sayede de durum çalışması onların onayıyla olabildiğince doğru ve yansız bir şekilde aktarılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 268).

Nitel veri analizlerine bağlı sonuçlarla, diğer literatür taramalarından elde edilen sonuçların ilişkisi incelenerek geçerliliği sağlanmıştır.

Buna bağlı olarak da araştırmanın başka araştırmacılar tarafından kullanılabilceği sonucu elde edilmiştir.

3.4. Sınırlamalar

Çalışma yarı yapılandırılmış mülakat odaklı yürütölmüştür. Oysa ki bu yöneticilerin çalışma ortamlarında çalışma süreçleri, uygulama deneyimleri ve iletişim yöntemleri gözlemlenip daha derin şekilde süreç ortaya konabilirdi. Bu açıdan bu çalışmanın bir sınırlaması olarak kabul edilebilir. Nitel durum çalışması olduğu için üç kişiyle yürütölmüştür. Ancak daha fazla katılımcıyla da yürütölerek daha geniş bir perspektif yaratılabilirdi.

Çalışma genel olarak deneyimli ve özel okulda çalışan olarak sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni elde edilecek bilgilerin bu özelliklere sahip kişilere göre genelleştirebilme ihtimalini artırmaktı. Bunların yanı sıra tercih edilen yöneticilerin farklı eğitim kurumlarında çalışıyor olması dikkat edilmiştir. Böylece farklı ortamlardan farklı perspektifler elde edilebilecektir.

Bölüm 4

Bulgular

Durum çalışmasının bir özelliği olarak bu çalışmaya katılan üç kişinin yöneticilik serüveni hikayeleme durum çalışması niteliğinde kaleme alınmıştır. Her bir katılımcının yarı yapılandırılmış mülakatta söyledikleri transkript edildikten sonra aşağıdaki gibi bir olay örgüsü içerisinde anlamsal bütünlük sağlayarak oluşturulmuştur.

4.1.Vaka 1: Melek Ülkü Moğultay

4.1.1. Yöneticilikte ilk adım. Moğultay, Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde 10 sene boyunca çeşitli büro görevlerinde deneyim kazandıktan sonra 1991 yılında "Registrar" ünvanıyla yöneticiliğe adım atmıştır. Bu pozisyonun iş tanımı gereği öğrenci kayıtları, not girişleri, karneleri, diplomaları ve transkriptleri olmak üzere öğrencileri kapsayan tüm sorumlulukları yerine getiriyordu. Ancak bu yeni göreve oryantasyon dönemi uygulanmadan atandığından, tedirgin ve heyecanlıydı. Yapılması gerekenler iş takvimine bağlıydı ve aksaklık olursa endişesi taşıyarak çalışıyordu. Tek başına çalıştığı için de zaman zaman hatalar yaparak işi öğreniyor ve deneyim kazanıyordu.

Millî Eğitim Bakanlığınca yapılan periyodik okul denetleme sürecinde de Müfettişler tarafından, yaptığı işler incelemeye alınıyor ve değerlendirme yapılıyordu. Bunun yanı sıra başkaları tarafından dahi olsa yaşanan olumsuzluklardan ders çıkarıp, kendisini geliştirmeye önem veren yapıya sahip olduğu için de Müfettişlerin tüm tavsiyelerini dikkatle dinliyor ve benzer durumları yaşamamak adına uygulamaya özen gösteriyordu.

Registrar pozisyonunun iş tanımı diğer okullardan daha farklıdır. Buna bağlı olarak da karşılaşılan sorunlar farklılık göstermektedir. Örneğin, ECIS (European Council of International Schools) döneminde okulu akredite etmek amacıyla Amerika'dan gelen kişilerle yaşamış olduğu bir anısı vardır ve bu anısını şu sözlerle anlatmaktadır;

Denetlemeye gelen kişilerden biri bana önemli belgeleri nerede tuttuğumu ve bilgisayarların yedekleme sisteminin nerede olduğunu sormuştu. Ben de ilgili

dosyaların ve yedekleme yapan cihazın odamda bulunan yerini göstermişim. O da bu cevabımın üzerine “*Yangın olsa bu belgelere ne olacak?*” demişti ve akreditasyonu vermemişti. Böylelikle hassas olan bir noktayı vurgulayarak bu konuya önem vermemizi sağlamıştı. Bende bu deneyimin ardından önemli belgeleri hem bilgisayarda, hem kendi odamda hem de başka bir binada arşivlemeye başladım. Özel İzmir Amerikan Lisesi’nden emekli olduktan sonra çalıştığım diğer okullarda da bu konuya özellikle dikkat ettim ve hem elektrik kesintisinde güç kaynağının olmasını hem de yedekleme sisteminin her akşam tüm çalışanlar okuldan ayrıldıktan sonra yedek almasını sağlayan girişimlerde bulundum.

Bu deneyimden de anlaşıldığı üzere, ilk yıllarda yapılan hatalar sonucu kazanılan deneyimler kalıcı olur ve tüm meslek hayatı boyunca unutulmaz.

4.1.2. Yöneticilik deneyimleri. Moğultay; eğitimci bir ailede yetişmenin ve bu sayede küçük yaştan itibaren öğretmen, müdür, ilçenin üst kademe yöneticileri ile bir arada olmanın, aynı konuşmaları ve konuları deneyimlemenin, başka bir deyişle “*Eğitimin içinde büyümenin*” ve sahip olunan kişilik özelliklerinin yöneticilik kariyerini çok ciddi anlamda etkilediğini belirtmektedir. Böyle bir ortamda yetişen bir kişinin de ister istemez kendisini kurallara uyan, mükemmeliyetçi, düzenli bir yapının içinde bulunduğunu açıklamakta ve yöneticilerin özelliklerinin de otoriter, koyduğu kurallara önem veren ve uyan, sabırlı, tutarlı, disiplinli kişiler olması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurallarla öğrencileri korkutmanın doğru olmadığını ancak saygıya çok önem verdiğinin altını çizmektedir. Buna ek olarak da işini ve çocukları sevmenin her şeyden önemli olduğunu belirtmektedir.

Eğitimin içinde büyüdüğü ve yıllarını bu mesleğe adadığı için de özel hayatı dahil yaşadığı her duruma pedagojik olarak bakma özelliğine sahip olduğuna değinmektedir.

Yöneticilikle ilgili yöneticide bulunması gereken özelliklerin sorumluluk sahibi, kurallara uyan, MEB yönetmeliğini bilen, çağın gerektirdiği özellikleri yakinen takip eden ve uygulayan kişiler olması gerektiğini açıklamaktadır. Bu işi üstlenen kişilerin iş yapmaktan kaçmayan, “*Ben bu işi bilmiyorum*” demeyen, tam tersi öğrenmeye açık,

insanlar ile olumlu iletişim içinde olan, elinden geldiğince yardımlaşmayı bilen kişilik özelliğine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bir eğitmenin mesleğine tutunabilmesi için, mesleğiyle ilgili güncel konuları takip ederek kendini her zaman yenilemesi gerektiğine değinmekte ve bu durumu bir anısıyla anlatmaktadır;

9. sınıf seviyesine ait bir bilgi almak için İzmir’de yer alan bir devlet okuluna gittim. Ancak ilgili müdür yardımcısı yerinde olmadığından beni 10. sınıflardan sorumlu müdür yardımcısının yanına götürdüler. Öğrenmek istediğim soruyu müdür yardımcısına sorduğum zaman aldığım cevap beni hayal kırıklığına uğrattı. Müdür yardımcısı bana “*Ben o seviyeye bakmıyorum bu nedenle de bu konu hakkında bilgim yok.*” cevabını verdi ve konuyu kapattı.

Moğultay meslek hayatı boyunca her akademik seviyede yöneticilik yaptığını ve her birinin kendine özgü eğitim ve yönetim şekli olduğunu şu sözlerle belirtmektedir;

Özellikle müdür yardımcılığı yaparken her kademenin farklı yönleri olduğunu unutmamak gerekir ve her seviyenin gerektirdiği idarecilik modelini uygulamak gerekir. Mesela ilkokul seviyesini yönetirken, daha yumuşak bir ses tonuyla ve sevgi sözcükleriyle konuşmalı, onlarla temas kurmalı, onları kucaklayarak sevmeli. Örneğin çalıştığım bir eğitim kurumunda müdür yardımcılığı görevini yürüttüğüm dönemde her sabah çocukları “*Günaydın*” diyerek karşılıyor, akşamüstü de servislerine kadar uğurluyordum. Bunu severek yaptığım içinde öğrenciler tarafından fark edilmeye başlanmışım ve onlarda bu duruma alışarak, her sabah bana gelip sarılıp ardından derslerine gidiyorlardı. Bunu gözlemleyen müdüremiz, bir sabah bana “*Ülkü Hanım, öğrencileri sabahları ben karşılayayım, siz diğer kapıda olun*” dedi ve benim durduğum yerde durarak soğuk bir ses tonuyla öğrencilere “*Günaydın*” dedi. Ancak öğrenciler beden dilinden o kadar iyi anlıyorlardı ki müdürenin davranışlarının samimiyetsiz olduğunu fark ettikleri için onu öpmeden dümdüz sınıflarına gitmeye başlamışlardı. Bunun farkına varan müdüre hanım yanıma gelerek bu işi beceremediğini ifade ederek benim tekrar orada durmamı istemiş ve içtenliğimden ötürü bana teşekkür etmişti.

Bu deneyimden edinilen sonuca göre; öğrencilerin yaş grupları değişiklik gösterdikçe yönetiliş biçimleri de değişmektedir.

Buna bağılı olarak da özellikle de ilköğretim seviyesinde çalışan yöneticilerin, küçük yaş grubundaki öğrenciler ile sevgi bağı kurması ve güven veren bir kişi olması için onlarla aynı göz hizasından konuşması gerekmektedir.

Ortaokul ve lise yaş grubundaki öğrencilerle ise, daha düzeyli ilişki kurulmalıdır. Çünkü yaşları gereği yaşadıkları ergenlik döneminin etkileri sürmekte ve bu durum da davranışlarına yansımaktadır.

4.1.3. Yöneticilikteki Kırılma Noktaları. Moğultay, meslek hayatı boyunca birçok anısının olduğunu ancak bazılarının diğerlerinden farklı olarak kırılma noktalarına yol açtığını belirtmekte ve bunu örneklerle açıklamaktadır.

Anlatmış olduğu birinci kırılma noktasında, çalıştığı eğitim kurumundaki rehber öğretmen ile öğrenci arasında yaşanan bir duruma ve bu durumun yarattığı sonuçlara değinmektedir.

Yaşadığı bu deneyimde bir kişinin özel hayatına müdahale etme konusunda daha dikkatli davranılması ve durumlara duygusal açıdan bakılmaması gerektiği dersini çıkarmakta ve olayı şu sözlerle açıklamaktadır;

Bir eğitim kurumunda lise müdür yardımcılığı görevi yaparken, 12. sınıfta okuyan bir erkek öğrencim ile okul rehber öğretmenim (bayan) akşam saatlerinde web cam aracılığıyla iletişim kuruyorlarmış. Konuşma esnasında öğretmen, öğrencinin ilaçlar ile birlikte alkol tükettiğini fark etmiş. Bunun üzerine paniğe kapılarak apar topar sınıf öğretmenine haber vererek onunla birlikte çocuğun evine gitmişler ve çocuğu hastaneye götürmüşler. Çocuğun midesi yıkandıktan sonra da ailesine teslim ederek evlerine dönmüşler. Rehber öğretmen yaşadığı bu durumdan çok etkilenerek ve bir bireyin hayatını kurtarmanın sevinci ve heyecanı ile da olayı bize anlatırken beklemediği bir tepki ile karşılaştı. Felsefe öğretmeni, NLP uzmanı olan okul müdürümüz bu konuya duygusal bakmayıp profesyonelce yaklaşmış sonuca vardı ve bu konuyu “*Özel hayata müdahale*” olarak değerlendirdiği için rehber öğretmeni görevden aldı. Bende böyle bir tepkiyle karşılaşmayı beklemediğinden çok şaşırdım ve üzüldüm. Çünkü özellikle de bir anne olarak rehber öğretmen ile aynı hassasiyeti gösteriyor ve aynı duyguları paylaşıyordum.

Ancak müdürümüz olaya daha farklı bir açıdan baktığı için durumu bizimle aynı şekilde değerlendirmede. Yaşadığım bu deneyimin ardından da bu gibi durumlara hislerim ve duygularıyla bakmamam gerektiğini öğrendim.

Bir diğer örnekte ise “*Çalıştığım eğitim kurumlarında karşımdaki kişilere daha farklı bakış açısıyla bakmayı öğrendim.*” diyerek durumu şu sözlerle açıklamaktadır;

Okul müdürümüzün kulağı çok net duymuyordu ancak gerek yapısı gerek almış olduğu eğitimler ve deneyimlerle kişileri çok doğru gözlemler, beden dilleriyle ne demek istediklerini anlar ve buna göre davranırdı. Bir gün, bir öğretmenimizin gözüne bakarak bir huzursuzluğu olduğunu fark ettiği için beni yanına çağırdı. Öğretmenin koluna girmemi, kendisi ile konuşmamı ve kadın hastalıklarıyla ilgili bir sıkıntısı olup olmadığını öğrenmemi istedi. İlk duyduğumda çok şaşırdım. Genellikle birçok görevi üstlenmemi sağlardı ancak bu durumda farklı bir gözlem vardı ve gözleminde yanılıp yanılmadığını gerçekten merak ediyordum. Bunun üzerine hemen öğretmenin yanına giderek müdürümün dediği gibi kendisine kadın hastalıklarıyla ilgili bir sıkıntısı olup olmadığını sordum ve öğretmen şaşkın bir ifadeyle doğru tespitte bulunduğumu dile getirerek benimle dertleşti. Yaşanan bu olay ile de yöneticilerin deneyim kazandıkça ve yaş aldıkça farkındalık düzeyinin arttığı ve bu bakış açısıyla durumları gözlemlemesi gerektiğini öğrendim.

Moğultay’ın meslek hayatındaki üçüncü kırılma noktası ise müdürünün kendisine yaptığı eleştiriyile ilgilidir. Çünkü 26 yıllık meslek hayatındaki iş tanımında, disiplin kurulu başkanlığı yapma ve disiplin kurulunu yönetme sorumluluğu yoktu ve bu görevi nasıl yürütmesi gerektiğini yaşayarak öğreniyordu. Bu nedenle “*Bu deneyim ile birlikte öfke kontrolü yapmam gerektiğini öğrendim*” diyerek sözlerine yer verdi;

Disiplin kurulunda görev aldığım süreçte müdürümüz olaylar karşısında çok çabuk etkilendiğimi, sinirlendiğimi ve günler boyunca bunun etkisinde kaldığımı fark etti. Bu durumunda benim sağlığıma zarar vereceği düşüncesiyle “*Ülkü karşı tarafa sinirli görüntüyü beden dilinle belli et ancak kendi içinde sinirlenme, öfke kontrolünü yap ve kendine zarar vermeden tepki ver.*” dedi. Bu öğüdün üzerine, durumlara kendimi ne kadar çok kaptırdığımı ve yıprattığımı fark ettim ve bu sayede disiplin kurulunda durumları değerlendirirken öfke kontrolü yapmayı öğrendim.

Moğultay, 33 yıllık özel okullardaki deneyiminin ardından yarı zamanlı olarak Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık sınıfında İngilizce okutmanı olarak görev almıştır. Devlet okulunda ilk defa çalışmasının getirdiği deneyim ve birikimler de diğerlerinden oldukça farklıdır. Bu süreçte farklı kültür ve aile yapısında yetişen öğrencileri tanıma fırsatı bulup, onların hayatına dokunmaya çalışmıştır. Ancak okutmanlığı süresince bazı hayal kırıklıkları yaşadığını belirtip, bunları şu sözlerle açıklamaktadır;

Türkiye'nin ve İzmir'in sayılı devlet okullarından biri olan Dokuz Eylül Üniversitesi'nde İngilizce okutmanı olarak çalışacağım kesinleştiğinde çok heyecanlanmıştım. Çünkü kariyer hayatım boyunca ilk defa devlet okulunda, üniversite öğrencilerine yönelik öğretmenlik yapacaktım. Derslerine girdiğim öğrenciler, Anadolu liselerinden İngilizce eğitim alarak mezun olmuş, yüksek puanlarla üniversiteyi kazanmışlardı. Ancak ilk derse girdiğim gün, gerek öğrencilerin yabancı dile olan ilgisizliği gerekse İngilizce bilgilerinin yetersizliği beni hayal kırıklığına uğratmıştı. Çünkü derslerimde, eğitim sistemimde yer alan konuların yanı sıra hayatlarında işlerine yarayacak olan bilgileri de vermeye özen gösteriyordum. Fakat öğrenciler üniversite sınavına hazırlık döneminden çıkmış olmanın yarattığı yorgunluktan ötürü derslerle ilgilenmiyor hatta okula dahi gelmiyorlardı. Bir dönem boyunca süreç bu şekilde devam ederken ve onların hayatlarına dokunamadığım ve kendimi mutlu hissetmediğim için de okuldan ayrıldım.

Moğultay tarafından aktarılan dört örneğe göre elde edilen sonuç ise; farklı yaşlarda, farklı eğitim kurumlarında, farklı yöneticilerle, farklı pozisyonlarda çalışmanın kişiyi olumlu yönde etkilediğini ve bu sayede deneyimler kazanarak kendisini geliştirme fırsatı bulduğudur.

4.1.4. İdareci özellikleri. Moğultay, insanların bazı özelliklerinin yapısal olduğu gibi, bazılarının ise deneyimlerle sonradan öğrenildiğini belirtmekte ve bunların yöneticilik vasıflarıyla örtüşebileceğini dile getirmektedir.

Yapısal özelliklere örnek olarak; kurallara uymayı seven, tutarlı, sabırlı, anlayışlı, empati kurma becerisi gelişmiş, disiplinli, mütevazı ve mükemmeliyetçi olmayı verirken, sonradan kazanılan özelliklerin yaşanan durumlara ve okul-veli profiline göre değişkenlik gösterdiğini ve bireyler arasında farklılıklar meydana getirdiğini

açıklamaktadır. Buna bağlı olarak da genç yaştaki bireylerden ziyade belirli bir deneyimi kazanmış, minimum 5-10 sene öğretmenlik yapmış bireylerin yönetici olmaları gerektiğini belirtmektedir. Çünkü o bireylerin öğretmenlik mesleğiyle birlikte belirli bir doyumluğa ulaşmış, öğrenciler, veliler ve öğretmenlerle iletişim becerilerini geliştirmiş, yönlendirmeler ve kazanımları doğrultusunda ne zaman nasıl davranmaları gerektiğini öğrenmiş olduğunu düşünmektedir.

Okul yöneticileri alan bilgisi, liderlik özellikleri, iletişim becerileri, insan kaynakları yönetimi, işbirliği, çevreyi tanıma, yeniliklere açıklık, empati ve mevzuata hâkim olmalı ve farklılıklara da saygı duyabilmelidir (Bostancı, Gidiş, Yıldızoğlu ve Yalçın, 2015).

4.2.Vaka 2: Mine ERİM

4.2.1. Yöneticilikte ilk adım. Erim, hayatı boyunca en önemli idealinin

“*öğretmen olmak*” olduğunu belirtse de Özel İzmir Amerikan Lisesi’nde matematik öğretmeni olarak görev aldığı süreçte, farklı eğitim kurumlarının kültürünü, vizyonunu, misyonunu ve okulda yaşanan durumları gözlemlemek ve farklı deneyimler elde etmek istiyordu. Bunun için de başka bir eğitim kurumuna geçerek üç sene matematik bölüm başkanlığı, bir sene de Fen Lisesi müdürü olarak yöneticilik yapmıştır.

Bu görevlerle birlikte yöneticilik pozisyonuna ilk adım atmış ve farklı kültürleri ve yaşantıları deneyimlenin yanı sıra kişisel gelişimini de artırma fırsatı bulmuştur.

Bu süreçte yaşadığı zorlukları ve elde ettiği kazanımları “*İnsanın gayreti ve becerisiyle de kendini geliştirip başarılı olabileceğini deneyimledim*” diyerek şu sözlerle açıklamaktadır;

Bir bireyin kariyer hayatı boyunca hep aynı kurumda görev almasının, farklı deneyimler elde etmesini engellediğini düşünüyorum. Bu düşünceyle de kendi mezun olduğum okulda 13 yıl öğretmenlik yapmamın ardından başka okulda öğretmenlik ve müdürlük görevini üstlenmek eğitime oldukça farklı bakış açısıyla bakmamı sağladı. Bu süreçte yaşadığım zorluklar elbette oldu çünkü farklı seviyelerdeki öğrencileri eğitmek, değişik kültürlerden gelmiş öğretmenlerle bir arada olmak ve kendini kabul ettirmek oldukça zorlayıcıydı. Özel İzmir Koleji Fen Lisesi müdürlüğüne müdür yardımcılığı yapmadan

atandım. Bu nedenden ötürü de gerekli mevzuatları, işleyişi ve ilişkileri öğrenme fırsatım olmadığı için oldukça zorlandım. Ancak insanın gayreti ve becerisiyle de kendini geliştirip başarılı olabileceğini deneyimledim.

4.2.2. Yöneticilik deneyimleri. Erim, müdürlük yaptığı süreçteki elde ettiği deneyimler ve kişisel kazanımlarına rağmen eğitimci kimliği olmayan bir şahıs tarafından kurulan bir okulda çalışmanın zorluklarını görmüştür. Bu süreçte de 13 yıl boyunca öğretmenlik yaptığı Özel İzmir Amerikan Lisesi'nden tekrar teklif alması üzerine 1996 yılında okuluna geri dönmeyi tercih etmiştir.

Bu yıldan itibaren Matematik bölüm başkanlığı ve öğretmenliği süresince göstermiş olduğu başarılarından ötürü de 2006 yılında Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde uygulanmaya başlayan ve o yıllarda Türkiye'de sadece 26 okulda bulunan, Uluslararası Bakalorya Programı (IB) Koordinatörlüğü teklifi almış ve bu göreve başlamıştır. Bu pozisyonda beş yıl boyunca çalıştıktan sonra da 2011 yılında IB Koordinatörlüğüne ek olarak müdür yardımcılığı pozisyonuna atanmıştır. 2015 yılında da Türkiye'deki tüm IB okulları yöneticileri tarafından "*IB Türkiye Temsilcisi*" olarak seçilmiştir. O yıldan bu yana da IB organizasyonunun Avrupa Merkezi ve Türk Millî Eğitim Bakanlığı ile IB Okullarının iletişimini sağlamaktadır.

Erim, bu programın Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde yeni uygulanmaya başlanmasından kaynaklı oluşan zorlukları şu sözlerle ifade etmektedir.

IB okulu olmak ve devamlılığını sağlayabilmek oldukça zordur ve planlı programlı çalışmayı gerektirir. IB'den onay alabilmek ve aldığı onayı devam ettirebilmek için IB'nin belirlediği standartları, kriterlerini uygulamak ve IB felsefesini her an canlı tutmak gerekir. Bunu sağlayabilmek için öğretmen ve idari kadronun eğitimler alması oldukça önemli ve gereklidir. Bu konuda da gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde birçok seminer ve eğitim düzenlenmekte ve öğretmenlerimizin bu eğitimlere katılımına önem verilmektedir. Ancak bu durum okul bütçesini zorladığı için de çok iyi planlanması gerekir. Bu kriterlere ek olarak da gerek kendi kurumumuzdaki öğrenci ve veliler gerekse diğer eğitim kurumlarında tanıtım yapılması ve programın benimsenmesini sağlamak oldukça sabır ve bilgi isteyen bir süreçtir.

Türkiye’deki tüm IB koordinatörleri iki ayda bir biraraya gelerek ortak sorunlarını, deneyimlerini paylaşmakta ve bilgi alışverişi yapmaktadırlar. Bu toplantılar aynı zamanda IB okulları arasındaki ilişki ve dayanışmaları kuvvetlendirmekte büyük bir rol oynar.

Erim’e göre bir eğitim kurumunda IB başarısının arttırılabilmesi için sadece kurumun yapısı ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri değil, aynı zamanda eğitim sisteminde geliştirilip daha iyiye taşınması gerekmektedir. Bu konudaki yapılan bazı çalışmaları şu sözlerle açıklamaktadır;

İki yılda bir IB okulları tarafından “*IB Günleri*” düzenlenmektedir. Bu günlerin esas amacı, IB okulları arasındaki bağlantıyı güçlendirmek, deneyimleri paylaşmaktır. Aynı zamanda bu konferanslara davet edilen Türk veya yabancı eğitimciler tarafından yeni öğretim şekilleri, ölçme değerlendirme yöntemleri hakkında bilgiler edinmektir.

Öğrenciler IB programına katılabilmesi için bu programı kapsayan okullarda eğitim görmeleri gerekmektedir. Türkiye’de IB programına katılan öğrenciler hem MEB müfredatını hem de IB müfredatını birlikte yürütmekle yükümlüdür. Başarılı oldukları takdirde de iki diplomayla mezun olmaktadırlar. Ancak IB programı ve MEB müfredatı birbirlerinden farklı bir eğitim sistemine sahiptir. Öğrencilerin her iki programı beraber yürütebilmesi için bazı kriterleri tamamlamaları gerekmektedir. Bu kriterlerde Erim tarafından şu şekilde açıklanmaktadır;

Bu program okulumuzun öngördüğü bazı kriterleri tamamlayan ve istekli olan 11. ve 12. sınıf öğrencilerine verilmektedir. Bu kriterler; 10. sınıfın sonunda öğrencinin kırık notunun olmaması, yıl sonu ağırlıklı not ortalamasının 100 üzerinden 75 olması ve İngilizce not ortalamasının 100 üzerinden 70 olmasıdır. Bu şartlar, sağlayan öğrenciler de 11. sınıfta IB programına başlayabilirler.

Öğrenciler IB programına özgü derslerin yanı sıra MEB müfredatına bağlı olarak verilen diğer derslerden de sorumludur. Eğitim sistemi pasif eğitime değil, aktif öğretime yani araştırıp öğrenmeye ve yoruma dayalıdır. Öğrencilerin merak duygusunu arttıran, araştırma ve düşünme becerilerini geliştirmeye ve güçlendirmeye yönelik bir sistemdir. Bu özelliklere sahip olan IB programı oldukça zor ama bir o kadar da avantajlı bir programdır. Özellikle de mezun olduktan sonra iki diplomaya sahip olduğundan ve bu durum yurtdışı

üniversitelere kabul ve burs olanağı, yurtiçindeki vakıf üniversitelerinde de çeşitli avantajlar sağladığından birçok öğrenci ve veli tarafından tercih edilmektedir.

4.2.3. Yöneticilikteki kırılma noktaları. Erim'in meslek hayatındaki ilk kırılma noktası Özel İzmir Amerikan Lisesi'ndeki öğrenciliği sırasında öğretmenlerinin üzerinde bıraktığı etkilerdir ve bunu şu sözlerle açıklamaktadır;

Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde okurken ortaokul ve lisedeki matematik öğretmenlerimi çok severdim ve onlar sayesinde de bu mesleğe yöneldim. Bu nedenle bir öğretmenin öğrenci üzerindeki etkisinin ne demek olduğunu çok iyi bilirim. Eğer onları bu kadar sevmeseydim bu derse olan ilgim az olacak ve başka bir mesleğe yönelecektim. Bu nedenle de Özel İzmir Amerikan Lisesi'nde çalışan başarılı, idealist öğretmenler tarafından yetiştirilmek ve bu kurumdan mezun olmak bir ayrıcalıktır ve hayatımdaki önemli kırılma noktalarından biri olduğu için yöneticiliğe adım atmamın temelini oluşturmaktadır.

Bu deneyimden ve örnekten çıkarılacak sonuç ise; öğretmenlik mesleğinin insan hayatındaki önemi ve öğrencileri olumlu ya da olumsuz yönde ne derece etkilediğidir.

Erim için önemli olan bir diğer kırılma noktası da Özel İzmir Amerikan Lisesi dışında çalıştığı eğitim kurumu ile ilgilidir. Çünkü mezun olduğu okulda öğretmenlik yapmanın ardından farklı kurumlarda çalışmayı deneyimlemek, diğer hayatları gözlemek kendisini oldukça farklı yönde geliştirmiştir.

Bu katkıları da şu şekilde açıklamaktadır;

Mezun olduğum okulun yönetim şekli ve düzenini bildiğim için orada öğretmen olarak çalışmanın birçok olumlu yönü vardı. Ancak o süreçte okulların farklı kültür, vizyon, misyon ve yönetim şekillerini gözlemleyerek yeni deneyimler elde etmek istiyordum ve bunun başka bir eğitim kurumunda çalışmadan mümkün olmayacağını biliyordum. Bu nedenle Özel İzmir Amerikan Lisesi'nden farklı bir kurumdan yöneticilik teklifi almak benim için oldukça heyecan vericiydi. Bu görev sayesinde yeni deneyimler elde etme, farklı kurumlardaki yönetim biçimleri ve farklı bakış açılarını görme fırsatı buldum. Böylelikle de kişisel gelişimime katkı sağladım.

Kırılma noktasında da belirtildiği üzere her kurumun kendine özgü yapısı, vizyonu, misyonu vardır ve bu farklılıklarda kurumlar arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır. Farklı eğitim kurumlarında çalışmak bireylerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Erim'in üçüncü kırılma noktası ise İzmir Koleji'nde yapmış olduğu matematik öğretmenliği ve bölüm başkanlığının ardından, okul bünyesinde yeni açılan Fen Lisesi müdürlüğüne getirilmesidir. Bu onun yaşadığı ilk idarecilik görevi olduğu için de yaşadığı duygu ve düşünceleri şu şekilde açıklamaktadır;

Üç sene boyunca çalıştığım Özel İzmir Lisesi'nde kurulan Fen Lisesi müdürlüğüne geçiş yapmak oldukça zorlayıcı ama bir yandan da okul yönetimi açısından çok fazla bilgi ve beceri edindiğim bir dönem oldu. Öğretmenlik mesleğini seçmemin en önemli nedeni kendime ve aileme ayıracak zamanımın olması, öğrencilerle daha yakın ilişkiler içinde bulunmamdı. Bu nedenle idareciliği düşünmüyordum. Ancak bu kurumun ısrarları sonucunda bir yıl müdür olarak çalıştım ve birçok deneyim kazandım.

Bir yıllık okul müdürlüğünün ardından Özel İzmir Amerikan Lisesi'nden gelen teklif üzerine tekrar kendi mezun olduğu ve 13 sene çalıştığı kuruma öğretmen olarak dönmeyi tercih etti. Bunun arkasındaki nedenler şahıslara ait okullarda çalışmanın zorlukları, kendi okulundaki aynı kültürde olan öğretmen ve öğrencilerle çalışmanın artırlarıdır.

Bu yıllarda öğretmen ve bölüm başkanı olarak çalıştığı bu kurum 2006 yılında Uluslararası Bakalorya Organizasyonu tarafından IB Dünya Okulu olarak yetkilendirilmiştir. Bu programın yürütülmesi için Erim'e IB Koordinatörlüğü teklifi yapılmıştır. Bu da meslek hayatındaki dördüncü ve en etkili kırılma noktası olmuştur. Çünkü bu pozisyon sayesinde yurtiçi ve yurtdışında katılmış olduğu toplantı, konferans ve eğitimlerde edindiği bilgilerin yanı sıra birbirinden değerli birçok kişiyle tanışma fırsatı bulmuştur.

IB Koordinatörlüğünün kendisine katmış olduğu kişisel becerilerden biri ise; bu göreve getirildiği ilk yıllarda topluluk önünde konuşmakta zorlanırken, şimdi öğrenci-veli-öğretmen topluluklarından Milli Eğitim üst düzey yöneticilerine kadar IB hakkında bilgilendirme toplantılarını yönetme ve sunma becerilerini kazanmasıdır.

Erim'in okulunda IB programını en iyi şekilde yürütmesinin yanı sıra Türkiye'deki IB Okullarında da bu programın uygulanmasında katkıları olmuştur. Bunun sonucunda da 2015 yılında Türkiye'deki IB Okullarındaki koordinatörler tarafından IB'nin Türkiye Temsilcisi olarak seçilmiştir.

4.2.4. İdareci özellikleri. Erim'e göre idareciler öncelikle konularında bilgili, sorumluluk sahibi ve çalışkan olmalıdır. Çünkü bu özelliklere sahip idarecilerin, okullarındaki öğretmen-öğrenci-veliler tarafından saygı duyulan kişiler olduklarını düşünmektedir.

Bu özelliklerin yanı sıra yönetici olarak çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin mesleklerinde çok büyük öneme sahip olduğunu ve bu özellikler ışığında belirli pozisyonlara getirildiklerini düşünmekte ve idareciliği "*idare etmek*" olarak tanımlamaktadır ve düşüncelerini şu sözlerle açıklamaktadır;

İdarecilerin sabırlı, mükemmeliyetçi, empati yapabilen, tutarlı, anlayışlı ve de iyi iletişim becerisi kuran bireyler olması gerekmektedir. Özellikle veli-öğretmen-öğrenci ilişkilerinde, empati yapıp doğru karar ve davranışlar sergilemeli, yapıcı olup yaşanan olumsuzlukları en aza indirmelidir. Olumsuz bir durum karşısında öğretmen veya öğrenciyi uyarmak durumunda kalındığında da önce onların olumlu yönlerinden bahsedip konuşmaya başlamalı ardından uyarılarını yapmalıdır.

4.3.Vaka 3: Belma BİROL

4.3.1. Yöneticilikte ilk adım. Birol, altı senelik Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenliğinin ardından Blis Okullarından (Bilkent) teklif alarak Türkçe bölümü kurucu öğretmeni olarak yeni görevine başlamış ve bu kurumda dokuz sene boyunca çalışmıştır. Çalıştığı süreçte diğer yöneticilerden çok destek görmüş ve çok değerli deneyimler edinmiştir. Gösterdiği başarılarının ardından Türkçe bölüm başkanlığına ek olarak Sosyal Bilimler bölüm başkanlığı görevi de teklif edilmiştir. Birkaç sene boyunca iki bölümün bölüm başkanlığı görevini yürüttükten sonra bunlara ek olarak IB Koordinatör Yardımcılığı görevini de yürütmeye başlamıştır. Bu görevleri yerine getirirken yüksek lisans yapmak istediğine karar vermiş ancak hangi bölümde uzmanlaşmak istediğine karar verememiştir. Bunu da şu sözlerle açıklamaktadır;

Yüksek lisans yapmak istiyordum ancak ne üzerine yapmak istediğimi bilmiyordum ve gönlümde hep kütüphane üzerine çalışmak vardı, ancak o

dönemdeki yöneticilerimin hepsi bana karşı çıktı. Çok güzel bir potansiyele sahip olduğumu ve yönetici olmam gerektiğini söylediler. Onların bu güzel yönlendirmeleri sonucunda Eğitim Yönetimi Programı konusunda yüksek lisans yapmak üzere Kanada'ya taşındım.

Sözlerinden anlaşıldığı gibi işini tam olarak, başarılı şekilde yerine getiren bireyler diğer kişiler tarafından fark edilir ve emekleri karşılıksız kalmaz.

4.3.2. Yöneticilik deneyimleri. Birol, öğretmenlik ve yöneticilik görevlerinin ardından yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve 2006 yılında Tarsus Amerikan Koleji'nden IB Koordinatörü teklifi almış ve Türkiye'ye dönüş yapmıştır. Yeni göreviyle birlikte katıldığı konferanslardan birinde de Işıkkent Eğitim Kampusü Genel Müdürü ile tanışma fırsatı bulmuş ve kendisinin *"Işıkkent Eğitim Kurumları'na gelmelisin, bizimle birlikte çalışmalısın"* çağrısını değerlendirip bir senelik Tarsus Amerikan Koleji deneyiminin ardından Işıkkent Eğitim Kampusü'ne gelerek 5 sene boyunca ilköğretim müdürlüğü görevini üstlenmiştir. Bu eğitim kurumunda da diğerlerinde olduğu gibi birçok deneyim elde etmiş ve yöneticilik yönünde kendini geliştirme fırsatı bulmuştur. 2012 yılında da İstanbul Kültür 2000 Koleji'nde K-8'den sorumlu İlköğretim Müdürü olarak yeni yöneticilik görevine başlamıştır.

Bu göreviyle birlikte, bireylerin meslek hayatları boyunca aynı eğitim kurumlarında çalışmamaları gerektiğinin sebebini ve bunların olumlu yönlerini şu sözlerle açıklamaktadır;

Kültür 2000 Koleji çok ileri görüşlü bir okuldu. Anaokulundan da sorumluydum ve her ne kadar ortaokul ve lise seviyesinin öğretmeni olsam da anaokulunda çalışmaktan çok keyif aldım. Bana bambaşka ufuklar açtı. Bu sayede de bireylerin meslek hayatları boyunca hep aynı kurumda çalışmamaları, farklı kurumlarda görev alarak yeni deneyimler elde etmeleri gerektiğini öğrendim.

Birol, İstanbul Kültür 2000 Koleji'nde üç yıllık görevinin ardından SEV Ortaokul Müdürlüğü görevi için İzmir'e geri dönmüştür ve bir sene boyunca bu kurumda çalışmıştır. Ardından eşinin İstanbul'da yaşaması sebebiyle İstanbul MEF Okullarına Genel Müdür Yardımcısı pozisyonuna geri dönmüştür.

4.3.3. Yöneticilikteki kırılma noktaları. Birol, meslek hayatı boyunca birçok eğitim kurumunda çalışma fırsatı bularak farklı deneyimler elde etmenin olumlu yönlerinden başlayarak kırılma noktalarından bahsetmektedir. Birinci kırılma noktasında “*Yöneticilikteki ilk kırılma noktam Özel İzmir Amerikan Lisesi’nde okumamdır.*” diyerek okulunun kazandırmış olduğu fırsatlardan şu sözlerle bahsetmektedir;

Yöneticilikteki ilk kırılma noktam Özel İzmir Amerikan Lisesi’nde okumamdır çünkü bu okulda çok farklı bir eğitim sistemiyle yetişerek genç yaşta birbirinden farklı deneyimler elde etme fırsatı bulunuyor. Örneğin üniversitede okuduğum dönemde tüm öğrenciler mezuniyet için tez yazarken, ben Özel İzmir Amerikan Lisesi’nden mezun olduğum için Türk Halk Edebiyatı için çok değerli olan ve İngilizce yazılmış bir kitabın çevirisini yaptım. İlerideki yıllarda bu çevirinin Türk Dil Kurumu tarafından kitap olarak basılması benim için bir gurur kaynağıdır. Ayrıca almış olduğum donanımlı eğitim sayesinde bölümümdeki diğer öğrencilerden farklıydım ve derslerimde de öne çıkma fırsatım olmuştu.

Özel İzmir Amerikan Lisesi’nin yaşamımdaki bir diğer etkisi meslek seçimimdir. Okuduğum dönemde Türkiye’de hemen hemen hiçbir okulda olmayan, okulumuz Rehberlik Birimi tarafından düzenlenen “*Meslekler Günü*” etkinliği vardı. Hangi mesleği seçeceğime karar veremediğim bir dönemde Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı bölüm başkanının bu etkinliğe katılması benim hayatımda çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü o değerli hocanın “*Bu bölümün sizin gibi iyi eğitim almış, yabancı dil bilen öğrencilere ihtiyacı var.*” demesi beni çok etkilemiş ve edebiyata olan ilgimden ötürü beni bu mesleğe yönlendirmişti. Bu karardan sonra girdiğim sınavda Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi’ni birincilikle kazandım ve kariyer yolculuğuma başladım.

Bir diğer kırılma noktasının ise “*Blis Okullarında çalıştığım sürece elde ettiğim deneyimler benim için çok değerlidir*” diyerek meslek hayatındaki ikinci kırılma noktasını şu sözlerle açıklamaktadır;

Ege Üniversitesi’nden mezun olduktan sonra mezun olduğum okula öğretmen olarak geri dönmek çok değerliydi ve bana çok şey kattı. Ancak bir eğitim kurumunda hayatının sonuna kadar çalışmak isteyenlerden olmadığım için karşıma çıkan fırsatları değerlendirmeyi tercih ettim. Bunlardan en önemlisi de

Blis Okulları'nda çalışmam oldu. Çünkü Cambridge (IGCSE) ve IB programlarında çalışmak ve o dünyayı kapsamlı olarak görmek çok farklıydı. Bunun yanı sıra uluslararası anlayışa ve yaklaşıma sahip bir kurumda çalışmak farklı bir iş kültürünü öğrenme fırsatı yarattı. Bu kariyerim için çok değerliydi.

Birol'un meslek hayatındaki üçüncü kırılma noktası ise yüksek lisans yapmak üzere Kanada'ya gitmesidir ve o süreci şu sözlerle belirtmektedir;

Kanada'ya gitmek ve orada eğitim almak benim için çok büyük bir şanstır. Çünkü başka bir ülkede yaşamak, o ülkenin kültürünü tatmak, başka kültürlerden insanlar tanımak bambaşka bir fırsat. Buna ek olarak Uluslararası bir okulda bir yöneticinin yanında yapmış olduğum staj da çok önemliydi. Çünkü staj süresince kendisini gözlemle fırsatım oldu. Tüm bunlar da durumlara bakış açımı değiştirdi ve beni çok geliştirdi.

4.3.4. İdareci özellikleri. Birol, idarecilik kavramını “*İdarecilik, idare*

etmektir.” şeklinde görmeyenlerdendir. Çünkü idare etmek gereken çok durum olsa da en önemlisinin yönetim becerisi olduğunu düşünenlerden ve düşüncesini “*Yöneticilik zor bir durumdur ve kişinin yapısal özelliklerine de bağlı bir olgudur. Çünkü yöneticinin en önemli özelliklerinden biri sabırlı olmasıdır. Bu meslekte sabretmek, durumlara soğukkanlılıkla bakmak önemlidir, aksi takdirde kriz yönetimi yapamaz ve durumları çözümlenemez bir hale sokarsınız*” sözleriyle açıkladı.

Yukarıda dile getirdiği niteliklerin özellikle okul müdürü pozisyonunda çalışanlar için çok önemli olduğunu, okul müdürünün günlük iş hayatında farklı paydaşların dilek, ihtiyaç ve önerilerine yanıt vermek durumunda olmasından kaynaklanan zorlukları aşmada iletişimin anahtar olduğunu belirtmiştir. İletişim becerilerinin yanı sıra MEB'e karşı olan sorumluluklara da değinmektedir. Tüm bu sorumlulukları yerine getirebilmenin yolunun da “*çok ve özverili çalışmak*” tan geçtiğini vurgulamaktadır.

Birol, meslek hayatı boyunca farklı eğitim kurumlarında çalışmış ve bu süreçte, zaman zaman çözülmesinde zorlandığı konular olsa da genel olarak gerek öğretmenlerle gerek veli ve öğrencilerle olumlu-yapıcı ilişkiler kurmuştur. Karşılıklı iletişimde, karşınızdaki kişinin tavrının çok önemli olduğunu vurgulayarak asabi bir yönetici olmadığını, daha çok iletişim kanallarını açık tutarak çözüm yolu aramaya çalışan biri olduğunu vurgulamaktadır.

Birol idarecide bulunması gereken bir diğ er özelliğin ise “*Ciddi bir EQ (duygusal zek a)*” olduğunu belirtmekte ve düşüncesini Şu sözlerle açıklamaktadır;

Bir yöneticinin IQ kadar EQ’ya da sahip olması gerekmektedir.  unk  günümüz literatürü iletişim sırasında yöneticiden beklentisini Őöyle dile getirmektedir: “*KarŐındaki kişinin yüzüne bakacaksın, yüzünden ne olduğunu anlayacaksın ve ona göre hareket edeceksin.*”

Birol tarafından belirtilen bu düŐünceden de anlaşıldığı üzere, bir yöneticinin iyi bir gözlemci olması, bilgi ve becerileriyle durumları doğru bir Şekilde yorumlaması gerekmektedir.



Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırma bulgularının alan yazın ile desteklenerek tartışılmasına, sonuçlara, bu sonuçlara ilişkin geliştirilen tavsiye ve önerilere yer verilmektedir.

5.1.Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması

Günümüzde eğitimin önemi ve değeri diğer mesleklerle kıyaslanamaz, ölçülemezdir. İnsanoğlunun yetiştirilmesi ve onun hayata kazandırılmasında ebevyunlerin yanısıra öğretmen ve yöneticilerin de payı büyüktür. Bu noktada gerek öğretmen gerekse yöneticilerin kişilik özellikleri, eğitimleri, deneyimleri, bilgi ve becerileri büyük önem taşımaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin bu özellikler doğrultusundaki farklılıkları da yetiştirdikleri bireyler arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, özel okullarda öğretmen ve yönetici olarak çalışan bireylerin yöneticilik ve liderlik ile ilgili görüşlerine yer verilmekte ve üç yöneticinin deneyimleri derinlemesine mülakat ve hikayeleme odaklı vaka çalışması olarak ele alınıp nitel veri setiyle desteklenmektedir. Başta kişilik özellikleri arasındaki farklılık ve benzerlikler olmak üzere, yöneticiliğe başlama süreci, ilk deneyimleri ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde yaşadıkları kırılma noktalarından söz edilmektedir.

Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin kişilik ve beceri özelliklerinin meslek hayatında büyük önemi vardır. Yapılan bu çalışmada ise üç yöneticinin ortak özelliklerine değinilmekte ve onları başarılı kılan bu özelliklere aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 4

Üç yöneticinin ortak özellikleri

Rol	Kadın
İletişim	İnsan ilişkileri kuvvetli
Kişilik Özellikleri	Çalışkan Sorumluluk sahibi Mükemmeliyetçi Disiplinli Kuralcı Sabırlı Otoriter Düzenli Girişken Yetenekli Deneyimli Bilgili Kararlı Tutarlı

Üç kadın yönetici ile yapılan mülakatlar sonucu ortak özelliklere ait tablo, bulgular bölümünde yer verilen katılımcıların düşüncelerinden, doğrularından, fikirlerinden ve sözlerinden yola çıkarak oluşturulmuştur.

Katılımcıların üçü yaklaşık 30 yıldır eğitim sektöründe görev almakta ve her eğitim kurumunda birbirinden farklı deneyimler elde etmektedirler. Buradan da anlaşıldığı üzere üçü de mesleğinde deneyimli ve bilgilidirler. Birbirinden değerli eğitim kurumlarında görev almalarını sağlayan en önemli etkenler de onların çalışkan, insan ilişkileri kuvvetli ve girişken bireyler olmalarıdır.

Ortak özelliklerden yetenekli ve girişken olmaları katılımcıların şu sözleriyle ortaya çıkmaktadır;

- Moğultay; yöneticilik işini üstlenen kişilerin iş yapmaktan kaçmayan, “*Ben bu işi bilmiyorum*” demeyen, tam tersi öğrenmeye açık, insanlar ile olumlu iletişim içinde olan, elinden geldiğince yardımlaşmayı bilen kişilik özelliğine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Erim'in; *"İnsanın gayreti ve becerisiyle de kendini geliştirip başarılı olabileceğini deneyimledim."* ifadesi kendisinin yetenekli ve girişken olduğunu göstermektedir.
- Birol; *"Üniversitede okuduğum dönemde tüm öğrenciler mezuniyet için tez yazarken, ben Özel İzmir Amerikan Lisesi'nden mezun olduğum için Türk Halk Edebiyatı için çok değerli olan ve İngilizce yazılmış bir kitabın çevirisini yaptım. İlerideki yıllarda bu çevirinin Türk Dil Kurumu tarafından kitap olarak basılması benim için bir gurur kaynağıdır. Ayrıca almış olduğum donanımlı eğitim sayesinde bölümümdeki diğer öğrencilerden farklıydım ve derslerimde de öne çıkma fırsatım olmuştu."* sözleri yetenekli ve girişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların insan ilişkilerinin kuvvetli bireyler oldukları şu örneklerle açıklanmaktadır.

- Moğultay'ın ilkokul seviyesinde müdür yardımcılığı yaptığı dönemde, her sabah öğrencilerini *"Günaydın"* diyerek karşılaması, onlara sevgisini göstermesi insan ilişkisinin kuvvetli olduğunu gösteren örneklerdendir.
- Erim, idarecilerin özellikle veli-öğretmen-öğrenci ilişkilerinde, empati yapıp doğru karar ve davranışlar sergileyen, yapıcı olup yaşanan olumsuzlukları en aza indirgeyen bireyler olması gerektiğini ifade etmektedir.
- Birol'un *"Karşılıklı iletişimde, karşınızdaki kişinin tavrının çok önemli olduğunu vurgulayarak asabi bir yönetici olmadığını, daha çok iletişim kanallarını açık tutarak çözüm yolu aramaya çalışan biri olduğunu vurgulamaktadır."* ifadesi insan ilişkilerinin kuvvetli olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların çalışkan, mükemmeliyetçi, kuralcı, sabırlı, tutarlı, otoriter ve disiplinli oldukları şu sözleriyle ortaya çıkmaktadır;

- Moğultay'ın müdür yardımcılığı görevini yürüttüğü dönemde disiplin kurulunda görev alması onun otoriter, kuralcı, sabırlı ve disiplinli olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra *"Eğitimin içinde büyümenin"* ve sahip olunan kişilik özelliklerinin yöneticilik kariyerini çok ciddi anlamda etkilediğini belirtmektedir. Böyle bir ortamda yetişen bir kişinin de ister istemez kendisini kurallara uyan, mükemmeliyetçi, düzenli bir yapının içinde bulunduğunu

açıklamakta ve yöneticilerin özelliklerinin de otoriter, koyduğu kurallara önem veren ve uyan, sabırlı, tutarlı, disiplinli kişiler olması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Erim idarecilerin sabırlı, mükemmeliyetçi, empati yapabilen, tutarlı, anlayışlı ve de iyi iletişim becerisi kuran bireyler olması gerektiğini ifade etmektedir.
- Birol; *“Yöneticilik zor bir durumdur ve kişinin yapısal özelliklerine de bağlı bir olgudur. Çünkü yöneticinin en önemli özelliklerinden biri sabırlı olmasıdır. Bu meslekte sabretmek, durumlara soğukkanlılıkla bakmak önemlidir, aksi takdirde kriz yönetimi yapamaz ve durumları çözümlenemez bir hale sokarsınız”* sözleri sabırlı bir yapıya sahip olduğunu açıklamaktadır. Bunun yanı sıra tüm sorumlulukları yerine getirebilmenin yolunun da *“çok ve özverili çalışmak”* tan geçtiğini vurgulamaktadır.

Tablodan çıkarılan sonuca göre; yöneticilik görevini yürütecek olan bireylerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için bu özelliklere sahip olmaları gerekmekte ve bu özellikler yapılan diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir.

Erdoğan’a göre yöneticiler; dengeli, hafıza gücü kuvvetli, ciddi, dinamik, disiplinli, uyumlu, dikkatli, girişken, durumlara karşı açık, kararlı ve düzenlidir. Bunun yanı sıra sezgi gücü kuvvetli, hayal kurabilen, konsantre olabilen, sentez ve analiz yapabilme becerisi gelişmiş, genel kültürlü ve mantıklı kişilerdir (Erdoğan, 2002, s.31).

Bir eğitim kurumunda çalışan yöneticilerin kişiliklerinin yanı sıra, yetenek, bilgi ve becerileri de oldukça önemlidir. Çünkü öğretmenlere yön veren, yöneticilerdir. Yöneticiler ne kadar donanımlı, başarılı ise öğretmenlerde o doğrultuda başarılı bir şekilde yönetilecektir. Buradan da anlaşıldığı üzere, bir eğitimin kurumunun başarılı olmasındaki en önemli etkenlerden birinin yöneticinin görev bilincinin olması ve işine olan bağlılığıdır.

Okul yöneticisi, okulu sistem olarak nitelendirmeli ve okulun amaç, hedef, işleyiş ve önceliklerini bu sistemde değerlendirip yorumlamalıdır. Okul bir sistem olarak nitelendirildiğinde de aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir; (Taymaz, 2000)

- Okulda çalışan rehberlik birimi, ölçme değerlendirme birimi, kütüphane gibi alt sistemler bir bütün halinde olmalıdır.
- Alt sistemdeki bireyler birbirleriyle iş birliğinde çalışmalıdır.
- Okuldaki tüm çalışanlar yenilik ve değişimlere uyumlu olmalıdır.
- Okulun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için denetim altında olması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen maddeler doğrultusunda görevlerini yerine getiren tüm çalışanlar kurumun başarısını arttıracak ve okulun hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacaklardır.

Bireylerin kişilik özelliklerinin yanı sıra okul türünün de öğretmenlik ve yöneticilik mesleği üzerindeki etkileri oldukça fazladır. Okul türündeki farklılıklar bireylerin kariyerlerinde kendilerini geliştirip daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Çünkü çalışılan kurumun vizyon ve misyonu, çalışanına göstermiş olduğu değer ve önem onun gelişimine destek olmaktadır. Ülkemizdeki bazı eğitim kurumları ise çalışanlarının kişisel gelişimine gereken önemi göstermemektedir. Bu noktada da kişi kendini geliştirmek istese dahi gerekli olan desteği göremediği için bir süre sonra körelmektedir.

Çalışmada yer verilen üç yönetici ise birbirinden farklı özel eğitim kurumlarında çalışmış, kendi istek ve arzularının yanı sıra çalıştıkları kurumların anlayış ve değerleri sayesinde kendilerini her daim geliştirebilmiş ve daha başarılı bireyler olmuşlardır.

Eğitim kurumlarında çalışan bireylerin kişilik özellikleri ve okul türünün yanı sıra ilk yıllardaki deneyimleri de oldukça önemlidir. Çünkü bu süreçteki zorlukların kazandırdığı deneyimler meslek hayatının temelini atmaktadır.

Eğitim alanındaki her pozisyonun farklı iş yükleri, artı ve eksi yönleri vardır ve bir birey meslek hayatının özellikle ilk yıllarında, her türlü durumla ilk defa karşılaşmanın getirdiği zorluklar karşısında hatalar yaparak, doğru ve yanlış öğrenir.

Çalışmadaki katılımcılardan Erim ve Birol meslek hayatlarına öğretmen olarak, Moğultay ise kariyer hayatına Öğrenci İşleri Sorumlusu olarak başlamıştır.

Bir birey meslek hayatı boyunca kendini hep geliştirmeli, daha iyiye ulaşabilmek için çabalamalıdır. Bunun için de yaşadığı olumlu, olumsuz her durumdan dersler çıkarmalı, yapmış olduğu hataları tekrarlamamalı, kişisel gelişimi için ilgili seminer, toplantı ve eğitimlere katılıp kendisini geliştirmelidir. Aksi takdirde yıllar geçtikçe monotonlaşp körelecek ve mesleğinde yükselemeyecektir. Bu ilerlemenin sağlanmasındaki en önemli noktalardan biri de bireylerin yaşadıkları kırılma noktalarıdır. Çünkü bu durumlar kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat ve yön vericidir.

Derinlemesine mülakat tekniğinde de üç kişinin gerek öğrencilik gerekse meslek hayatlarında yaşadıkları birçok kırılma noktalarına değinilmektedir. Erim ve Birol için bu kırılma noktalarından en önemlisi okudukları okuldur. Çünkü bu okul sayesinde benliklerini geliştirmiş, akademik başarının yanı sıra kişilik yönünden de donanımlı bireyler olarak yetişmişlerdir. Bu sayede de başta üniversite eğitimlerinde olmak üzere, kariyerleri boyunca da diğer bireylerden farklı yönleri olduğu keşfedilmiştir. Yöneticilerin kişilik özelliklerinde de değinildiği gibi, bir bireyin yetiştirilmesinde en önemli faktörlerden birisi okuduğu okul ve okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin donanımıdır.

Birol için diğer kırılma noktaları ise Kanada’da almış olduğu yüksek lisans eğitimi ve Bliss Okulları’nda çalıştığı süreçtir. Çünkü her iki dönemde de kendini geliştirme fırsatı bulmuş ve yeni deneyimler elde etmiştir. Bu deneyimler de liderlik ve yöneticilik serüveninde kendini daha iyiye taşımasını sağlamıştır.

Erim için ise bir başka kırılma noktası, Özel İzmir Amerikan Lisesi dışında başka bir özel okulda yönetici olarak çalışması ve burada farklı öğrenci, öğretmen ve yöneticilerle bir arada olarak yeni deneyimler elde etmesidir.

Üçüncü kırılma noktası ise, Özel İzmir Amerikan Lisesi’nden gelen teklif üzerine tekrar mezun olduğu okula dönmesi ve bir süre öğretmen olarak çalışmasının ardından IB Koordinatörü olarak yeni görevine başlamasıdır.

Moğultay için ise en önemli kırılma noktası eğitimci bir anne babanın çocuğu olmasıdır. Küçük yaştan başlayarak eğitim kültüründe büyüüp yetişmesi, bu mesleğe yönelmesini sağlayan ilk adımlardandır. Bir diğer kırılma noktası da uzun yıllar boyunca mesleğinde elde ettiği deneyimlerle kazandığı kişilik özelliklerine ek olarak

müdür yardımcılığı yaptığı kurumlarda aldığı öğretiler ve yaşadığı deneyimler sonucu çıkardığı “*kişilik*” üzerindeki kazanımlardır.

5.2.Sonuçlar

Derinlemesine mülakat ve hikayeleme yöntemine dayalı yapılan araştırmada elde edilen sonuca göre, bir bireyin büyüüp gelişerek bilgili, başarılı, ahlaklı ve deneyimli olmasındaki en önemli etkenlerden biri yetiştirildiği aile ortamı, okuduğu okulun türü ve okulunda çalışan yönetici ve öğretmenlerin kişilik, bilgi, beceri, eğitim düzeyleri ve deneyimleridir.

Bu araştırmanın sonucunda, başarılı öğretmen ve yöneticilerin belli başlı kişilik özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu özellikler sorumluluk sahibi, girişken, mükemmeliyetçi, bilgili, düzenli, çalışkan, deneyimli, yetenekli, otoriter, kararlı, tutarlı, sabırlı ve kuralcı olmalarıdır.

Bireylerin çalıştıkları eğitim kurumlarında elde edilen deneyimler ve kazanımlar meslek hayatlarına yön vermektedir. Özellikle de ilk yılların getirdiği zorluklarla edinilen beceriler kalıcı olup, tüm meslek hayatına yansımaktadır.

Kişilik özelliklerinin başarıyı etkilemesinin yanı sıra bireylerin eğitim aldığı ve çalıştığı okul türünün vizyonu, misyonu ve kültürü de oldukça önemlidir. Çünkü okul türlerinin farklı olması, kurumda çalışan bireylerin ve yetiştirilen öğrencilerin farklılıklarını oluşturmaktadır. Bu noktada da öğretmen ve yöneticilerin meslek hayatları süresince aynı eğitim kurumunda çalışmamaları, diğer kurumlarda da bulunarak farklı hayatları gözlemlenmeleri önerilmektedir. Bu sayede bireyler farklı durumlara, farklı bakış açısıyla bakmayı öğrenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç; öğretmenlik mesleğinin yöneticilik üzerindeki önemidir. İlköğretim ve lise öğrencilerinin farklı yaş gruplarında olmalarının, farklı davranış ve yönetiliş biçimlerini beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu noktada da yönetici ve öğretmenlerin bilgi ve becerisi büyük rol oynamaktadır. Bunun için de öğretmen ve yöneticilerin kariyerleri boyunca gerek kişisel gerekse mesleki yönden ilgili eğitim, toplantı ve konferanslara giderek kendilerini her daim geliştirmeleri gerekmektedir. Kişisel ve mesleki gelişime ek olarak da öğretmen ve yöneticilerin okullarda yaşanan olumsuz durumlarda öfke

kontrolü yaparak konulara ve kişilere duygusal bakmamaları, kararları tek başına ve ani vermemeleri gerekmektedir.

Eğitimin hayatımızdaki en önemli yapıtaşlarından biri olduğunu unutmamalı ve eğitime gerekli önem verilmelidir. Bu da mesleğinde başarılı öğretmen ve yöneticilerin sahip oldukları tüm özellikler ve bu bireylerin çalıştıkları eğitim kurumları sayesinde mümkündür. Bilmeliyiz ki başarılı, gayretli ve özverili bireyler emeklerinin karşılığını alacak ve diğer yöneticiler tarafından fark edileceklerdir. Bu bağlamda başarılı yöneticiler tarafından yeni yöneticiler yetiştirilecektir.

5.3.Öneriler

Bir eğitim kurumunun başarılı olmasındaki en önemli etkenlerden biri, kurumu yöneten yöneticilerdir. Bu yöneticilerin başarıyı sağlayabilmeleri içinde; pedagojik formasyon eğitimi almış, bilgili, düzenli, deneyimli, kuralcı, tutarlı ve kararlı olmaları önerilir. Çünkü bu özelliklere sahip yöneticiler görevlerinde daha başarılı olup, çalıştıkları kurumları daha yükseğe çıkarabilirler.

Bir birey ile iletişim kurarken unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri karşımızdakinin yaşıdır. Çünkü her bir yaş grubunun farklı iletişim ve yönetim biçimi vardır. Bu nedenle de eğitim kurumlarında ilköğretim ve lise öğrencilerinin yaş gruplarının farklı olmasından dolayı, farklı davranış ve biçimlerde yönetilmesi önerilmektedir. Aksi takdirde sağlıklı bir iletişim kurulamaz bu da bireyler arasındaki olumsuzluklara sebep olur.

Yöneticiliğe ilk adım atmış olan bireylerin, yapmış olduğu hatalardan elde ettikleri her bir deneyimi kazanç olarak görmeleri ve hatalarından ders çıkarmaları önerilmektedir. Bunu başarabildikleri sayede gerek kişisel gerekse mesleki yönden gelişimlerini sağlayacak ve mesleklerinde daha başarılı bireyler olacaklardır.

Çalışmadan elde edilen bir sonuç doğrultusunda; eğitim kurumlarında müdürlük görevini yürütecek olan bireylerin öncesinde müdür yardımcılığı yapmaları önerilmektedir. Çünkü müdür yardımcılığı görevini yürüten bireyler öğrencilerini gerek bireysel gerekse istatistiksel yönden çok iyi tanıyan, öğrenci-öğretmen-veli üçlüsünün yönetiminde deneyimli ve MEB tarafından yürütülen bilişim teknolojilerinde bilgilidir.

Yapılan araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre; eğitim kökenli olmayan bireyler tarafından kurulan okullardan ziyade, vakfa ait özel eğitim kurumlarının daha

kurumsal yapıya sahip ve okul kültürünü benimsemiş olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü sahip olduğu kurumsal kimlik sayesinde daha donanımlı, deneyimli, bilgili ve başarılı yönetici ve öğretmenler tarafından tercih edilmekte ve başarısını daha da arttırmaktadır.

Yapılan tüm araştırmalardan elde edilen sonuç ve öneriler dikkate alındığında daha başarılı bir eğitim kurumunu oluşturmak ve yönetmek bizlerin elindedir. Önemli olan bireylerin deneyimlerine kulak vermek ve doğru yolu izlemektir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen diğer öneriler ise; bu çalışmaya benzer bir çalışma yapacak olan kişilere yöneliktir. Özel okullarda çalışan yöneticiler yerine, devlet okullarında çalışan yöneticiler tercih edilebilir, yöneticiler ile yapılan mülakatlarda veri toplama araçlarında yer alan sorulardan faydalanarak, alınan cevaplar doğrultusunda yeni sorular geliştirilip daha detaylı bilgiye sahip olunabilir. Buna ek olarak, yöneticilerle birlikte çalışan diğer bireylere ve okuldaki öğrencilere anket uygulanabilir ve onların görüşleri ele alınabilir. Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan kadın yöneticiler arasında da karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yönleriyle okul yöneticiliği*. Personel Geliştirme Merkezi. Yayın No:10 Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılıkları.
- Balaban, Y. (2014). *Resmi özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerinin okul kültürü algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım
- Baltaş, A. (1999, Şubat). Lider öngörülüdür. *Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki*.
- Başaran, İ. Ethem. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:111, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem. (1994). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara. ISBN: 975956730X, 9789759567309.
- Bostancı, A.B., Gidiş, Y., Yıldızoğlu, F. ve Yalçın, E. (2015, Mayıs). *Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine yönelik paydaş görüşleri. Sözlü Bildiri, X. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep*
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik (1. baskı)*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın 9.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (12th ed.)*. Pegem Akademi. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (19.)*. Pegem Akademi. Ankara.

- Cücelođlu D. & Erdoğan İ. (2017). *Öğretmen olmak*. Final Kùltür Sanat Yayınları. İstanbul.
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde eğitimde yönetim, yönetimde kalite*. Bilge Yayıncılık Eğitim Hizmetleri
- Çelik, V. (1999). Örgütsel gelişme ve geleceğin okulu. *Yeni Türkiye*, 2 (7).
- Çelik, V. (2004). *Örgütsel hikayeler ve okul kùltürünün analizi*. In XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Academyplus Yayınevi. Ankara.
- Efil, İ. (1995). Toplam kalite yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi. *Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 110*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Ercan, T. (2002). *Türk eğitim sistemi ve yönetimi (1.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon (2.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). *Liderlik ve kurum kùltürü etkileşimi*. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(29), 198–213.
- Erdoğan, İrfan (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık:228. Üçüncü Baskı.
- Fırat, N. (2007). Okul kùltürü ve öğretmenlerin değer sistemleri. (Yayınlanmış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Güçlüol, Kemal (1985), *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Güneş, Z. & Tunç, G. (2017) *Yeni Türk edebiyatına giriş- I*. Açıköğretim Fakùltesi Yayını No: 2347.
- Hergüner, G. (1999). Eğitim yönetimi notları, İstanbul.
- Kaya, Y. K. (1993). *Yönetim: kuram ve Türkiye 'deki uygulama*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Limited Şirketi.

- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları No:2.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). *Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 17(4), 581–603.
- Leech, N. L., Onwuegbuzie, A. J. (2007). *An Array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation*. *School psychology quarterly*, 22, 557-584.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik yasaları*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Özdemir, M. (2010). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: PeGem Yayıncılık.
- Şimşek, N. (2010). *Lider sizsiniz (1. baskı)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tosun, C, J. (1996). *Regional planning approaches to tourism development: The case of turkey*.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemlerinde temel dönüşümler*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yıldırım, N. (2011). *Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları*. Cilt:36. Sayı:161.
- Yılmaz, S. (2017). *Değerlere dayalı okul yönetiminin okul kültürüne etkisi*.
- Yiğit, B. (2000). *Yönetim bilimi: Eğitim yönetimi kursu ders notu. (Ed. Cevap Celep)*. Edirne: T. Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Moğultay, Ecem

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 06 Haziran 1990, İzmir

Medeni Durum: Bekar

email: emogultay@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Pedagojik Formasyon Eğitimi	Pamukkale Üniversitesi	2014
Lisans	Celal Bayar Üniversitesi	2012
Lise	İzmir Özel Türk Koleji	2007
İlkokul- Ortaokul	Özel İzmir SEV İlköğretim Okulu	2004

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2015- halen	Özel İzmir Amerikan Lisesi	Biyoloji Öğretmeni
2014-2015	ERA CRO	Klinik Araştırma Sorumlusu
2012-2014	İzmir Uğur Dershaneleri	Fen ve Teknoloji Öğretmeni

YABANCI DİL

İngilizce (İleri Düzey)

SERTİFİKALAR

Sorgulamaya Dayalı Fen Eğitimi – Bahçeşehir Koleji

İnsan Kaynakları Yönetimi – Universal Certificate

ÜYE OLUNAN SİVİL TOPLUM KURULUŞU

Yıl	Sivil Toplum Kuruluşu	Görev
2008 – halen	Bostanlı Rotaract Kulübü	Üye
2015- 2016	Bostanlı Rotaract Kulübü	Dönem Başkanı
2014-2015	Bostanlı Rotaract Kulübü	Asbaşkan
2010-2011	Bostanlı Rotaract Kulübü	Meslek Hizmetleri Komite Başkanı

