

161103

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ETKİLİ OKUL OLUŞTURMADA
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ BAKIMINDAN
ÖĞRETMEN BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMA DÜZEYİNİN ROLÜ
(Balıkesir İli Ayvalık İlçesi özelinde, İlköğretim Okulu düzeyinde bir uygulama)

Danışman
Yard.Doç.Dr.Ercan TAŞKIN

Hazırlayan
Kemal GİRGIN

0191014138

Kütahya - 2005

Kabul ve Onay

Kemal GİRGIN'in hazırladığı 'Etkili Okul Oluşturmada Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolü (Balıkesir İli Ayvalık İlçesi özelinde, İlköğretim Okulu düzeyinde bir uygulama)' başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

17-02-2005

Tez Jürisi

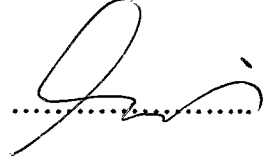
Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN



Yard.Doç.Dr. Ercan TAŞKIN (Danışman)



Yard.Doç.Dr. Kemal DEMİRCİ



Prof.Dr Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘‘ETKİLİ OKUL OLUŞTURMADA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ BAKIMINDAN ÖĞRETMEN BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMA DÜZEYİNİN ROLÜ (Balıkesir İli Ayvalık İlçesi özelinde,İlköğretim Okulu düzeyinde bir uygulama)’’ adlı çalışmamın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



31/01/2005

Kemal GİRGIN

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Balıkesir İli Burhaniye İlçesinde doğdu. İlköğrenimini Burhaniye İlçesi Ağacık Köyünde, orta öğrenimini Balıkesir İli, Savaştepe İlçesindeki Öğretmen Lisesinde 1987 yılında tamamladı. 1989 yılında Uludağ Üniversitesi Eğitim Yüksekokulu Sınıf Öğretmenliği bölümünü bitirdi. Aynı yıl Balıkesir İli Erdek İlçesinde Sivil Savunma Memurluğu görevine başladı. 1991 yılında Hakkâri İli Yüksekova İlçesinde öğretmenliğe başladı. Daha sonra Balıkesir iline tayin oldu. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği bölümünü lisans tamamlayarak 1999 yılında bitirdi. 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

Halen Balıkesir İli Ayvalık İlçesinde bir ilköğretim okulunda yönetici olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

ÖZET

Eğitim sistemi içerisinde ilköğretim okulları çok önemli bir yere sahiptir. Bu kurumların yöneticileri, yönetim süreçlerini tam anlamıyla uygulaması gerekir. Etkili yöneticiler katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan, etkili bir yönetim anlayışı sergilemelidir. Okulda etkili yönetimin sergilenmesi ve yönetim süreçlerinin tam anlamıyla uygulanması sonucunda etkili okula ulaşılabileceği öngörülmektedir.

Bu araştırmanın problemi, "etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi"nin belirlenmesidir. Ayrıca bu çalışmada öğretmenlerin yönetim süreçlerindeki beklentilerinin, okul müdürlerince karşılama düzeyi ile yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak anket, benzer konudaki çalışma ve araştırmalar belirlenip incelendikten sonra, uzman görüşleri de alınarak oluşturulmuştur. Bu anket, araştırmanın evreni olan Balıkesir İli Ayvalık İlçe merkezi ve beldelerinde bulunan 14 ilköğretim okulunda araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama yapılan okullarda toplam 313 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın güvenilirliği ve ankete verilen cevapların objektifliğinin yüksek olması arzusuyla araştırma bizzat araştırmacı tarafından yapılmış olup, zaman kısıtları nedeniyle 21 öğretmene anket dağıtılamamıştır. Toplam 292 öğretmene dağıtılan bu anketlerden 255 tanesi geri dönmüş, 37 anket çeşitli sebeplerle geri dönmemiştir. Araştırmanın analizleri 255 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda uygulama sınırlılıkları çerçevesinde okullardaki eğitim yöneticilerinin, yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karar, planlama, iletişim, etki, değerlendirme(denetim) süreçlerinde "nadiren"; örgütlenme, koordinasyon süreçlerinde de "çoğu zaman" karşıladığı tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin, yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

Primary schools have very important place in Education system.Directors of these schools have to carry out the administration process precisely.Effective directors must set an effective administration perspective that needs participation and cooperation and that is human-centered.It is anticipated that an effective school can be reached by carrying out an effective directing and applying direction process precisely.

The problem of this survey is to determine “ the level of meeting the teachers’ expectations by the administrators of education from the point of education process view while forming an effective school”.Besides , the other goal of this study is to determine whether there is a meaningful difference between the variables of age, sex, rank and branch in the level of meeting the teachers’ expectations in administration process by principals.,

In this study, Survey Model has been used. Questionnaire used in this study was formed after examining the researches and studies on similar subjects and applying to opinions of the experts. This questionnaire was carried out in 14 primary schools in Ayvalık town center and arounds in Balıkesir city.There are 313 teachers in the research applied schools in total.The researcher made the research himself because he wanted the research to be confident and objective, but the questionnaire could not be given to 21 teachers due to the lack of time.255 of 292 questionnaires were answered and given back to the researcher but 37 of them were not returned because of various reasons.Analysis of the research was evaluated over 255 questionnaire.

As a consequence of this research it has been determined that were in the reseach area , “rarely” meets the expectations of the teachers’ in the process of desicion ,planning, communication, impression , evaluation and “ usually” meets in the process of organising an coordination.It has been stated that there are meaningful differences between the variables of age, sex, rank and branch in the level of meeting the teachers’ expectations in administration process by principals.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
KISALTMALAR.....	XVI
TEZ HAKKINDA.....	XVII
GİRİŞ.....	1
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ, YÖNETİM SÜREÇLERİ, YÖNETİCİ VE EĞİTİM YÖNETİCİSİ

1.1.YÖNETİM.....	13
1.1.1. Yönetimin Tanımı, Kapsamı ve Önemi.....	13
1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	15
1.1.2.1.Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (20. yüzyıldan önce).....	15
1.1.2.1.1. Milattan Önce Yönetim Anlayışı.....	15
1.1.2.1.2. Orta Çağlarda Yönetim Anlayışı.....	16
1.1.2.2.Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması(20. yüz yıl ve sonrası)..	17
1.1.2.2.1. Klasik Teoriler.....	17
1.1.2.2.2. Davranışsal Teoriler.....	18
1.1.2.2.3. Çağdaş Teoriler.....	19
1.1.2.2.3.1. Yönetimde sistem yaklaşımı.....	19
1.1.2.2.3.2. Yönetimde durumsallık yaklaşımı.....	20
1.1.2.2.3.3. Dinamik yönetim yaklaşımı.....	20
1.1.2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	21
1.1.3.Yönetim Süreçleri.....	22
1.1.3.1.Karar.....	23
1.1.3.2.Planlama.....	26

1.1.3.3.Örgütlenme.....	31
1.1.3.4.İletişim.....	32
1.1.3.4.1.İletişim Sürecinin Öğeleri.....	33
1.1.3.4.2.İletişimi Etkileyen Faktörler.....	35
1.1.3.4.3.İletişimi Engelleyen Faktörler.....	36
1.1.3.4.4.Örgütsel İletişim.....	38
1.1.3.4.4.1.Örgütsel İletişimin Engelleri.....	41
1.1.3.5. Etki.....	43
1.1.3.6.Koordinasyon (Eşgüdümleme).....	45
1.1.3.7. Değerlendirme (Denetim).....	47
1.1.3.7.1.Eğitim Denetimi.....	49
1.2.YÖNETİCİ.....	51
1.3.EĞİTİM YÖNETİCİSİ.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

ETKİLİLİK, ETKİLİ YÖNETİM, ETKİLİ YÖNETİCİ, ETKİLİ OKUL

2.1.ETKİLİLİK.....	58
2.2.ETKİLİ YÖNETİM.....	60
2.3.ETKİLİ YÖNETİCİ.....	65
2.3.1. Etkili Yönetici Rollerini.....	69
2.3.2. Etkili Yöneticinin Ölçütleri.....	71
2.3.3. Etkili Yönetici Yeterlikleri.....	72
2.3.4. Etkili Yönetici Davranışları	84
2.3.5. Etkili Yönetici Tipleri.....	90
2.3.6. Etkili Yönetici Özellikleri.....	92
2.3.7. Etkili Yönetici Yönetim Modelleri.....	102
2.4.ETKİLİ OKUL.....	104
2.4.1.Etkili Okulda Yönetim Süreçlerine Katılma Ve Önemi.....	107
2.4.1.1.Karar Verme Süreci ve Katılma	108

2.4.1.2.Planlama Süreci ve Katılma.....	110
2.4.1.3.Örgütlenme Süreci ve Katılma.....	111
2.4.1.4.İletişim Süreci ve Katılma	112
2.4.1.5.Etki Süreci ve Katılma.....	113
2.4.1.6.Koordinasyon Süreci ve Katılma.....	113
2.4.1.7.Değerlendirme Süreci ve Katılma.....	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BALIKESİR İLİ, AYVALIK İLÇESİ ÖZELİNDE; İLKÖĞRETİM OKULU DÜZEYİNDE BİR UYGULAMA

3.1. UYGULAMA İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR	117
3.1.1.Uygulamanın Problemi.....	117
3.1.2.Uygulamanın Amacı.....	117
3.1.3.Uygulamanın Yöntemi.....	118
3.1.3.1.Evren ve Örneklem.....	118
3.1.3.2.Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	119
3.1.3.3.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	121
3.1.4.Uygulamanın Hipotezleri.....	122
3.2.BULGULAR VE YORUMLAR.....	125
3.2.1. Karar Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	125
3.2.2. Planlama Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	129
3.2.3. Örgütlenme Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	133
3.2.4. İletişim Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	138
3.2.5. Etki Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	142
3.2.6. Koordinasyon Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	146
3.2.7. Değerlendirme Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	150
3.3.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	155
EKLER.....	161
KAYNAKÇA.....	167
DİZİN.....	178

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1:Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	118
Tablo 3.2:Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	118
Tablo 3.3:Deneklerin Kıdeme Göre Dağılımı.....	119
Tablo 3.4:Deneklerin Branşa Göre Dağılımı.....	119
Tablo 3.5:Dağıtılan ve Alınan Anket Sayısı.....	120
Tablo 3.6:Karar Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama.....	125
Tablo 3.7:Karar Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	126
Tablo 3.8:Karar Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-testi).....	127
Tablo 3.9:Karar Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi).....	127
Tablo 3.10:Karar Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	127
Tablo 3.11:Karar Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	128
Tablo 3.12:Karar Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	128
Tablo 3.13:Karar Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	129
Tablo 3.14:Planlama Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama.....	129
Tablo 3.15:Planlama Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	130
Tablo 3.16:Planlama Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-testi).....	131

Tablo 3.17:Planlama Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (T-testi).....	131
Tablo 3.18: Planlama Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	131
Tablo 3.19:Planlama Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	132
Tablo 3.20:Planlama Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	132
Tablo 3.21:Planlama Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi).....	133
Tablo 3.22:Örgütlenme Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama.....	133
Tablo 3.23:Örgütlenme Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	134
Tablo 3.24:Örgütlenme Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-testi).....	135
Tablo 3.25:Örgütlenme Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (t-testi).....	135
Tablo 3.26:Örgütlenme Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	136
Tablo 3.27:Örgütlenme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi).....	136
Tablo 3.28:Örgütlenme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	137
Tablo 3.29:Örgütlenme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE) Testi.....	137

Tablo 3.30:İletişim Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama.....	138
Tablo 3.31:İletişim Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	138
Tablo 3.32:İletişim Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-testi).....	139
Tablo 3.33:İletişim Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi)..	139
Tablo 3.34:İletişim Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	140
Tablo 3.35:İletişim Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	140
Tablo 3.36:İletişim Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	141
Tablo 3.37:İletişim Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	141
Tablo 3.38:Etki Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama.....	142
Tablo 3.39:Etki Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	142
Tablo 3.40:Etki Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-testi).....	143
Tablo 3.41:Etki Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi).....	144
Tablo 3.42:Etki Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	144
Tablo 3.43:Etki Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	144
Tablo 3.44:Etki Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	145

Tablo 3.45: Etki Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi).....	145
Tablo 3.46: Koordinasyon Süreci İle İlgili Aritmetik Ortalama.....	146
Tablo 3.47: Koordinasyon Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	147
Tablo 3.48: Koordinasyon Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-testi).....	148
Tablo 3.49: Koordinasyon Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (t-testi).....	148
Tablo 3.50: Koordinasyon Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	148
Tablo 3.51: Koordinasyon Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi).....	148
Tablo 3.52: Koordinasyon Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	149
Tablo 3.53: Koordinasyon Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi).....	149
Tablo 3.54: Değerlendirme Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama.....	150
Tablo 3.55: Değerlendirme Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı.....	151
Tablo 3.56: Değerlendirme Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-testi).....	152
Tablo 3.57: Değerlendirme Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (t-testi)	152

Tablo 3.58:Değerlendirme Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	152
Tablo 3.59:Değerlendirme Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi).....	153
Tablo 3.60:Değerlendirme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA).....	153
Tablo 3.61:Değerlendirme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (SCHEFFE Testi.).....	154



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.İletişim Süreci	33
Şekil 2.1.Okul Gelişim Süreci Basamakları.....	64
Şekil 2.2.Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Etkili Yöneticilerin Davranış Özellikleri..	92
Şekil 2.3.Etkili Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler...	93



KISALTMALAR

a.g.e.: adı geçen eser.

Çev: Çeviren

Çevs: Çevirenler

EARGED: MEB Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi

Ens: Enstitü

İ.Ö.O: İlköğretim Okulu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MLO: Müfredat Laboratuvar Okulu

OGYE:Okul Gelişim Yönetim Ekibi(Okulun bütün birim temsilcilerinin katılımı ile kurulan ekibi)

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

Ün: Üniversite

Vd. : ve diğerleri



TEZ HAKKINDA

Problem

Bu araştırmanın problemi, Etkili Okul Oluşturmada Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolünü belirleyebilmektir. Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin, okul müdürlerince karşılanma düzeyinin yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın Amacı

Eğitim sistemi içerisinde çok önemli bir yere sahip olan ilköğretim kurumlarında, eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerini tam manasıyla uygulamasıyla, okul yönetiminin daha etkili ve verimli hale gelmesi, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışının oluşması, okulda demokratik yönetim anlayışının oluşabileceği öngörülmektedir.

Bu anlamda Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim kurumları müdürlerinin yönetim süreçlerinde personelin(öğretmenlerin) beklentilerini karşılama düzeyinin belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından personelin (öğretmenlerin) beklentilerini ne düzeyde karşıladıklarının belirlenmesi sonucu elde edilen bulgularla;

1- MEB mevcut yöneticilerini yönetim programlarına göndermeye karar verebileceği gibi, yönetici istihdamını yönetim formasyonu veren fakülte mezunlarından sağlama gereğini ortaya koyacaktır.

2- Yönetim alanında yüksek lisans veya doktora derecesi alan eğitim yöneticilerini örgüt içinde üst makamlara getirerek eğitim kurumlarının yönetim organizasyonunu daha etkili ve verimli hale getirebilir.

3-Eğitim yönetimi programları ile eğitim yönetimi alanında program hazırlayan ve yöneticilik eğitimi veren üniversitelerin, hizmet içi eğitim veren kurum ve birimlerin programlarına katkı yapabilecektir.

4- İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetim süreçleri bakımından ilköğretim okulu müdürlerinden beklenti düzeylerinin belirlenmesi ile varolan durum ortaya konabilecek , ilköğretim okullarında demokratik ve katılımcı bir örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili yapılacak düzenlemelere ışık tutup, yeni yapılanma nerileri geliştirilebilecektir.

5-Öğretmen ve yöneticilerin görev boyutlarının yeniden belirleneceği düşünülmektedir. Ayrıca, ilköğretim kurumlarının verimliliğini ve etkililiğini arttırmaya dönük öneriler geliştirilebileceği beklenmektedir.

6-Araştırmanın diğer bir açıdan taşıdığı bir önemde ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin yaş, branş, cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre yönetim süreçlerinde okul müdürlerinden beklenti düzeylerindeki farklı ve benzer yönlerini ortaya koymasıdır.

Sonuç olarak araştırmanın, yeniden yapılanma sürecinde olan ilköğretim kurumlarının yönetim sistemine yeni bir yaklaşım sağlayacağı, etkili okul oluşumuna katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

- 1.İlköğretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini yönetim süreçleri bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
- 2.Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
- 3.Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
- 4.Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?

5.Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?

Sayıtlılar (Varsayımlar)

* Deneklerin görüş ve düşüncelerini öğrenmek üzere hazırlanan anket, amaca hizmet edebilecek niteliktedir.Görüşlerine başvuru uzmanların kanısı geçerli ve güvenilirdir.

*Anketi cevaplandıran deneklerin anket sorularına doğru,tarafsız ve objektif cevap vermiş oldukları kabul edilmektedir.

*Ankette sorulan sorularla ilgili olarak öğretmenlerin beklentilerinin "Her zaman" olduğu varsayılmıştır.

*Örnekleme olarak anket uygulanan grup evreni temsil etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Zaman ve Maliyet yetersizliği sebebiyle araştırma verileri Balıkesir ili Ayvalık ilçesi ilköğretim okullarında 2003/2004 öğretim yılında görev yapan 313 öğretmene uygulanan anket ile sınırlıdır.
- Öğretmenlerin yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin görüşleri,öğretmenlerin belirttikleri ile sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları ölçme aracının niteliği ile sınırlıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada resmi ilköğretim okullarında çalışan personelin, yönetim süreçleri bakımından beklentilerinin okul müdürleri tarafından karşılanma düzeyi tespit edilmek istenmektedir. Dolayısıyla araştırmamız test edici bir nitelik taşımaktadır. Bu sebeple değerlendirme aracı geliştirmek için yapılmış literatür taraması ve ölçütlerin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmış anket uygulamasından oluşan betimsel bir araştırmadır.

Balıkesir İli Ayvalık İlçe ve belde merkezlerinde araştırma yaptığım İlköğretim Okullarında görevli öğretmenlerin sayısı 313' dür. Araştırmamıza katılan öğretmen sayısı 255'tir. Araştırmanın uygulama kısmındaki analizler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Analizlere ilişkin veriler Sıklık Dağılımı, Standart Sapma, Ortalama ve Yüzdelerle betimlenmiş, söz konusu süreçlerin yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlere göre anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için yaş, cinsiyet değişkenleri için T-Testi, diğer değişkenler için tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA); anlamlı bir farklılık olduğu durumlarda bu farklılığın kaynağını görmek amacıyla SHEEFE testi kullanılarak veriler çözümlenmiştir.





TEZ METNİ

GİRİŞ

Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve denetler.¹ Eğitim Yönetimi, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.²

Eğitim yöneticileri, buldukları eğitim kurumunu Türk Milli Eğitiminin genel amaçları, özel amaçları ve temel ilkeleri çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar. Eğitim yöneticisi yönetim biliminin inceliklerini, özellikle yönetim süreçlerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Aksi takdirde örgütün etkili işletilmesi mümkün olmayabilir.

Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda; MEB ilköğretim kurumları yönetmeliğinde okul müdürünün görev yetki ve sorumluluğu şöyle açıklanmıştır. Okul Müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.³

Okullara hakim olan hiyerarşinin yapısı nedeniyle yöneticiler, egemenlik aracı olarak değerlendirdikleri yetkilerini öğretmenlere devretmemektedirler. Bu anlayış, öğretmenleri okul yönetimine ilişkin süreçlerden uzak tutmakta, onların yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu durum aynı zamanda okulda sağlıklı iletişime, işbirliğine, öğretim sürecinin etkili yürütülmesine, öğretmenlerin sürekli gelişme yönünde güdülenmelerine de engel teşkil edebilir.

Türkiye'de egemen olan kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak, eğitim kurumlarında da geleneksel ve otoriter yönetim biçimi gözlenmektedir. Söz konusu durum, eğitim kurumlarını gerçekçi politikalardan, çağın beklentilerine cevap verebilen bir yönetim felsefesinden ve işlevsel bir yapılanmadan uzak tutmaktadır. İlköğretim kurumlarındaki mevcut sorunların çözümünde en önemli araç, okula hakim olan yönetim anlayışının çağdaş gelişmeler doğrultusunda değiştirilmesi olabilir.

¹ GÜRSEL ,Musa.,**Okul Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya ,1997 s.43

² TAYMAZ ,Haydar.,**Okul Yönetimi**,PegemA Yayıncılık,Ankara, 2003, s. 20

³ MEB.2552 Sayılı tebliğiler dergisi 2003

Eđitim dűzenimizin; űlkenin sosyo-ekonomik geliřmesine ve toplumun siyasal yařamına etkili katkılarda bulunmasını engelleyen ๓nemli yetersizliklerden biri eđitim ve okul y๓neticiliđinin meslekleřmemiř olmasındır.⁴ Eđitim Fakűltelerindeki ve diđer bazı yűksek ๓đretim kurumlarındaki eđitim y๓netimi bۆlűműnű bitirenler ile TODAIE programı bitirenler ve uzun sureli eđitim y๓netimi seminerine katılanlar belli kademelerde çok sınırlı sayıda da olsa eđitim y๓neticisi olarak g๓rev yapmaktadırlar.

Bu konuda yapılan arařtırma ve incelemelere g๓re ilköđretim ๓rgűtlerinde g๓zlenen bařlıca y๓netim sorunları olarak řunlar belirlenebilmiřtir:

- Y๓neticilerin, etkili y๓netim ve denetim sűreleriyle ๓đretimi ve ๓đretmeni destekleyememesi,
- Eğitim y๓neticilerinin akademik nitelikte bir hizmet ๓ncesi eğitimden geçmiş olmaması, alanında uzman, nitelikli y๓netici yetiştirilememesi,
- Etkin ve verimli bir ๓rgűtsel iřleyiřin bulunmaması,
- Etkili bir iletişim sisteminin kurulamaması,
- Personel arasındaki mesleki dayanışmanın yetersiz olması,
- Katılımcılıktan uzak, otokritik bir y๓netim anlayışının benimsenmesi,
- OGYE çalışmalarına gereken ๓nemin verilmemesi,

Okul y๓neticileri, kurumlarını y๓netim sűreleri ile y๓netirler. Bunlar deđiřik şekillerde sıralanmıřlarsa da, bu çalıřmada karar, planlama, ๓rgűtleme, etki, iletiřim, koordinasyon, deđerlendirme(denetim) olarak dűřűnűlműřtűr. Bűtűn y๓neticiler bilerek veya bilmeyerek bu sűrelerden yararlanırlar. Ancak çeřitli nedenlerden dolayı y๓netim sűrelerinin uygulanıřı aksayabilmektedir.

Bu sűrelerden ilki karar sűrecidir. Karar verme dinamik bir sűretir ve birey bu sűre içerisinde etkin rol oynamaktadır. Birey karar verme durumunda karmařık bir bilgi toplama arařtırması yapmakta çevresinden gittikçe artan bir şekilde geri bildirim almakta, bazı bilgileri ayrıntılı olarak incelemekte, bazı bilgileri elden çıkarmakta, geleceđe y๓nelik planlamalar yapmaktadır.

⁴ KAYA Y.Kemal; Eđitim Y๓netimi Kuram ve Tűrkiye'deki Uygulamalar, Set Ofset Matbaası, Ankara,1993,s,3

Karar verirken eğitim yöneticisi doğru alternatifi seçebilmeli, uygulayabilmeli ve sonucu değerlendirebilmelidir. Karar alırken ileride doğacak sonuçlar önceden sezilebilmeli, gerekiyorsa hedef sıralaması yapabilmelidir. Yetki ve sorumluluk dengeli olarak dağıtılmalı, mümkün olduğunca uzman kişilerden yararlanılmalıdır. Etkili bir yönetici planlama yaparken okul personelinin kararlarını mutlaka almalı, fikirlerine de hoşgörü ve anlayış gösterebilmelidir.

İkinci süreç ise planlamadır. Planlama "Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaması sürecidir".⁵ Buna göre eğitim yöneticisi planlama yaparken hedefleri belirleyebilmeli hedefe götürücü etkinlikleri saptayabilmeli, öncelik sırasına koyabilmeli, ast ve üstler arasında bütünleyici rol oynayabilmeli, diğer yöneticilerle işbirliği yapabilmelidir.

Bir diğer süreç ise; örgütlemedir. Eğitim yöneticisi örgütleme yaparken etkinliklere uygun bir yapıyı kurabilmeli, amaca daha kısa surede ulaşılabilecek gerekli düzenlemeyi yapabilmelidir. Örgüt amacını eleştirebilecek dinamik bir yapı kurabilecek uygun personel görevlendirebilmeli, personel ilişkilerini belirleyebilmelidir. Çevre etkilerini dikkate alarak zamana değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilmelidir.

Örgütleme sürecinde eğitim yöneticisi;örgüt çalışanları, mevcut birim ve şubeler arası iletişim sağlayabilmeli, bilgileri zamanında alabilmeli,kurum içinde dikey ve yatay iletişim kurabilmelidir. Diğer taraftan kurum içinde formal iletişimi informal iletişim sistemi ile besleyebilmeli iletişimde engelleri tespit ederek ortadan kaldırabilmelidir. Farklı görüş ve anlayıştaki katılımı artırarak sistemin parçalanma bir araya getirip kaynaştırabilmelidir.

İletişim sürecinde ise eğitim yöneticisi çalışanlar arası iletişim sağlayabilmeli, bilgileri zamanında alabilmeli, kurum içinde dikey ve yatay iletişim kurabilmelidir. Aynı zamanda kurum içinde formal iletişimi informal iletişimle besleyip iletişim engellerini ortadan kaldırmalıdır.

⁵ BAŞARAN ,İ.Ethem., **Eğitim Yönetimi**, Gül Yayınevi, Ankara,1996, s.43

Etki sürecinde ise eğitim yöneticisi örnek tavır ve davranış göstermeli, astlarını moral ve güdüleme bakımından etkileyebilmeli, etkili konuşabilmeli ve ikna edebilene özelliğine sahip değildir. Kararlı olabilmeli, etkileyici kararlar verebilmelidir. Ödül sisteminden yararlanabilmelidir.

Bir başka yönetim süreci ise; koordinasyondur. Eğitim yöneticisi örgütteki madde ve insan kaynakları birleştirebilmeli, örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerini uzlaştırabilmelidir. Örgütteki üyeleri birbirlerinin eylemlerinden haberdar etmeli, denetime önem vermeli, grup toplantılarının önemini bilmeli ve gerektiğinde koordinatör birim kurabilmelidir.

Yönetim süreçlerinin sonuncusu olan değerlendirmede ise; okul yöneticisi eğitimde teftişin önemini görebilmeli, teftiş yaklaşımlarını uygulamaya koyabilmeli, değerlendirmeyi personeli geliştirme aracı olarak kullanabilmelidir. Değerlendirme ile ilgili güvenilirlik, geçerlilik tarafsızlık gibi bilimsel ölçütleri kullanabilmelidir. Değerlendirmede tarafsız olabilmeli, var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilmeli ve değerlendirilene katılım imkanı verebilmelidir.

Ancak; MEB, yönetmelik düzenleyerek isteyen kişilere yüksek lisans ve doktora yapma imkanları tanımalıdır. Yüksek lisans ve doktora yapmak isteyen kişilerin ders yükleri hafifletilmeli hatta ücretli izinli sayılmalıdırlar. MEB, alanında yetişmiş, uzmanlaşmış eğitim yöneticisi istihdam etme gibi bir politika gütmeyeceği gibi, alanında yetişmiş yöneticilere de gerekli önem ve ilgiyi göstermemektedir. Yüksek lisans veya doktora derecesi alan eğitim yöneticileri örgüt içinde üst makamlara getirilerek değerlendirme yoluna gidilmeyince bu kişiler, Üniversiteler ve özel okullar olmak üzere başka kurumlara geçmek zorunda kalmaktadır. Neredeyse her hükümet döneminde değişen yönetici atama yönetmelikleri ise yönetici seçiminin ülkemizde henüz sağlıklı yapılamadığının işareti sayılabilir.

Etkili okulda okul yöneticisi; yönetim ve öğretim sürecine liderlik eden, okulun başarısını arttırmak üzere araştırma-geliştirme çalışmalarına öncülük eden kişidir. Aynı zamanda okulda yer alan herkesin yönetim süreçlerine katılımını sağlamak zorundadır.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Yönetim bilimi, yönetim biliminin başlaması, eğitim yönetimi ve başlıca yaklaşımlar, yönetim süreçleri, Türkiye'de eğitim yönetimi ve yönetici yetiştirilmesiyle ilgili bir çok kaynak olduğu görülmüştür. Bunlardan konumuzla yakından ilgili olan yönetim süreçleri ve okul yönetimi ile ilgili olan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada etkili müdürlerin ⁶

- Çok fazla enerjiye sahip,
- Saatlerce çalışan,
- İyi bir dinleyici ve gözleyici,
- Yetenekli bir bilgi aktarıcı,
- İnsanlar arası ilişkilerde başarılı,
- Strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur.

Clark ve Lotto (1972) etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik "Principals In Inserventionally Effective Schools" adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan müdürlerin rollerine ilişkin 53 maddelik bir liste hazırlamışlardır. Bunlardan etkili okullarda çalışan müdürlerin konumuzla ilgili olan özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır. ⁷

- Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler.
- Öğrenciler ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar.
- Öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.

⁶ TANRIÖĞEN, Abdurrahman. "Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens.,Ankara,1988, s,9

⁷ TANRIÖĞEN, a.g.e, s.43

Leithwood ve Montgomery (1982), "The Role of The Elementary Principal in Program Improvement" adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili müdürlere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır.⁸

- Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
- Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
- Önemli konuda personelinin görüşlerine başvururlar.
- Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar.
- Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.
- Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.
- Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler.
- Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.
- Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar.
- Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.

Hall vd. (1984) "Change in High Schools: Rolling Stones or Asleep At The Whell" adlı çalışmalarında, az etkili ve çok etkili müdürler arasındaki farkları beş noktada toplamışlardır.⁹

- Çok etkili müdürler, okullarında yapmak istedikleri işlere ilişkin açık ve belirgin görüşlere sahiptirler.
- Çok etkili müdürler, söz konusu görüşleri okulları için amaçlara; öğretmenleri, öğrencileri ve yöneticileri için de beklentilere dönüştürürler.
- Çok etkili müdürler, bu amaçlar ve beklentiler doğrultusunda ilerlemeye yardımcı olacak bir okul iklimi oluştururlar.
- Çok etkili müdürler, ilerlemeyi sürekli olarak izlerler.

⁸ TANRIÖĞEN a.g.e s.45

⁹ TANRIÖĞEN a.g.e s.48

- Çok etkili müdürler, gerekli gördükleri durumlarda destekleyici ve düzeltici bir biçimde olaylara müdahale ederler.

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonunda eğitim yöneticisinin istendik davranış alanları olarak şunlar sıralanmaktadır.¹⁰

- Amaçların saptanması
- Katılmalı bir yaklaşımla politikanın saptanması.
- Rollerin belirlenmesi.
- Tüm eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi.
- Eğitim programının sürekli değerlendirilmesi çabasına liderlik yapma.
- Çevre liderleri ile birlikte çalışarak, eğitimde gelişmenin sağlanması.
- İnsanlarla paylaşma.
- İletişim.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1975), "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında, ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri üzere okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bazıları şunlar olmuştur.¹¹

- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.
- Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme.
- Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.

¹⁰ AYDIN, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*. 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994, s.180

¹¹ BURSALIOĞLU, Z., "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri." Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93. Ankara, 1981, s.132-133

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.
- Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme.
- Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme.
- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme.
- Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.
- Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme.

Binbaşıoğlu “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu niteliklerden bazıları şunlardır¹²

- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

¹² BİNBAŞIOĞLU, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**. Ankara, Binbaşıoğlu Yayınevi, 1983.s.137

- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.

Tanrıöğen “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” konulu doktora tezi araştırmasında okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:¹³

- Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- Okul müdürünün teknik becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- Okul müdürünün insansal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- Okul müdürünün kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- Okul müdürünün teknik, insansal ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.

Açıkgöz (1994), “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir:¹⁴

- Amaçlara ulaşma.
- Örgütsel sistemi yaşatma.
- Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama.
- Kültürel örüntüleri yaşatma.

Açıkgöz, çalışmasında eğitim yöneticisinin davranış alanlarını; iletişim, görüşme, planlama, karar verme ve sorun çözme, toplantı yönetimi ve zaman yönetimi olarak sıralamaktadır. Yine Açıkgöz, öğretmenlerin okullarında alınan kararlara “çok az” düzeyde katıldıkları, buna karşılık “oldukça yüksek” düzeyde katılmak istediklerini bulmuştur.

¹³ TANRIÖĞEN, a.g.e. s.131-132

¹⁴ AÇIKGÖZ, Kemal. Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994.s.10

Balçı; “Etkili Okul” adlı araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunlar bulunmuştur:¹⁵

- Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.
- Öğretim programlarını koordine eder.
- Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.
- Personelin okula bağlanmasını sağlar.
- Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.
- Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
- Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Kuğuoğlu “Planlama ve örgütün etkinliğini ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılayacak özelliklerin sahip olmalıdır. Bunlardan birinin olmaması örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller.” demiştir.¹⁶

Urung; “Yöneticilere yönetim bilimi,yönetim süreçleri,örgütsel davranış, örgütsel davranışın yönetimi ve yönetim psikolojisi alanında eğitim verilmelidir.” demiştir.¹⁷

Yıldız; “İlköğretim okullarında okul müdürlerinin, aslarının katılımları ile ilgili görüşleri ve bu konudaki yaklaşımlarını belirleyici ve bu okullarda öğretmenlerin katılım engellerinin ortaya koyulacağı araştırmalar yapılmalıdır.” demiştir.¹⁸

Algün;“İlköğretim okulları I.Kademe Öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri adlı yüksek lisans tezinde”

¹⁵ BALCI, Ali. *Etkili Okul*, PegemA Yayıncılık,3.Baskı, Ankara, 2002s.67

¹⁶ KUĞUOĞLU,İbrahim Hayri;*Eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi*, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Ens.,Yayınlanmamış Doktora Tezi,Ankara,1997- s.32

¹⁷ URUNG Ayşe, *İlköğretim okulları yöneticilerinin koordinasyon yöntemlerini kullanma düzeyi*. Ankara Ün.,Sosyal Bilimler Ens.,Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ankara ,2000,s. 145

¹⁸ YILDIZ İsmail *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yönetimindeki karar verme sürecine katılım düzeyleri* , On Sekiz Mart Ün.Sosyal Bilimler Ens.,Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi., Çanakkale,1998,s.72

“Planlama örgütün esnekliğini ve yaratıcılığını engellemediği ölçüde yararları olan bir süreçtir. Plansız eylemlerin başarısı rastlantılara bağlı olduğu gibi denetimi de olanaklı değildir. Okul yöneticisinin her kararını bir planlama eylemi izlemelidir.” demiştir.¹⁹

MEB; EARGED tarafından hazırlanan “Okul Gelişim Modeli” adlı kitabında okul gelişim planı okulun mevcut durumu ile gelecekte ulaşmak istediği durumla ilgili bilgileri düzenleyen bir plandır.”²⁰



¹⁹ ALGÜN Abdullah , İlköğretim okulları I.Kademe Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri ,Dokuz Eylül Ün.,Sosyal Bilimler Ens.,Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, İzmir ,1998 , s. 7

²⁰ ÇETİNKAYA A.,GÜLMEZ T.Sami., Okul Gelişim Modeli (Planlı Okul Gelişimi) MEB, EARGED Yayınları(038), 3.Baskı, ANKARA , 2002



BİRİNCİ BÖLÜM

**YÖNETİM, YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ, YÖNETİM SÜREÇLERİ,
YÖNETİCİ VE EĞİTİM YÖNETİCİSİ**

1.1.YÖNETİM

Örgütlerin etkili ve yeterli olmaları ile örgütlerin nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır. Bir örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütün etkili bir biçimde yönetilmesiyle olanaklıdır.

Yönetim, yöneticiler tarafından yerine getirilen, örgütlerin yaşama ve gelişmeleri ile yakından ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri de, karar planlama, örgütlenme, etkileme, iletişimi, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamak mümkündür.

Süreç niteliği, yönetimin en belirgin özelliklerinden biridir. Hatırlanacağı gibi süreç olarak yönetim; tek bir kişinin gerçekleştiremeyeceği ortak bir amaç için, bir araya gelmiş insanların faaliyetlerini koordine etme olarak tanımlanmıştır. Ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar da genel olarak yönetimi oluşturmaktadır. Yönetim süreci, işletme ve örgütlerde, eğitim ve sağlık kurumlarında, belediyelerde, demeklerde, vakıflarda, sendikalarda, siyasi partilerde, dinî, askeri ve diğer her türlü kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan ortak bir faaliyettir. Yönetimin konusunu, yönetim süreci ve bu süreçle ilgili olgu ve olaylar oluşturmaktadır.²¹

Yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar.

1.1.1. Yönetimin Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelenen yönetim ile ilgili kavramlar ve tanımlar henüz tam bir açıklığa kavuşmuş değildir. Bununla birlikte geleneksel anlamda, genel kabul görmüş bazı yönetim tanımları yapılabilir. Yönetim başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir²²

²¹ DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya.,; *İşletme yönetimine giriş*, Beta Yayınları ,5.Baskı, İstanbul, 2000, s.152

²² EREN, Erol. *Yönetim Psikolojisi*. Beta yayın, 4. Baskı ,İstanbul, 1993, s.4

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.²³

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir.²⁴ Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir.²⁵ Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır²⁶

Yönetim ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan, beşeri bir faaliyettir.²⁷ Drucker'e göre yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.²⁸ İnsancıl anlamda yönetimin tanımı ise; insanın, insani amaçlar için, insan tarafından, insanca yönlendirilmesidir.²⁹ Yönetim amaçlara yönelmiş insansal ve psiko-sosyal bir süreçtir.³⁰

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir.³¹ Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler.

²³ BARANSEL, Atilla. *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul, Fatih Matbaası, 1979, s.25

²⁴ BOONE Louis E. and KURTZ David K., *Contemporary Marketing*, Seventh Edition, The Dryden Press, 1992,s.168

²⁵ RACHMAN ve diğerleri,1993,s.154

²⁶ HOWE Stewart W. *Corporate Strategy*, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1993,s.3

²⁷ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Yön Ajans, İstanbul, 1989,s. 4

²⁸ DRUCKER Peter F., *Yeni Gerçekler*, Çev:Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 7.Baskı, Ankara,1994, s.232

²⁹ TİKİCİ Mehmet; DENİZ Mehmet, *Örgütsel Davranış*, Özmert Ofset, Malatya, 1993,s. i

³⁰ TOSUN Kemal *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992,s.161

³¹ TORTOP Nuri ,ve diğerleri;*Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 199,s. 20

Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir.³²

1.1.2. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (20. yüzyıldan önce)

1.1.2.1.1. Milattan Önce Yönetim Anlayışı

Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Bu dönemde yönetim anlayışı esas itibariyle, filozofların fikir ve görüşleri ile devlet adamlarına verilen öğütlerden oluşmuştur. Bunlardan önemli kabul edilen bazıları aşağıda sunulmuştur:

Eski Yunanda Eflatun yöneticileri akademisinde eğitirken, Dünyanın bir başka yerinde, Çin'de hemen hemen aynı tarihlerde Konfüçyüs yönetimin altı temel ilkesini şöyle sıralıyordu³³:

- Yönetici örgütünü iyi tanımalıdır.
- Kararlarında tarafsız, pratik ve uzlaştırıcı olmalıdır.
- Hizmette örgüt yararı esas alınmalı, kayırma ve partizanlıktan kaçınılmalıdır.
- Çalışanların ekonomik gücünü yükseltmek ve mutluluklarını sağlamak, yönetimin görevidir.
- Yöneticiler, örgüt işleri ile sürekli ilgilenmelidir.
- Bütün bunların istenen biçimde işlenmesi; dürüst, yetenekli ve bencil olmayan bir personel kadrosunun oluşturulmasına bağlıdır.

Konfüçyüs'ün yönetimle ilgili diğer önemli görüşleri de şöyle özetlenebilir:

- Ast üste karşı dürüst olmalıdır.
- Üst, yönettiklerinin güvenini ve sevgisini kazanmalıdır.

³² AYDIN, Mustafa **Eğitim Yönetimi**. Genişletilmiş 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994, s.70

³³ SAĞLAM Mehmet **Örgütsel Değişme**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979s.

- İnsanlar baskı ve korku ile itaate zorlanırsa, yöneten-yönetilen arasındaki;bağ kopar, işler zorlaşır, ahlak sarsılır, nefislerde fesat meydana gelir.³⁴

Sokrat, Eflatun ve Aristo'ya göre yönetim, daha mutlu bir hayata gidişte bir araçtır.³⁵

1.1.2.1.2. Orta Çağlarda Yönetim Anlayışı

Ortaçağ tüm bilimsel ve teknolojik gelişmeler için karanlık ve durgun bir çağdır. Bununla birlikte, orta çağın feodal düzeni, lonca ve ahilik örgütleri, dini örgütler, yönetim düşüncesi bakımından; önemli, zengin ve ilginç bir inceleme alanı teşkil eder. Aşağıda ortaçağ yönetim anlayışına ilişkin bazı örnekler verilmiştir.

Farabi'ye (870-950) göre toplumun mutluluğu, toplumu idare edenlerin; doğruyu, gerçeği, iyiyi ve güzeli tanınması ve toplumu bu değerlere göre yönetmesi ile gerçekleşir. Kişilerin de tek tek yöneticilerin bu özelliklerini takip etmesi gerekir.³⁶

Gazali'ye (1058-1111) göre, yöneticilerin bilgili kişilere danışmaları önemlidir. Yönetim ehil olanlara verilmezse ve yönetim yetkisine sahip olanlar, gurur ve ahlaki düşkünlüğe kapılırsa yönetim kalitesi düşer. Bu da devletin çöküşüne neden olur.³⁷

Nizam-ül Mülk'ün (1018-1092) yönetimle ilgili görüşleri ise şu şekildedir. Padişahın (Yönetimin) temel görevi; adaleti sağlamak, kötülük ve zulmü ortadan kaldırmaktır. Halkın mutluluk ve güvenliğini sağlamak, yönetimin önemli görevleri arasındadır. Devlet tüm kurumları ile bir bütünlük içinde çalışmalı ve her kurum ve çalışanların görev tanımları açıkça belirlenmelidir. Yönetimde başarılı olmak için, bilginlerle ve uzman kişilerle istişare etmek gerekir. Her şeye rağmen kötülük yapanlar olursa, bunlara uygun cezalar verilmelidir.³⁸

³⁴ TÜMER Günay, KÜÇÜK Abdurrahman., *Dinler Tarihi*, Ocak Yayınları, Ankara, 1997,s. 64-65

³⁵ SAĞLAM Mehmet a.g.e., 1979,s. 30

³⁶ AVCI Nabi,*Düşünce ve Uygarlık Tarihi*, Meteksen Ltd. Şti., Ankara, 1987,s. 88

³⁷ DİNÇER Ömer,FİDAN Yahya;*İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.,İstanbul, 1996,s. 81

³⁸ DİNÇER Ömer,FİDAN Yahya;a.g.e, 1996,78-79

Koçi Bey'e (17. yüzyıl) göre, yöneticiler (padişahlar), karar almadan önce danışmalı, etrafındaki yöneticileri yakından tanımalı, kendi aile bireylerinin devlet işlerine karışmalarına izin vermemelidir. İşler ehil olanlara verilmelidir³⁹

18. yüzyılın 2. yarısından itibaren ardarda ortaya çıkan; teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal, yönetsel ve kültürel değişmeler, daha sonraki zamanların yönetim anlayışlarında köklü değişmelere yol açmıştır⁴⁰

1.1.2.2. Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması (20. yüz yıl ve sonrası)

Yönetimin bilimsel nitelik kazanmaya başlaması 1920'lere rastlar. Taylor ve Gilberth'in iş etütlerine ilişkin prensipleri, daha sonra istatistik yöntemlerin uygulanması ile geliştirilmiş ve özellikle 1960'lı yıllardan itibaren yönetimde bilimsel yöntemler giderek önem kazanmaya başlamıştır.⁴¹ Toplumların artan ihtiyaçları, bilimsel yönetime olan ihtiyacı da artırmıştır.⁴²

Yönetim bir bilim dalıdır. Bilim dalı olarak yönetimin geçirdiği evrimi, tarihi süreç içinde; aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmayan; klasik, davranışsal ve çağdaş teoriler ve toplam kalite yönetimi olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkündür.⁴³

1.1.2.2.1. Klasik Teoriler

Örgütlerin biçimsel yapısını ve kişisel verimi inceleyen klasik yönetim teorisi, yönetim alanında ortaya konulan ilk teoridir. Klasik yönetim teorisi altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Frederick Taylor'un (1856-1915) bilimsel yönetim yaklaşımı; kişisel verimi artırmak için, bir işin en iyi yapılma şeklinin bulunmasını ve

³⁹ DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya; a.g.e. 1996s. 84

⁴⁰ EKİN Nusret, *Endüstri İlişkileri*, Venüs Ofset, İstanbul, 1987, s.1

⁴¹ KOBU Bülent, *Üretim Yönetimi*, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s. 709-710

⁴² KALKANDELEN Hayrettin A., *Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare*, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986, s. 5-7

⁴³ KAST Fremant E., ROZENZWEIGHT James; *Organization and Mangement, A Sytem and Contingency Approach*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1986, s.118

uygulanmasını (iş dizaynını) öngörür. Taylor sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak çalışmadıklarını gözlemlemiş ve buna çözüm üretmeye çalışmıştır.⁴⁴

Henri Fayol'un (1841-1925) yönetim süreci yaklaşımı; örgütsel verimi artırmak için, örgüt dizaynı üzerinde durmuştur. Fayol'a göre bir örgütteki faaliyetler; teknik işler, ticari işler, finansal işler, güvenlik işleri, muhasebe işleri ve yönetsel işler olarak altı gruba ayrılır ve bunların içinde en önemlisi yönetsel işlerdir.⁴⁵

Max Weber'in (1864-1920) bürokrasi yaklaşımı ise, dağınık toplumsal faaliyetlerin rasyonel ilkelere göre örgütlenip yönetilmesini ifade eder. Weber'e göre, özellikle geniş gruplar halinde çalışan insanlar, belli bir büyüklük hacmini aştıktan sonra, rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenilip yönetilmelidir.⁴⁶

Genel olarak yönetimde klasik teoriler; kişisel ve örgütsel verimi artırmak amacıyla, insanların bir makine gibi çalıştırılacağı varsayımına dayanır. Bu nedenle kesin kuralları vardır, yani katılık hakim olup esneklik yoktur. Bu yönüyle klasik teorinin; dar kapsamlı, mekanik ve bürokratik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

1.1.2.2.2. Davranışsal Teoriler

Klasik yönetim teorisinin gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı, 1930'lu yıllara gelindiğinde, yönetim anlayışında davranışsal teori (insan ilişkileri) adı altında yeni bir teori geliştirilmeye başlanmıştır. Davranışsal teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin çok önemli bir eksiği olan insan unsurunu incelemesidir. Davranışsal teorinin dayandığı önemli araştırmalardan ikisi özetle sunulmuştur.

Kurt Lewin'in önderlik araştırması, demokratik önderlik şeklinin önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁴⁷

⁴⁴ EREN Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s. 16

⁴⁵ COOLE G. A. **Management, Theory And Practice**, The Guernsey Press Co. Ltd. Şti., Nottingham, 1993, s. 10

⁴⁶ ÜLGEN Hayri **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1989, s. 20-21

⁴⁷ EREN, a.g.e., 1991, s. 25

Elton Mayo başkanlığında yürütülen Hawthorne araştırmaları sonunda, örgütsel verimi artırmak için, fiziki koşullarda iyileştirmenin zorunlu olmadığı, sosyal ve psikolojik faktörlerin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.⁴⁸

Kısaca, bu yaklaşımda insan unsuru ve insani değerler ön plana çıkmıştır.

1.1.2.2.3. Çağdaş Teoriler

Örgütlerin yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, üretim ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, demokratikleşme sürecinin hız kazanması, insanın gerçek değerinin ve öneminin daha iyi anlaşılması, kitle haberleşme imkanlarının gelişmesi gibi gelişmeler, klasik ve davranışsal yönetim anlayışlarının yetersiz kalmasına neden olmuştur. Giderek ağırlaşan rekabet şartları ve hızla değişen çevresel koşullar, örgütlerin daha etkin yönetimlerinde, sürekli yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine neden olmuştur.

Çağdaş yönetim teorisinin temelinde; hükmetmeye değil, demokratik düzeyde katmak ve katılmaya dayalı bir yönetim anlayışının egemen olduğunu söyleyebiliriz.⁴⁹

Çağdaş yönetim teorisi; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

1.1.2.2.3.1. Yönetimde sistem yaklaşımı

Karmaşık yapıli örgütsel sistemleri, ilgili oldukları alt, üst ve süper sistemlerle birlikte bütünlük içinde anlamaya yöneliktir.⁵⁰ Sistem yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir.⁵¹ Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirebilmesi, sistem-

⁴⁸ EFİL İsmail; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1994, s. 32-33

⁴⁹ SAĞLAM; a.g.e., s.49

⁵⁰ ESEN Öner H. *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1985, s. 10

⁵¹ BAŞLIGİL Hüseyin, BARAÇLI Hayri; "Yönetim Sistemi", 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s. 1190

çevre (iç ve dış çevre) uyumunu sağlamalarına bağlıdır. Yani sistem-çevre ilişkisinden doğan problemlerin çözülmesi, örgütler için yaşamsal öneme sahiptir.⁵²

1.1.2.2.3.2. Yönetimde durumsallık yaklaşımı

Her örgütsel sistemin kendine özgü bir yapısı ve çevresi olduğunu anlamaya yöneliktir. Bu nedenle tüm örgütsel sistemlere uygulanacak genel ilkeler bulmaya çalışmak yanlıştır ve gerçekte böyle ilkeler de yoktur. Örgütlerin değişik yapıları ve işleyiş durumları; değişik yönetim anlayışlarını gerektirir.⁵³ Yönetimde her yer ve koşulda geçerli, en iyi bir yöntem yoktur. En iyi durumdan duruma değişecektir. Yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel koşullar ve yapıya göre değişiklik gösterir.⁵⁴ Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir.

1.1.2.2.3.3. Dinamik yönetim yaklaşımı

Her yönüyle esnek, üst düzey katılım, işbirliği, gelişim ve gönüllülük esasına dayalı yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu yeni anlayışta yönetimin; değişimci, gelişimci, üretici rolü ele alınmakta, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır.⁵⁵ Günümüzde insanın gerçek değeri ve önemi artarken, sürekli gelişen, yenilenen ve değişen dinamik yönetim anlayışı önem kazanmaktadır.⁵⁶

İnsanlık, tarihi süreç içerisinde bilim ve teknoloji alanında ulaşılan gelişmelere paralel olarak; ilkel toplum, tarım toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından geçerek, bilgi toplumu olarak anılan yeni bir aşamaya ulaşmıştır.⁵⁷ Bilgi toplumu örgütlerini karakterize eden en önemli özellik, kalıcı olmayan bir çevrede yaşamak zorunluluğudur.

⁵² HICKS Herbert G., GULLET Ray C.; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çeviren: Besim Baykal, İşletme Bilimleri Yayınları, İstanbul, 1981, s. 161-164

⁵³ KOÇEL a.g.e., s. 4-126

⁵⁴ SUCU Yaşar; **“Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”**, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s. 2-3

⁵⁵ BAŞ Melih İ.; **“Durumsal Liderlik”**, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi, Sayı:204, Mayıs 1996, s. 141

⁵⁶ MARŞHAP Akın; **“Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı”**, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s. 484

⁵⁷ BENSĞHIR Kaya, **Örgütlerde Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Etkileri**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1995, s. 6

Bir ögede başlayan değişim, başka ögelerde de değişimi getirmektedir.⁵⁸ Bu ise çevresel uyumun önemini artırmaktadır. Bilgi toplumu örgütleri, yaşamak ve diğer amaçlarına ulaşmak için sürekli ve hızlı değişime çabuk uyum sağlamak zorundadırlar.⁵⁹

1.1.2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde, gelişen uluslararası rekabet, yeni iş ve yönetim anlayışları örgütleri mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucu ulaşılan noktalardan birisi de ‘Toplam Kalite Yönetimi’dir(TKY). TKY örgütün etkinlikleri ve sonuçları yerine, süreçler üzerine odaklaşan tüm örgüt üyelerinin niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplama analizine dayandıran bir yaklaşımdır.⁶⁰

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanıp, sürekli gelişmenin sağlanabilmesinde eğitim lideri ve yöneticilerinin, kaliteye olan inançları ilk adımı oluşturmaktadır. Çünkü eğitim lideri ve yöneticileri değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip yok olmamak için değil, yeni düzeni yönlendirmek için aktif rol oynamalıdır.⁶¹

Toplam Kalite Yönetimi, hizmet ve ürünün üretildiği süreci geliştirmek için takım kullanımı anlamına gelir. Buna göre kaliteyi geliştirmede en büyük değişim, üründen çok süreç üzerinde odaklaşacaktır. Etkili takımların oluşturulması, oluşturulan takımların eğitimi ve geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli geliştirme arzusu yaratma ve etkinliklerini ölçme yolunu sağlayan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir.⁶²

⁵⁸ BUMİN Birol;İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990,s. 18

⁵⁹ TOFFLER Alvin,Gelecek Korkusu,(Çev: Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996,s. 120

⁶⁰ ÖZDEMİR Servet, Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem Yayıncılık,Ankara, 1998,s.36

⁶¹ CAFOĞLU Zuhul, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul, 1996, s.2

⁶² AKSU Mualla Bilgin, “Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2,Bahar,Ankara, 1995

Peker'e göre, "Toplam Kalite Yönetimi bir kalite kavramı değildir; bunun çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır"⁶³

1.1.3.YÖNETİM SÜREÇLERİ

Yönetimin süreçleri; genel olarak Henri Fayol'un öne sürmüştüğü, ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek kavramlarına dayanmaktadır. Zaman içerisinde bu fonksiyonlarla ilgili kavram ve kapsam fazla değişmemiştir. Günümüzde de hemen hemen aynı şekilde kullanılan bu fonksiyonları; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak belirlemek mümkündür. Bazı yönetim düşüncüleri koordinasyonu ayrı bir fonksiyon olarak benimsememiş, her fonksiyonun içinde yer aldığını öne sürmüşlerdir.⁶⁴

Henry Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak,(POCCC) formülü ile, Mrwick ve Gulick adlı yazarlar ise yöneticinin işlevlerini, planlama, örgütleme, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdüm,denetleme ve bütçeleme olarak, sistemleştirerek (POSDCORB) formülüyle belirlemiştir. Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini" yönetim süreçleri olarak adlandırmış, davranışçı - çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmetiçi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır.⁶⁵

Süreç, bir zaman dilimi içinde bir durumdan başka bir duruma geçmeyi, amaçlara doğru giden bir oluşumu anlatır.⁶⁶ Süreçler, "hedeflerin elde edilmesine yönelmiş eylemler dizisi olarak tarif edilebilir. Örgüt süreçleri fonksiyonel ya da yönetimsel olabilir. Başlıca yönetimsel süreçler; örgütlenme, haberleşme-iletişim, denetim, önderlik, planlama ve karar verme gibi süreçlerdir.⁶⁷

⁶³ PEKER Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO9000Standartları", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1993a,s.51.

⁶⁴ DİNÇER & FİDAN, a.g.e. 2000,s.152

⁶⁵ KAYA, a.g.e., 1993,s. 93

⁶⁶ BAŞARAN, İ. E., *Eğitime Giriş*, Kadioğlu Matbaası Ankara, 1983,s.53

⁶⁷ LEARNED-Audrey T. Sproat, *Örgüt Kuramı ve Politikası*, Çev. Gencay Şaylan, Ankara, TODAİE Yayını, 1972,s. 72

Ancak bu listenin, destekleyici ya da kolaylaştırıcı eylemlerin eklenmesiyle oldukça eşitlendirilebileceği; ya da bazı eylemler, ötekilerin aşaması, ya da alt bölümü diye kabul ederek daha karışık bir duruma getirilebileceği belirtilmektedir.

Literatür dikkate alınarak bu çalışmada yönetim süreçleri, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon(eşgüdümleme) ve değerlendirme(denetim) olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Aşağıda bu süreçlerin tanıtılmasına çalışılmıştır.

1.1.3.1. Karar

Karar verme; bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler (alternatifler) arasından birini seçme sürecidir.⁶⁸ Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır ve diğer süreçlerin eksenidir.⁶⁹ Karar verme, yöneticinin temel görevlerindedir. Karar verme seçim yapma, çeşitli alternatiflerden birini seçmektir.⁷⁰

Kararın aşamaları şunlardır; Drucker'e göre; karar aşamaları beş aşamada gerçekleşir. Bunlar; problemi tanımlamak, analiz etmek, alternatif çözümler üretmek, en iyi çözüm üzerinde karar vermek ve varılan kararı uygulamaya geçirmektir.⁷¹

Simon karar sürecini basitleştirmiş ve alanlarının; karar olanaklarını yakalamak, seçeneklerini bulmak ve bunların arasından seçim yapmak olarak azaltmıştır. Böyle olduğu gibi, bu aşamalar daha çeşitli de alınabilir.⁷²

- Problemin anlaşılması
- Probleme ilişkin enformasyon toplanması
- İnformasyonun çözümlenmesi ve yorumu
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- En iyi seçeneğin bulunması
- Uygulama

⁶⁸ KAYA, a.g.e., 1993,s. 94

⁶⁹ BURSALIOĞLU, "Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış" Pegem yayınları 11.basım Ankara 2000, s. 80

⁷⁰ TORTOP Nuri. *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Ankara, TODAİE Yayın No: 224, 1990,s.130

⁷¹ AYDIN Mustafa, "Eğitim Yönetimi", Hatiboğlu Yayınları,1998, s.353

⁷² BURSALIOĞLU , a.g.e. 2000,s. 85

- Değerlendirme

Bazı kararlar bireyler, bazı kararlar ise gruplar tarafından alınmaktadır. Bu durumu karar güçleri olarak birey, küme ve çevre başlıkları altında gruplandırmıştır.⁷³ Bursalioğlu ise; kararları verenler açısından birey ve grup kararları olarak iki bölümde ele almaktadır.⁷⁴

Örgüt içinde ve çevresindeki değişimler, alınan kararları kısa sürede eskitmekte, yetersiz ve geçersiz duruma getirmektedir. Bu durumda yeni kararların alınması kaçınılmaz olmaktadır. Kararların bu anlamda sık değişmesi ise uygulamacıları ve karara muhatap olanları rahatsız etmektedir⁷⁵ Karar süreci hakkındaki model, kavram ve ilkeler eğitim yönetimi için de geçerlidir.

Bursalioğlu; eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeleri şöyle özetlemektedir.⁷⁶

- Grup dinamiğini anlamalı, fakat örgüt amaçları dışında kullanmaya kalkışmamalıdır,
- Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir,
- Karar sürecinde, astlarına ve bu kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir,
- Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır,
- Grup çalışmalarında, amacı kaybetmemelidir,
- Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır,
- Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir,
- Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır,
- Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır,
- Örgütün yapısını iyi kurmalıdır,
- Grup değer ve davranışlarını dikkate alınmalıdır,
- Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir,

⁷³ ERGUN. T, POLATOĞLU, A., **Kamu Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, Ankara, TODAIE Yayınları 1988, s.194

⁷⁴ BURSALIOĞLU, a.g.e. 2000,s. 92

⁷⁵ AÇIKALIN, Aytaç "Okul Yöneticiliği" Pegem yayınları 4.basım Ankara 1998,s. 52

⁷⁶ BURSALIOĞLU, a.g.e. 2000,s. 96

Karar verme esas itibariyle bir değerlendirme ve seçim sürecidir. En iyi seçeneğin seçimi, seçeneklerin değerlendirilmesini gerektirir.

İyi bir kararın özellikleri arasında şunlar sayılabilir.⁷⁷

- Bilimsel olmalıdır.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabileceği bir nitelikte olmalıdır.
- Yapılabildiği ölçüde, en kısa zamanda verilmelidir.
- Mevzuata uygun olmalıdır.

Drucker'e göre; örgütte alınacak, kararlardan etkilenecek kişilerin karar verme sürecine katılımı sağlanmalıdır. Alınacak kararlar da hem örgütün amaçları hem de işgörenlerin amaçları dikkate alınmalı, amaçlar arasında paralellik sağlanmalıdır.⁷⁸

Bu açıdan okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görebilmektir. Ayrıca karar sürecine katılmanın gereğine inanmak ve uygulamaktır. Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin bu kararda söz sahibi olması gerekir. Bu, amaçların gerçekleşmesinde yönetimi etkileyen öğelerin daha fazla çabasını, böylece de alınan kararların uygulanmasında aktif olmasını sağlar.

Örgütün yapısı, sahip olduğu kaynaklar ve karar verenin yaratılışı, çevrenin durumu, diğer örgütlerle ilişkiler karar vermeyi etkileyen diğer etkenlerdir.⁷⁹

Geleneksel okul yöneticileri kararlarını verirken "hiçbir tesir altında kalmadıklarını" vurgulamaya çalışırlar. Çağdaş yönetim anlayışına göre okul yöneticisinin okulun içindeki ve dışındaki bir kısım öğelerden etkilenmesi doğaldır. Çünkü okul, toplumsal yönü ağırlıklı bir kurumdur. Okul yöneticisini karar sürecinde etkileyen öğeler, iç öğeler (öğretmen, öğrenci, eğitici olmayan personel, fiziki durum ve

⁷⁷ BİNBAŞIOĞLU, a.g.e., s. 18

⁷⁸ DRUCKER Peter F. *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, Çev: Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, 1993, s.365

⁷⁹ BİNBAŞIOĞLU, a.g.e., 1988, s.17

donanım) ve dış ögeler (anne-baba, baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş piyasası, eğitim üst yönetimi, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, genel yönetimler, okulun yakın çevresi) olmak üzere iki kümede toplanabilir.⁸⁰

Eğitimin demokratikleşmesi, etkililiğinin artması, okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı, okul yöneticisinin kararları etkileyen ögelere karşı duyarlılığı olması ile doğrudan ilişkilidir.⁸¹

1.1.3.2. Planlama

Planlama; arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma süreci; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir faaliyet olarak ifade edilebilir.⁸²

Fayol planlamayı, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesi olarak tanımlamıştır.⁸³

Planlama, örgütün esnekliğini ve yaratıcılığının engellemediği ölçüde yararları olan bir süreçtir. Plansız eylemlerin başarısı rastlantılara bağlı olduğu gibi, denetimi de olanaklı değildir. Bir eğitim planlanmasının aşamaları olarak, ulaşılabilecek hedeflerin saptanması, sistemin ürünü ve bu ürünün özellikleri, üretimde kullanılacak teknikler, sistemin yapısı ve verimin değerlendirilmesi sayılabilir. Okul yöneticisinin her kararını bir planlama eylemi izlemelidir.

Planlama; bir kimsenin amaçlarını açıklığa kavuşturması ve daha sonra istenen hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemlerle ve ne kadar giderle, hangi faaliyetlere girişeceğinin kararlaştırılmasıdır.⁸⁴ Planlama yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesi sayılmaktadır.⁸⁵

⁸⁰ AÇIKALIN, Aytaç., **Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995, s.56

⁸¹ AÇIKALIN, a.g.e., 1995, s.57

⁸² DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul 2000, s.153

⁸³ AYDIN, Mustafa., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara, 1991, s.

⁸⁴ ERGUN&POLATOĞLU, a.g.e, 1988, s.226

⁸⁵ AYDIN, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi** Ankara İm Eğitim Yayın Danışmanlık A.Ş. 1986, s.74

Planlama eyleme anlam kazandırır. Gerekli olgular ve veriler planlamacıya sağlandığı takdirde gerçekçi, uygulanabilir bir plan hazırlanabilir. İyi bir planlama yapılabilmesi için önceden araştırmaya ihtiyaç vardır. Planlama geleceğe yönelik, bir kararlar sistemi ve seçilen bir amaca yönelik olup, bu amaca ulaşabilmek için en uygun yöntem ve araçların seçilmesi ile ilgilidir.⁸⁶

Planlama, bir eğitim sisteminin tüm düzeylerinde ortaya çıkabilen bir yönetim fonksiyonudur. Planlamanın amacı sadece değişikliği başlatmak değildir, belirsizliği azaltmak ve kaynakları etkili bir şekilde kullanmak için örgütsel aktiviteler üzerinde yoğunlaşmaktır.

Yönetimde planlama, örgütün amacını gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri ve bütün kaynakları sıraya koyma ve uygulanacak yöntemleri, genel çizgileriyle belirtme işlemidir.⁸⁷

Planlama sürecinde cevaplanması gereken iki temel soru vardır. Bunlar:

- Gerçekleştirilmesi ya da başarılması gereken nedir?
- Nasıl gerçekleştirilecektir? sorularıdır.

Planlama bir anlamda bu soruların cevaplanmasıdır. Bu iki sorunun içinde bir dizi alt sorular bulunmaktadır. Ne zaman yapılacaktır? Ne kadar sürede yapılacaktır? Kim tarafından yapılacaktır? Nasıl yapılacaktır? Gerekli kaynaklar nereden sağlanacaktır? soruları planlama sürecinde dikkate alınması ve cevaplanması gereken sorulardır.⁸⁸

Başaran, planlamanın niteliklerini şöyle sıralamıştır.⁸⁹

- Planlama örgütün geleceğine ilişkin bir çalışmadır,
- Planlama, yalnız çevreye ilişkin değil, örgüte ilişkin bilgilerin de yeterli, doğru, gerçekçi olmasını zorunlu kılar,

⁸⁶ ERGUN& POLATOĞLU, a.g.e., 1988,s. 226-227

⁸⁷ BİNBAŞIOĞLU, a.g.e.,1988 ,s. 32

⁸⁸ AYDIN, a.g.e.,1994, s.133

⁸⁹ BAŞARAN., *Yönetim* (2. Baskı) Ankara, Gül Yayınevi , 1989,s. 236-237

- Planlama süreci, gelişmiş güzel değil ussal eylemlerle oluşturulabilir,
- Planlama sürecinde iletişimin büyük önemi vardır,
- İş görenlerin planlama sürecine katılması bir çok yönden yararlı olmaktadır,
- Planlama sürecinde, planın uygulanmasını sağlayacak olan yetke, sorumluluk göçeriminin de düzenlenmesi gerekmektedir.

Başarılı bir planlamanın yukarıda belirlenen nitelikleri taşıması gerekmektedir. Ayrıca planlama, örgütün gereksinmelerinin tespitini ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar.⁹⁰

Planlama sürecinde iletişimin büyük önemi vardır. Plan için toplanan bilgiler ne denli sınırlı bir çevre içinde tutulursa, planlama da o denli kısır bir döngü içinde kalır. Çok yönlü bir iletişim personelin planlamaya katılmasında önemli bir araçtır⁹¹ Verilen kararlar ve hazırlanan planlar tarafından etkilenen kişilerin bu süreçlere katılmaları, benimsenmiş bir demokrasi ilkesidir. Planlamaya katılma yolu ile örgüt üyeleri, oluşan programları anlama ve benimseme ile kalmayacak, bireysel yeterlikte gelişme sağlanacaktır.⁹²

Ayrıca planlama sürecinde, planın uygulanmasını sağlayacak olan yetke, sorumluluk göçeriminde düzenlenmesi gerekmektedir. Planda hangi eylemin kim tarafından gerçekleştirileceği belirtilirken bu eylemin yapılabilmesi için gereken yetke ve sorumluluğun verilmesi gerekir.⁹³

Ana hatlarıyla planlamanın ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.⁹⁴

- Planlamanın yönü, kesinlikle örgütün amacına yönelik olmalıdır,
- Planlama, örgütü bütün ile ele almalı, örgütün hiç bir birimi planın dışında kalmamalıdır
- Planı uygulamak için yapılan eylemler, işlemler ölçülebilir, ölçülenebilir,

⁹⁰ KAYA, a.g.e.,1993,s. 100

⁹¹ BAŞARAN, a.g.e.,1991,s. 237

⁹² AYDIN, a.g.e.,1994,s. 134

⁹³ BAŞARAN, a.g.e.,1991 ,s.237

⁹⁴ BAŞARAN, a.g.e., 1989,s. 238-239

- Plan, sürekli gelişime açık, esnek bir yapıda olması zorunlu olmaktadır. Kısaca, geliştirebilirlik özelliği taşınmalıdır,
- Planlama süreci hem uzun bir süreyi kapsamalı hem de süreklilik göstermeli, kesintisiz olmalıdır,
- Planlama sürecinde doğru bilgiler, doğru yöntemler kullanılmalı, güvenilirlik taşınmalıdır,
- Hem planlama sürecinin kendisi, hem de ortaya çıkacak plan, az masrafla elde edilmeli,tutumluluk özelliği taşınmalıdır,
- Bir planın içeriği kullandığı yöntemleri, uygulanması, izlenmesi, denetimi, değerlendirilmesi,uygulayan her işgörence iyice anlaşılabilmesi, yalın olmalıdır.

Planlama, örgütün etkinliğini ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak özelliklere sahip olmalıdır. Bunlardan birinin olmaması örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller.

Planlama, yönetimin temel süreçlerinden biri olmasına rağmen kimi kez yeterli düzeyde oluşturulamaz. Bir takım etkenler planlama sürecini engeller. Bunlar; örgütün amaçlarının yitirilmiş olması, örgüt yapısının çarpıklaşmış olması, etkili bir planlama yapabilmek için yeterli zaman olmaması, uzman yardımının yeterince sağlanmaması, yönetimdeki üst yöneticilerin yetersizliği olarak sınırlanır.⁹⁵

Yönetimin en önemli süreçlerinden sayılan planlamanın da kendine has süreci, basamakları vardır. Hedef tesbiti, hedefin tanımı, uygulama seçeneklerinin aranması,uygulama seçeneklerinden birinin kararlaştırılması, uygulanacak biçimde yazımı, planda sapmayı önlemek ve uygulama sonunda elde edilen ürünün değerlendirilmesidir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yöneticisi “neyin”, “nasıl” yapılacağını iyi planlamak durumundadır. Bu yüzden yıllık çalışma planlarını hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı

⁹⁵ BAŞARAN., a.g.e., 1989,s. 341-342

gibi durumları ayrıntılı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha az harcama, daha az zaman ve daha az insangücü ile sonuç alma çabasında olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır.⁹⁶

- Hedeflerin geçici olarak belirlenmesi,
- Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması,
- Okul için hedeflerin bir programa dönüştürülmesi,
- Hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin yönünü belirleme,
- Planı uygulamaya koyma, Programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme,
- Sonuçlara bakarak gerekiyorsa yeniden planlama,

Planlama, bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır.⁹⁷

Bir okul yöneticisi okulun eğitim ve öğretim çalışmalarını, bunların uygulanmasından çok önce bir plana bağlamak zorundadır.⁹⁸ Bu açıdan her plan ve sonuçları örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olumlu katkıda bulunması gerekir. Planlama her yöneticinin görevidir, bu görevi uygulamayan kimsenin yöneticiliği tartışmaya açıktır. Planlama girişilen yüklenmelerin gerçekleşmesini kestirebilecek kadar uzun bir zaman sürecini kapsmalıdır ve planlar kontrol edilemeyen çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır.⁹⁹

Okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır. Planın uygulanabilmesi için gerekli olan yetkiyi çalışanlara vermesi gerekir. Çünkü planların uygulanması öğretmenler ve diğer çalışanlar ile olmaktadır. Bu açıdan planlama etkinliğinde öğretmenler ve diğer çalışanlarla işbirliğine dikkat edilmelidir.

⁹⁶ AYDIN, a.g.e.,1994,s. 133-134

⁹⁷ AYTEK, Bintuğ. **Yönetim Görevleri**.Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21, Ankara 1978,s. 29

⁹⁸ BURSALIOĞLU, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**,Pegem Yayınları,Ankara, 1991, s. 104

⁹⁹ BURSALIOĞLU,a.g.e.,1991,s. 98

1.1.3.3. Örgütlenme

Örgütlenme eylemi (organizasyonu oluşturma) belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tesbit etmek, bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek ve nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araçtan, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme "*maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi*" şeklinde tanımlanabilir.¹⁰⁰

Örgütlenme "yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir."¹⁰¹ Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yönetimin amacına, işlevlerine ve sürecine elverişli bir yapıyı kurma sürecidir.¹⁰²

Örgütlenme; planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara denir.¹⁰³ Bir başka tanıma göre; "ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesidir"¹⁰⁴

Tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütlenmede insan, madde ve bunların koordinasyonu temel unsur olmaktadır. Örgütlenme, eşgüdümlemiş bir insan çabaları sistemidir.

Ortak amaçlarla bir araya gelmiş olan insanların, belirli bir düzen içinde, bir hiyerarşiye bağlı olarak faaliyette bulunması zorunludur. Kimin kimden emir alacağı, hangi işi kimin, hangi araçlarla yapacağı bu yapı ile ortaya koyulur. İnsanların bu yapı içerisindeki işleyişi, davranışları belirli kaide ve kurallarla ortaya konulmalı, insanların görevlerini bilerek çalışmalarını düzenli bir örgüt yapısının gereğidir.¹⁰⁵

¹⁰⁰ DİNÇER & FİDAN ;a.g.e.,2000,s.154

¹⁰¹ BURSALIOĞLU, a.g.e.1994,s. 112

¹⁰² BAŞARAN.,a.g.e., 1989,s. 247

¹⁰³ TORTOP , a.g.e., 1990,s. 72

¹⁰⁴ AYDIN, 1986,s. 43

¹⁰⁵ DİNÇER & FİDAN a.g.e.,2000,s.154

Aydın, örgütün formal ve informal (doğal) olmak üzere iki boyutunun bulunduğunu, informal örgüt olarak adlandırılan doğal grupların formal örgütün kararlarını etkilediğini belirtmektedir.¹⁰⁶

Örgütlenme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.¹⁰⁷

- Örgütün amacının tespiti,
- Tespit edilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
- Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
- Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
- Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
- Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,
- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması,

Bu aşamalardan sonra örgütlemeye bir takım ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler; Başaran'a göre şunlardır:¹⁰⁸

- Amaçlar yada hedeflerin tespiti,
- Çalışanların alanında uzman olması,
- Çalışanlar arasında eşgüdümleme sağlanması,
- Etkili bir yönetim yapısının kurulması,
- Çalışanların, örgüte karşı sorumluluklarının olması.

1.1.3.4. İletişim

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim sözcüğü Latince *communicare* kökünden

¹⁰⁶ AYDIN, a.g.e.,1986,s. 77-78

¹⁰⁷ AYDIN , a.g.e., 1986,s.44-45

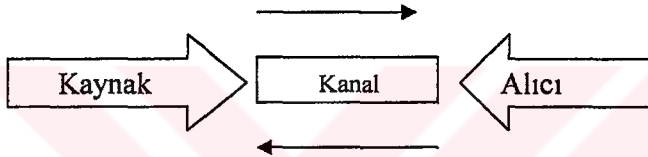
¹⁰⁸ BAŞARAN.a.g.e., 1989,s.248

gelmektedir ve dilimizde komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleriyle de tanımlanır.¹⁰⁹

İletişimin işlevi;bir kişinin gereksinimi olduğu zaman,başka biriyle konuşmasıyla başlar.¹¹⁰ İletişim sürecinden söz edebilmek için;karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki iletişim birimi, bu iki birim arasında bilgi haber alışverişi ve bu alışverişin iki iletişim birimi üzerinde de etkili olması ve davranış değişikliğine yol açması gereklidir¹¹¹

1.1.3.4.1.İletişim Sürecinin Öğeleri

İletişim sürecinde; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim olmak üzere beş temel öge olduğu söylenebilir.¹¹²



Şekil-1.1.İletişim süreci.

Kaynak: MEB, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt I, 2001, s. 205'ten uyarlanmıştır

a - Kaynak - Kodlama: iletişim sürecinin başarısı, önemli ölçüde kaynak kişinin bilgi yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan;bilgi, duygu veya beceriye sahip olup, bunları başkalarına ileterek bir amacı (davranış değişikliği) gerçekleştirmek isteyen ya da başkasının bilgisine ihtiyaç duyan kimsedir.

Kaynak, sahip olduğu bilgi, beceri veya davranışları alıcı ile paylaşmak isterse, onları önce bir dizi sembol veya harekete çevirerek kodlar. Bu kodlamanın olmaması durumunda iletişim gerçekleşemez. Sembollerin alıcı tarafından tanınan ifade ve semboller olması gerekmektedir. Kaynağın yoğun ve etkin bir iletimim ve sosyal

¹⁰⁹ BALTAŞ, Zuhal.,BALTAŞ Acar. **Bedenin Dili**. 31. Basım,Ankara. Remzi Kitabevi ,2003,s.19

¹¹⁰ GORDON Dr.Thomas. **Etkili Öğretmenlik Eğitimi** ,Çev: Emel AKSAY , 9.baskı , Sistem yayıncılık, İstanbul, 2000,s.58

¹¹¹ KÖKNEL Özcan. **İnsanı Anlamak**,7. Baskı, Altın Kitaplar , İstanbul,1997,s. 35

¹¹² YALIN Halil İ., **Öğretim Teknolojileri Ve Materyal Geliştirme.**, 4.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.13-15

etkileşim iletişim kurabilmesi alıcının mümkün olduğu kadar çok duyusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir.

b - Mesaj: Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncelerin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembolere mesaj denir. Başka bir ifadeyle mesaj, kaynağın alıcısıyla paylaşmak istediği düşünce, duygu ve davranışları temsil eden semboller ya da işaretler örüntüsüdür.

c - Kanal: En yakın deyişle gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. Oluşturulan mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan ortam (araç-gereç), yöntem ve tekniklerdir. Kodlanan mesajlar alıcıya nasıl kodlandığına dayalı olarak farklı araç-gereç,yöntem ve teknik kullanılarak gönderilebilir.

Bunları sunumsal, temsili ve mekanik araçlar olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Ses ve yüz sunumsal; kitaplar, resimler, yazılar, temsili; telefon ise mekanik araçlar arasında yer alır.

ç - Kod Çözme - Alıcı: Kaynak tarafından gönderilen iletiyi alan kişidir. Başka bir söylemle, kaynak kişinin kodladığı anlamı alıp çözecek, değerlendirecek kişidir. Çeşitli kanallarla alıcıya iletilen mesaj, önceden sahip olunan bilgi,duygu ve becerilerle karşılaştırılarak yorumlanır. Kod çözme; alıcının, mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme sürecini içerir, iletişimin başarısında hem kaynak hem de alıcının iletişim bakımından yeterlilikleri, iletişim konusundaki tutumları ve istekleri önemli ölçüde etkilidir.

Alıcı, kapsamı kendi çerçevesinde değerlendirir bu değerlendirme neticesinde kabul eder veya etmez.

d - Geri Bildirim: İletişim sürecinin son aşaması geri bildirimdir. Bu iletişimin ters yönde işleyen kısmı olup; alıcının mesaja reaksiyonu kaynağa bu yoldan ulaşır. Böylece roller değişmiştir: Alıcı kaynak; kaynak da alıcı olmuştur ve ilk iletişimdeki aşamalar aynen burada da yaşanır. Geri bildirim, iletinin alınıp alınmadığının; alındıysa alıcı tarafından doğru olarak algılanıp algılanmadığının öğrenilmesini sağlar.

İletişim sürecinde geri bildirim önemlidir. Geri bildirimle birlikte tek yönlü iletişim çift yönlü bir nitelik kazanır ve mesajın alıcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığının anlaşılmasına imkan sağlar. Geri bildirim sözel, yazılı veya beden dili yoluyla sözsüz olabilir.

Geri bildirim kalitesi, iletişimin hem devamını hem de yönünü belirler. Geri bildirim ayrıca alıcının kaynak kişi karşısındaki konumunu açıklığa kavuşturur. Kişiyne davranışlarının ne olması ve ya olmaması gerektiğim hatırlatan, ahlak dersi veren, hatalarım vurgulayan türde geribildirimler, karşı tarafın kendisini savunmasına neden olacağı için, iletişimin kopmasına neden olacaktır.¹¹³

1.1.3.4.2.İletişimi Etkileyen Faktörler

İletişimin beklenen düzeyde gerçekleşmesini önemli ölçüde etkileyen faktörlerin bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir¹¹⁴

- Ortak değerler ve en önemlisi saygı, iletişimi kolaylaştırır.
- İletişimin amacı önceden belirlenmelidir.
- Mesajın etkisi, kaynağın güvenilirliğine bağlıdır.
- Mesajlar ortak bir anlam çerçevesi içinde kalmalıdır. Alıcının bilemeyeceği sözcükler kullanılmamalıdır.
- Mesajdaki bilgi miktarı, bir mesaja hangi düzeyde anlam verildiğini etkilemektedir. Bu nedenle alıcı açısından mesajdaki bilgi miktarına dikkat edilmelidir.
- Mesajlar birbiriyle çelişmemelidir.
- Mesaj sözlü sözsüz tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir.
- Kaynak kişi ve alıcı mesaj alışverişinde kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularım anlamaya çalışmalıdır. Başka bir deyişle empati kurabilmelidir.
- Her insanın aynı mesajı algılaması birbirinden farklı olabilir. Algılama yeteneği; insanın zihinsel yeteneği, eğitim düzeyi ve toplumsal çevrenin etkisiyle oluşur. Bir mesajın doğrudan algılanması öncelikle duyu organlarının yeterliliğine bağlıdır.

¹¹³ ÖZDEN Yüksel ,Ed., *Eğitim ve Okul Yöneticiliği* (1. Baskı) PegemA Yayıncılık , Ankara , 2004, s.282-283

¹¹⁴ KILIÇ Tamer.,*Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi* ,Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998,s. 51-54

İletişimi engelleyen görme ve işitme gibi engeller varsa bunlar dikkate alınmalıdır.

- Alıcının mesajla ilgilenmesi ve iyi bir dinleyici olması gerekir.
- Alıcının geri bildirimini kaynak kişinin en ihtiyaç duyduğu zamanda vermesi gereklidir.
- Uygun bir iletişim ortamı yaratmak ve bu iletişim ortamında beşeri havanın bozulmasını önlemek için gereksiz eleştirilerden kaçınılmalıdır.

1.1.3.4.3. İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişim süreci,uygulamada, çeşitli nedenlere bağlı olarak arzulanan şekilde işlememektedir. İletişim kurma becerilerinin geliştirilebilmesi için ilk önce etkin iletişimin önündeki engellerin farkında olunmalıdır.

Bu engellerden bazıları göndericinin hatası, bazıları teknolojinin, ama ender olarak da alıcıya bağlı hatalar olabileceği gibi iletişimin her aşamasında ortaya çıkabilirler.¹¹⁵

İletişimi engelleyen faktörleri kişisel,fiziksel,teknik,psikolojik ve dil güçlükleri olarak beş kategoride toplamaktadır¹¹⁶

a.Kişisel Faktörler

Kaynak ve alıcının amaçları, etkin bir iletişim sağlamak olmasına rağmen, bilerek veya bilmeyerek etkin iletişimin önünde ciddi birer engel oluşturabilirler.

Bireysel amaçlar, ihtiraslar, değer yargıları ve hisler bir filtre görevi görüp mesajın kodlanmasında kullanılmak üzere seçilecek sembolleri etkiler. Ayrıca ön kabuller, alınganlık, benmerkezcilik, kararsızlık ve korkular iletişimde engel oluşturabilecek bazı kişisel faktörlere örnek olarak verilebilir.

b.Fiziksel Faktörler

İletişim, belirli bir ortam içinde, çeşitli kanal ve araçların yardımıyla sağlanır. Örneğin yüz yüze yapılan iletişimde kanal aradaki mesafe; telefon görüşmelerinde

¹¹⁵ ROEBUCK,C.,*Etkili İletişim.*,(Çev: A. C. Akkoyunlu), İstanbul, Doğan Kitap , 2000,s.50

¹¹⁶ ÖZDEMİR. S., a.g.e. ,2000,s. 86-87

telefon hattıdır. Birincisinde iletişimin yapıldığı ortamda gürültü; ikincisinde parazit varsa kaynak ve alıcı arasında mesaj alışverişi tam sağlıklı olarak yapılamaz. İletilen işaretlerdeki değişiklik ya da sapmalara gürültü adı verilir. Gürültü kalabalık nedeniyle ortaya çıkan mekanik gürültü olabileceği gibi, dinleyicinin kararının başka şeylerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir.

Fiziksel faktörlerle ilgili diğer bir örnek, elektronik iletişim hatlarındaki yetersizlikler olarak verilebilir. İyi düzenlenmemiş web sayfaları ve yanlış kodlanan e-mail mesajları da etkin iletişimi etkileyen fiziksel faktörler olarak değerlendirilebilir.

c.Teknik Engeller

İletişimdeki çevresel engellere teknik engeller adı verilmektedir. Teknik engeller içinde önemli olanlar şunlardır:

Zamanlama. Mesajın ne zaman iletileceği zamanlama konusudur. Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir. Gecikmelerin olması ya da zamanından önce bilgilerin iletilmesi mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir.

Aşırı Bilgi Yükleme. Göndericinin belli bir zamanda alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesidir. Kişinin belli bir kapasitesi vardır, Bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşmaz. Bu, okuldaki derslerde sık karşılaşılan bir durumdur. Başlangıçta dikkatle dinleyen ve not alan öğrenciler bir süre sonra bu davranışlarından ister istemez uzaklaşırlar.

Kültürel Farklılıklar. Değişik kültürlere sahip kişiler arasında iletişim kurmada sorunlar yaşanabilmektedir.

ç.Psikolojik Güçlükler

Duygu ve düşünceler, davranışları; davranışlar da iletişimi etkiler. İnsanların içinde bulunduğu ruh hali, iletişim basamaklarındaki kişiler ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu etkinin nedenleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

Süzgeçleme: Tüm bilginin iletilmemesi ya da değiştirilerek iletilmesi, iletişim etkinliğini azaltabilir.

Güven ve açıklık: İletişimde bulunan kimseler birbirlerine güvenmezlerse iletişim etkili bir şekilde gerçekleşemez, insanlar güven duymadıkları ya da hoşlanmadıkları kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz tavır takınmaktadır.

Kıskançlık: İletişimde bulunacak kimselerin kıskançlık duygusu içinde olması iletişimi etkiler.

Duymak istediklerimizi duyma: Duymak istemeyenler kadar işitme engelli yoktur.

d.Dil Güçlükleri

Dil, duygu ve düşünceleri anlatmak için kullanılan her türlü işaret ve ses topluluğudur. Herkesin anlayacağı dil farklıdır. Alıcının kişiliği dikkate alınarak bir tarz seçilmesi etkinliği artırır. Sözcüğün kullanılan anlamı ile algılanan anlamı farklı olursa iletişim kesilmiş demektir.

1.1.3.4.4.Örgütsel İletişim

Örgüt, insan topluluğundan oluştuğuna göre, örgüt üyelerinin etkili bir iletişim sistemine sahip olamamaları, zaman ve kaynak israfını artırarak insanlar arasında sürtüşmelere yol açar. Bu durum da işgörenlerin, sorumluluklarının üstesinden gelme arzularını körelterek örgüt iç ilişkilerin bozulmasına yol açan sonuçlar doğurur. İletişim örgütü hem çevresine bağlar hem de işgörenlere buyruk taşır.¹¹⁷ Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgütün çevresi ile olan iletişimi kapsamaktadır.

Örgüt, amaçları doğrultusunda etkinliklerde bulunacağından, bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir, iletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi olanaklı değildir.¹¹⁸

¹¹⁷ BAŞARAN.,a.g.e.,1989,s.93

¹¹⁸ ERGUN. T. A. POLATOĞLU. a.g.e.,1992,s.204

İletişim ayrıca; örgütte neyin, neden ve nasıl yapılması gerektiği sorularını cevaplayan, örgütsel sorumluluk ve hakların bilinmesine yardım eden, belirsizliği ortadan kaldırarak örgüt üyelerini örgüte bağlayan işlevler de icra etmektedir. İletişim, örgütü dikey ve yatay düzeyde birbirine bağlayan kanallar bütünüdür. Yönetim kararları bu kanallardan, örgüt çalışanlarına iletilir ve istekleri üst organlara yansıtılır.¹¹⁹

Örgütte dört türlü iletişim akımından söz edilebilir.¹²⁰

a.Yukarıdan aşağıya: Örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde üst yöneticiden başlayıp, hiyerarşik kanalları izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişimde ulaştırılan; işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleridir. Yukarıdan aşağıya iletişimin genel çerçevesi aşağıdaki gibidir:

- Göreve ilişkin buyruklar = iş yönergeleri
- Görevin niteliği hakkında bilgi
- Örgütsel yöntem ve uygulamalara ilişkin bilgi
- Astlara yönelik geri bildirim
- Amaçların benimsenmesine yönelik bilgi

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir. Açık, anlaşılır ve sade olmayan hiyerarşik bir iletişim sürecinde, hiyerarşi ve iletişim arasındaki iletişim engellerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

b) Aşağıdan yukarıya: Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olarak işlemektedir. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makama iletirler.

¹¹⁹ OZKALP. R., SABUNCUOĞLU.Z., *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir, 1988, s.101

¹²⁰ VAROL.M., *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. A. Ü.İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1993, s.129-130

Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür ile iletişimi geliştirme amacına yöneliktir.

c) **Yatay:** Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşın iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmakta ve bu nedenle yatay iletişimin önemi artmaktadır.

d) **Çapraz:** Hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle doğrudan bağlantı olmayan ve hiyerarşinin farklı düzeylerinde, farklı bölümlerindeki bireyler arasında oluşur.

Örgütsel yapı içerisinde iletişimin düzenli olması kadar; bu iletişimin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde; araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmesi gereklidir. Örgütlerde yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları kullanılmaktadır.

Örgütlerde yazılı iletişim araçları olarak raporlar, afiş, ilan tahtası, bülten, örgütte olup biteni duyuran gazete, broşürler sayılabilir. Sözlü iletişim araçları olarak herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak üzere yapılan toplantılar, iletişim ve sosyal etkileşim verilen konferanslar, görsel iletişim araçları olarak da bilgisayara dayalı gerçekleştirilen iletişim örnek olarak verilebilir.

Örgütsel iletişim, örgütün yönetimi ve yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı; örgüt kültürü de (örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıpları, iş felsefesi tutumlar) bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilmektedir. Merkezî, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin ağırlıklı olarak görüldüğü örgütlerde ise, iletişimin çok daha güç sağlanmaktadır.¹²¹

¹²¹ GÜRDAL. S., *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*, Simge Yayınları, İstanbul, 1997, s.83

Örgütsel iletişimin başarılı kılınması için formal iletişim yollarından ziyade, informal iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir.¹²²Bu aynı zamanda örgüt içi iletişim engellerinin ortaya çıktığı durumlarda "sempati" kanallarının kullanılarak engellerin aşılması sonucunu da doğuracaktır.

1.1.3.4.4.1.Örgütsel İletişimin Engelleri

Kişiler arası iletişimde etken olan iletişim engellerinin örgütsel iletişimde de etken olduğu ifade edilebilir. Örgütün içinde ve dışında bulunan birçok engel, iletişim sürecini güçleştirebilir. Bu güçleştirme, fiziksel engellerden psikolojik engellere kadar genişleyebilen nedenler zincirinden oluşur. Bu engelleri tümüyle ortadan kaldırmak zordur. Örgütsel iletişim engellerinin neler olduğunu anlamak, bu engellerin aşılmasında önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Bursalıoğlu örgütsel iletişimin önündeki engelleri, "psikolojik, semantik (konuşma ve yazı dilindeki karışıklık), statü, korunma, coğrafi uzaklık, hiyerarşi, uyutma ve sınırlama" olarak belirtmektedir.¹²³

Açıklan ise örgütsel iletişim engellerini;¹²⁴

- Amacın net bir şekilde ortaya konmaması,
- İletiler düzenlenirken alıcının iyi tanımlanmaması,
- Orta kademe yöneticilerin mesajları süzdükten sonra iletmeleri,
- Dönüte dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi,
- Bireylerin iletişimci kişilik kazanamamaları şeklinde ifade etmektedir.

İşgörenlerin ön yargı ve kalıplaşmış davranış biçimleri göz önüne alınmalıdır. İnsanlar genellikle değişime neden olacak yenilikçi mesajlara karşı direnç gösterirler.

¹²² OKAY, Ayla, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, Ankara ,1999,s.180

¹²³ BURSALIOĞLU, Z. ,**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**,11. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000,s.116

¹²⁴ AÇIKALIN, Aytac., **Toplumsal Kurumsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. (4.Baskı). PegemA Yayınları, Ankara ,1998,s.42-43

Bu direnci aşmak için kaynak, mesajını gerektiği kadar açık ve neden-sonuç belirterek vermelidir¹²⁵

Ayrıca hiyerarşik basamakların çok fazla ve katı olması, örgütsel iletişimin önünde önemli bir engel olarak yorumlanabilir. Üst-ast ilişkilerinde çatışmalar, yetkinin oldukça az veya aşırı derecede aktarılması, fazla dar veya geniş kontrol alanı, düzensiz enformasyon akımı gibi durumlar iletişim ortamını olumsuz etkileyen hiyerarşik nedenlerdir.

Eğitimde en önemli süreçlerden biridir iletişim. Demokrasinin de temel koşuludur. İletişim olmadan demokrasi olamaz. Eğitim yönetiminde iletişim olgusuna formal ve informal iletişim açısından bakılabilir. Formal iletişim bir okulun bürokratik-hiyerarşik yapısında üstten alta ve alttan üste anlam aktarımıyla gerçekleşir. Emirler, duyurular, genelge ve yönergeler, evraklar, zarflar gider gelir. Formal iletişim, yasaların öngördüğü çerçeve esas alınarak gerçekleştirilir. İnfomal iletişim ise eğitim örgütü içindeki bireylerin doğal olarak gerçekleştirdiği birinci grup iletişimdir. Aydın'ın söylediği gibi, " ...İnfomal iletişim ağına kulak veren bir yönetici, işgörenlerin ilgi ve çıkarlarını, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumlarını öğrenebilir..."¹²⁶ İletişim, karşılıklı işleyen bir süreç olduğundan mutlaka dönüt almak gerekmektedir. Okul örgütlerinde *dönüt* özellikle önemlidir; çünkü gereken revizyon ve reformları gerçekleştirmede birincil anahtardır.

Okulun yönetilmesi sürecinde, eğitim yöneticisinin önem vermesi gereken temel noktalardan biri iletişim sürecini doğru ve şeffaf bir biçimde işletmektir. Çünkü, insanın çalıştığı bir işyerinde kendi iş alanıyla ilgili tüm bilgileri zamanında ve net bir biçimde öğrenmeye hakkı vardır. Formal iletişimi gerçekleştirirken anlam bozulmasını olabildiğince önlemek gerekmektedir.¹²⁷

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde katılma boyutunu gerçekleştirmek için, iletişimde açıklık temel alınmak durumundadır. Böylece, bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak

¹²⁵ KILIÇ, T. a.g.e., s.53

¹²⁶ AYDIN, a.g.e., 1998, s.152

¹²⁷ http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm,25/06/2004

sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir.¹²⁸

1.1.3.5. Etki

Bu fonksiyonla; başarılı olabilmek için insanlarla etkili iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Etki ile ulaşmak istenen amaç, planlanan konuların örgüte en iyi faydayı sağlayacak biçimde yapılmasıdır. Etki,yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyet olup, yöneticinin genel tutumuyla ilgilidir. Bu durum, tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeli çalışmaya yönlendirme süreci olarak kabul edilebilir.

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu, yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak, grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır. Eğitim yöneticileri ise yetkiden ziyade etkileme güçlerini kullanmalıdırlar.

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır.¹²⁹ Bazı yönetim bilimcileri yöneltme yerine etkileme sözcüğünü kullanmaktadır. Etkilemenin kaynağı, yönetmenin yetkileridir. Bunlardan işgöreni etkilemede en etkin olan yasal ve makam yetkilerinden çok, uzmanlık ve kişilik özelliklerinden doğan yetkilerdir.¹³⁰

Yönetimsel liderliğin ölçülü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir. Etkinin dış yolları yetki, bilgi ve hizmetçi eğitim; iç yolları ise

¹²⁸ AYDIN, a.g.e,1998,s.152

¹²⁹ AYDIN, a.g.e , 1986,s. 85

¹³⁰ BAŞARAN, a.g.e, 1989,s.268

bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir.¹³¹

Otorite, bir bireyin bir başka bireyin eylemini yönlendirecek bir karar verme gücüdür. Biri üst, diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Üst,ast tarafından kabul edileceği beklentisi ile kararları tasarlar, biçimlendirir ve ast'a aktarır. Ast bu kararlara uyması, kararlara uygun davranış göstermesi gerektiğine inanır.¹³²

Otoritenin dışındaki etkileme kaynakları olan, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yollarından özellikle eğitim örgütlerinde yararlanılmalıdır. Daha iyi kontrol edebilme ve eritebilme için karşıt kişilerin gruba alınması yolunda bir taktiğe başvurulur. Okul aile birliği, öğrenci derneği gibi kuruluşlardan formal örgütün beklediği bir yarar da budur.¹³³

Etki bakımından yetki, belki de en son başvurulacak çaredir ve yöneltme yahut kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılabilir. Yetki, tek başına kullanıldığında bazı durumlarda etkisiz kalabilir. Eğitim yöneticisinin başka etki yollarına da gerekmesi vardır. Eğitim örgütleri ve bunların üyeleri formal bakımından gevşek fakat informal bakımdan sıkı bir yapı ve hava içinde bulunurlar.¹³⁴

Eğitim yöneticisi, özellikle ayrı etken ve davranışlar yaratmalı, yapıyı kurmak veya işletmekten çok, anlayış göstermek boyutu, yöneticinin rehberi olmalıdır. Çalışan kadrosunu eğitimin amaçları ve planlar konusunda düşünmeye ve yaratıcılığa yöneltmeli, bireyleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirilmelidir. Örgüte, örgütün amaçlarına ve diğer işgörenlere bağlılık, birey açısından etkileme kaynağı olmaktadır.

Örgütlerde yetki, yetki dışı etkileme yolları ile beraber kullanıldığında etkileme daha rahat sağlanır. Karar vermeye ve planlamaya ortak yaklaşım önemli bir etki yolu olarak düşünülebilir.

¹³¹ BURSALIOĞLU, a.g.e, 2000,s. 120

¹³² AYDIN, a.g.e,1986,s. .85

¹³³ BURSALIOĞLU., a.g.e., 1994,s.123

¹³⁴ BURSALIOĞLU., a.g.e., 2000,s.121

1.1.3.6.Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Yönetimin süreçlerinden en önemlilerinden biri sayılan koordinasyon,örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar.¹³⁵ Yine koordinasyonu eşgüdümleme adı altında ele alan Aydın;belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlamaktadır.¹³⁶

Okulda eşgüdümleme sürecinin en önemli görevi öğrencilerin eğitimi için eğitim iş görenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır.¹³⁷ Koordinasyon, yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Zira, grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Merkezden ve yerinden yönetim anlayış ve tutumlarının, koordinasyon üzerindeki etkileri büyüktür.¹³⁸

Koordinasyon; işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir.¹³⁹ İş bölümünün olduğu her örgütte koordinasyon da vardır. Bazı örgütlerde yöneticiler "koordinatör" olarak adlandırılmaktadır. Koordinasyon, örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin,örgüt amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirmesinin anahtarıdır.

Bir yöneticinin yeterliliğinin ölçütü işgörenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya koordine edebilme derecesidir. Koordinasyon ayrı bir eylemler bütünü değildir. İşlevsel bir planlama, sağlıklı bir örgütlenme ve etkili bir iletişimin, etkili bir koordinasyonun gerçekleştirilmesinde büyük payı vardır.

Koordinasyon, örgütlenme yoluyla ve bir fikrin egemen kılınması olmak üzere iki temel yolla sağlanır. Ayrıca, koordinasyon sorununa küçük ve büyük örgütlerde,

¹³⁵ BURSALIOĞLU, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, 1979, s.161

¹³⁶ AYDIN,a.g.e.,1986, s.82

¹³⁷ BAŞARAN, a.g.e.,1996

¹³⁸ BURSALIOĞLU, a.g.e.,1994, s. 124

¹³⁹ KAYA, a.g.e.,1993, s. 105

basit ve karmaşık örgütlerde, statik ve dinamik örgütlerde farklı biçimde yaklaşmak gerekir. Koordinasyon (eşgüdümleme) sürecinin güdülenme, güdüleme, işbirliği, yönlendirme ve özendirme gibi öğeleri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, gözdağı, ödül ve ceza, borçlandırma, yarışma, işe sarma, işi çekici kılma ve takım kurma gibi koordinasyon sağlama yöntemleri sıralamaktadır.¹⁴⁰

Eğitim yönetiminde koordinasyon sağlanma işlevi daha çok önem taşımaktadır. Zira çeşitli öğelerin etkilediği okul yönetiminde akıcı güç ve grupları, dengede tutabilmek zorunluluğu, koordinasyon eyleminin önemini özellikle artırır. Bu yüzden okul yöneticisi koordinasyon planında bütün bu öğeleri kapsamalıdır.¹⁴¹ Eğitim yönetiminin yönleri çeşitli kaynakları, dağınık ve güçleri akıcı olduğundan, eğitim girişiminde koordinasyon süreci, sistemin önemli bir mekanizmasını oluşturur.

Bursalıoğlu bir eğitim örgütünde, koordinasyonu sağlamaya yarayacak koşulları şöyle özetlemiştir;¹⁴²

- Görevsel bir yönetim yapısı,
- Görevleri ile ilişkileri açıkça belirten bir örgüt seması,
- Yazılı politika ve tüzükler,
- Etkili bir iletişim sistemi,
- Bir koordinasyon birimi ve uzman personel,
- Yazılı plan ve programlar,
- Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması,
- Düzenli raporlar ve kayıtlar,
- Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri,
- Moral eğitimi.

Koordinasyon sağlamada hizmetiçi eğitim faaliyetleri dolayısıyla grup toplantıları önemli ve etkili yer tutmaktadır. Binlerce kişiye ayrı ayrı gidilemeyeceğine göre; örgütün koordinasyonla ilgili bireylerinin bir araya toplanarak yapılacak çalışma

¹⁴⁰ BAŞARAN, a.g.e.,1989,s. 266-272

¹⁴¹ BURSALIOĞLU, a.g.e. 1994,s.125

¹⁴² BURSALIOĞLU, .a.g.e.,2000,s.125

zamandan ve ekonomik yönden tasarruf sağlayacağı gibi, bilgilerin ilk kaynaktan ve doğru olarak akması sağlanacaktır.

1.1.3.7. Değerlendirme(Denetim) :

Değerlendirme yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreciyle örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir. Yapılan değerlendirmede amacın gerçekleşmesine katkıda bulunan bütün öğeler ayrı ayrı değerlendirilerek her birinin hata ve eksiklikleri ortaya konulabilir. Böylece yönetim sürecinin öğeleri hakkında toplanan bilgilere dönüt, besleme, geribesleme, aydınlatıcı yankı, feedback denir. Dönüt aslında olumsuzluk, kusur, hata veya eksiklikleri bildiren bilgilerdir. Dönüt yoluyla belirlenen eksiklikler giderilerek yönetimin başarısı ve örgütün gelişimi sağlanır.¹⁴³

DÖNÜT	- Karar
BESLEME	- Planlama
GERİ BESLEME	- Örgütlenme
FEEDBACK	- İletişim Sağlama
	- Etkileme
	- Koordinasyon
	- Değerlendirme

Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorundur.¹⁴⁴ Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.¹⁴⁵

Bir örgütte planlı olarak yapılan çalışmaların değerlendirilmesi iki aşamada yapılır.¹⁴⁶

1. **Veri Sağlama** : Çeşitli teknik ve araçlar kullanılarak, ölçme yoluyla veriler elde etme.

¹⁴³ TAYMAZ, a.g.e., 2003,s.52

¹⁴⁴ AYDIN, a.g.e.,1986,s. 88

¹⁴⁵ BURSALIOĞLU, a.g.e., 1994,s. 128

¹⁴⁶ TAYMAZ, a.g.e., 2003,s.50

2. *Yargıya Varma* : Sağlanan verileri işleme, analiz etme, kıyaslama, karşılaştırma, yorumlama ve karar verme.

Değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı, dışardan yahut içerden, statik veya dinamik olarak yapılabilir.¹⁴⁷

Değerlendirme yolu ile kurumun güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Ölçme sonuçlarının yorumlanması amacıyla seçilen bir referans çerçevesine veya kritere değerlendirme ölçütü, ölçme verilerinin bir kriterle karşılaştırma işlemlerine değerlendirme, bu işlemler sonucunda ulaşılan yargıya değer yargısı denir.¹⁴⁸ Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudır.

Denetleme örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara,bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bundan sonra ise sonucun değerlendirilmesi gelir. Yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesi denetimin üç önemli aşamasıdır.¹⁴⁹

Çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm öğeleri birlikte ele alarak, süreci değerlendirmek ve daha etkili kılmak üzere gerekli önlemleri almak olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁰

Denetlemenin ve sonunda değerlendirmenin başarıya ulaşması, amaçlı, planlı ve ilkelere uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Denetleme ve değerlendirme aşağıda sıralanan işlemlerle yapılır.¹⁵¹

- Denetleme amaçlarının saptanması

¹⁴⁷ BURSALIOĞLU, a.g.e.,1994,s. 128

¹⁴⁸ TURGUT, 1985,s. 105

¹⁴⁹ KAYA, a.g.e.,1993,s.126

¹⁵⁰ http://egitim.inonu.edu.tr/ADogan_BT_ve_denetim.htm,03/05/2004

¹⁵¹ TAYMAZ, a.g.e., 2003,s.51-52

- Denetlemenin planlanması
- Gözlenecek hususların belirlenmesi
- Ölçütlerin saptanması
- Gözlem- Kontrol formlarının hazırlanması
- Kontrol araçlarının hazırlanması
- Gözlem-Kontrol yapılması
- Sonuçların kaydedilmesi
- İstatistik işlemlerin yapılması
- Sonuçların kıyaslanması, yorumlanması
- Bulguların sunulması
- Sonuçların ortaya konulması

1.1.3.7.1.Eğitim Denetimi

Başarılı bir okulun yöneticisi, okul yaşamı için değerlendirilebilir ve sayısal verilerle açıklanabilir bir model geliştirir. Bu model sayesinde öğrenci başarısı, çalışma guruplarında verimlilik ve öğretmen performansı ve davranışı ölçülebilir. Başarılı okulun yöneticisi, öğretmenleri denetler. Yüksek öğretmen morali, etkili okullarda ölçülmeye çalışılan önemli bir faktördür.¹⁵²

Okul yönetiminin temel görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulun temel amacının öğrenme olduğu bilinmektedir. Okulda yer alan etkinliklerin tümü doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenmeyi gerçekleştirmeye yöneliktir. Denetim ise, öğrenmeyi gerçekleştirmeyi amaçlayan etkinlikler bütünü bir ögesidir.

Eğitim Yönetiminde, denetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bazı temel ilkeler şunlardır:¹⁵³

- Eğitim işgörenleri değerlidir. Onları küstürmemeli ve engellememelidir.
- Denetim bir takım çalışmasıdır. Denetleyen ve denetlenen, yapılan işin değerini saptamaya çalışan aynı takımın üyeleridir.
- Denetimde örgütsel önderlik asıldır. Denetleyenler önder olmalıdır.

¹⁵² ÇELİK, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003, s.42

¹⁵³ BAŞARAN, İ. Ethem., *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara, Feryal Matbaası, 2000, s.137

- Denetim eğitim işgörenince kendini geliştirme ve kanıtlama, işinde başarılı olanağı sağlamalıdır.
- Denetim planlı ve sürekli süreçtir.

Denetim süreci dört aşamadan oluşup, standartların belirlenmesi, gerçekleşen durumun ölçülmesi, standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.¹⁵⁴

Bir eğitim sisteminin yeterince değerlendirilebilmesi için yukarıdaki dört boyutun dikkate alınması gerekmektedir. Değerlendiriciler ile karar vericiler aynı kişiler olmamalı, değerlendirmenin de değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme biriminin görevi belli amaçlar çerçevesinde ayrıntılı olarak tespit edilmeli, bu birime başka yönetim görevi verilmemelidir. Ayrıca, değerlendirme birimi uzman kişilerden oluşturulmalı ve gerekli imkanlarla donatılmalıdır. Aksi takdirde yetersiz değerlendirme karar vericileri yanıtacaktır.

Okul müdürü, okul çalışanlarının bir insan olduklarını unutmamalı, onları değer biçilecek bir eşya olarak görmemelidir. Karşısındakine içtenlik, güler yüz, sevgi, saygı göstermeyen bunları beklemeye hakkı olamaz. Karşılıklı insan ilişkilerinin geliştirilmesiyle, anlama ve anlaşma ortamı daha kolay kurulabilir. Olâların gerçek nedenlerine ulaşılabilir. Böylece yetersiz bilgi ve yüzeysel etkenlere göre verilecek kararların yanlışlığından kaçınma durumu gerçekleşebilir. Müdür, her tür ediminin, düzeltme ve geliştirme amacı gütmesi gerektiğini unutmamalıdır. Bunun en geçerli yolu, gerçek durumun ne olduğuna bireyi inandırmaktır. Bu da etkili insan ilişkileri ile gerçekleştirilebilir.¹⁵⁵

Yöneticinin, denetim yapmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönlerini belirlemesi olanaksızdır. Okulun etkili okullar arsında yer almasını isteyen müdürler günün büyük bir bölümünü doğrudan program ve öğretim işlerine ayırmak zorundadır. Gün boyunca gereksiz evrakla uğraşmak, telefonla, veli ve ziyaretçilerle görüşmek yerine, koridorlar, okul bahçesi, atölye, laboratuvar, sınıflar, spor salonu, tuvaletler, gibi

¹⁵⁴ DİNÇER & FİDAN; a.g.e., 2000, s.157

¹⁵⁵ BAŞAR, Hüseyin. *Eğitim Denetçisi*. Pegem Yayınları, Ankara, 2000, s.48-50

okula ait tüm birimlerden haberdar olmalı ve denetimini eksik etmemelidir. Böylece daha etkili bir lider olacaktır.

Eğitim ve öğretimi denetlemeyi görev kabul eden bir öğretim lideri her bir sınıf için 5 ila 15 dakika arasında bir zaman ayırarak günde 5 ya da 7 sınıfı izlemesi mümkündür. Sınıf denetimi sonucunda elde edeceği bilgiler bir yandan öğretmeni desteklemek diğer yandan da öğrencileri çeşitli yönleri ile tanımak için öğretim liderine önemli yararlar sağlar.¹⁵⁶

Özdenetim, insanın kendi davranışlarını , geliştirdiği değer ve düzgünlere göre değerlendirmesi ve kusurlarını düzeltmesidir. Okulda, özdenetim yetkinliğine ulaşan bir işgören, yönetmenin denetimine gerek kalmadan işine güdülenir, yeterliğinin sınırı içinde işini en üst düzeyde yapar. Bu niteliğe ulaşan işgörenin, işine dıştan güdülenmesi gerekmez. Ama özdenetimli işgörenin de zaman zaman yönetmenin, uzmanların kılavuzluğuna gereksinmesi olabilir. Özdenetimli bir işgören için ödülün en büyüğü işinde gösterdiği başarıdır. Okul yöneticisinin amacı, bu niteliğe ulaşmış işgörenlerin sayısını yükseltmek için okulda gereken ortamın yaratılması, yetişme olanaklarının hazırlanması olmalıdır¹⁵⁷

Aynı zamanda okul deneticisi olan müdürlerin liderlik davranışları, liderlik konusundaki bilgilere dayalı olmak durumdadır. Demokratik bir lider olması beklenen okul müdürü kararlarda katılmayı sağlamalı. Öğretmenler, görüşlerini çekinmeden müdüre aktarabilmeli, müdür bu görüşleri ne olursa olsun benimseyebilmeli. Lider müdür, kendi yetkisinde olan ödül ve ceza sistemini de etkin biçimde işletmelidir. Ödül-ceza kullanımında ağırlık derecesi, fırsat düştükçe ödül, zorunlu kılındıkça ceza şeklinde kurulmalıdır. Beğendiğini belli eden bir hareket, bir bakış da ödüldür. Lider müdür, öğretmeni denetlerken yalnızca aksayan yönleri belirtmekten özenle kaçmalıdır.

1.2.YÖNETİCİ

Yönetici farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları sorunları çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan

¹⁵⁶ GÜMÜŞELİ, Ali İlker. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens.,İstanbul,1996,s.49

¹⁵⁷ BAŞARAN, a.g.e., 2000,s.140

insandır.¹⁵⁸ Yönetici olacak bireyin sahip olması gereken zihinsel ve bedensel nitelikler ile yöneticiliğe ilgi duyması, istemesi ve algılaması gibi özelliklere sahip olması, bunların yanında yönetimle ilgili gerekli olan kurallar, ilkeler ve teknikleri bilmesi gerekir.

Yöneticiyi; belli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi olarak tanımlayabiliriz.¹⁵⁹

1.3.EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Eğitim Yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Öğretmen insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi , öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir.¹⁶⁰

Eğitim yöneticisinin görevi; eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak, dünyayla birlikte hareket etme ve dünyadaki eğilimlere uygun davranma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.¹⁶¹

Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur¹⁶². Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir

¹⁵⁸ TAYMAZ a.g.e.2003 ,s.19

¹⁵⁹ DİNÇER & FİDAN; a.g.e., 2000, s.32

¹⁶⁰ ÇELİK, Vehbi, *Okul kültürü ve yönetimi* 3.baskı, PegemA yayınları ANKARA. 2002, s.22

¹⁶¹ ÇELİK, Vehbi. a.g.e., 2002, s.131

¹⁶² BURKE, W. Warner. "What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century". *Human Resource Management*. Spring 1997, Vol.36, No 1, Pp. 71-79. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158, 1997, s.73

örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

Okul yöneticisinin “okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara göre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu yönetmesi beklenir. Öğretmenlerin etkili plânlarda yapmada, daha etkili öğretim yöntem ve tekniklerini araştırmada, öğrenmeyi gerçekleştirmek üzere sınıfı en işlevsel yöntemlerle yönetmede (etkili ve demokratik sınıf yönetiminde) sürekli arayışlar içinde bulunmaları gerekir. Bilgi bombardımanı altında kalan insanların, bilgi kaynaklarından öncelikler belirleyerek nasıl yararlanacağı da temel sorulardan birini oluşturmaktadır. Tüm bilgi ve becerileri kavratmak olanaklı olmadığına göre “öğrenmeyi öğretmek” öğretmenlerin görevleri arasında bulunmaktadır.

Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenilir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel (örgütsel) öğrenme meydana gelmez.¹⁶³

Organizasyonda takım halinde öğrenme disiplini “diyalog”la başlar;bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme”eylemine girme kapasitesidir.¹⁶⁴

Eğitim yöneticileri, öğretmenler, uzmanlar, teknik ve yardımcı personel, eğitim çalışanlarını oluşturur. Eğitim çalışanlarına çağdaş personel anlayışı ile yaklaşarak insan kaynakları yönetiminin gereklerinin ortaya konulması beklenir. Eğitim örgütlerinde önceliğin insan olması, işgörenin merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, sosyal, kültürel, psikolojik ve güven gereksinimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına sürekli kendilerini geliştirebilecekleri imkân ve fırsatların sunulması, kendilerinin fark ettikleri ya da fark edemedikleri

¹⁶³ SENGE Peter M. **Beşinci Disiplin**,(Cev: Ayşegül İldeniz,Ahmet Doğukan),8.baskı,Yapı Kredi Yayınları, İstanbul,2001,s.155

¹⁶⁴ SENGE Peter M. **a.g.e.**,18

yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların hazırlanması insan kaynakları yönetimi anlayışının gereklerindedir.

Öğretmen, öğrenci ve veli temsilcilerinin ilgili okul etkinliklerine ve kararlara katılmaları, en teknolojik eğitim araçlarına sahip olmaları, sürekli ve doğru olarak bilgilendirilmeleri ve okulunda içten ve sevecek görev yapabileceği motivasyon ortamını bulmaları da gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin, kendi alanlarındaki değişimleri izlemeleri, diğer yandan da, hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaları gerekir. Bugün bir çok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi, okul yönetimi alanında da Türkiye’de ve diğer ülkelerde araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama boyutuna ışık tutmaktadır. Eğitim yöneticilerinin vizyonu ve misyonu olmalıdır. Geleceği kestirebilme gücü (vizyon) ve misyonu (kritik görevler oluşturma) olan yöneticiler, kurumlarının gerçeğinden işe başlarlar. Bu tür eğitim yöneticileri, vizyonun güçlü bir okul kültürü ortamında ve liderlik özelliklerini sergileyerek gerçekleştirilebileceğini de kabul ederler.

Eğitim Yöneticisinin Vizyonu; Vizyon kelime anlamıyla görüş, görme, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelir.¹⁶⁵ Vizyon karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir.¹⁶⁶

Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını onun sahip olduğu vizyon belirler. Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bir vizyonu olmalıdır. Eğitim yöneticisinin vizyonu yönettiği örgütün temel misyonunu da belirler. Vizyon sahibi olmayan yönetici örgütün geleceği hakkında net bir görüşe sahip olamaz.¹⁶⁷

¹⁶⁵ ÇELİK, Vehbi. Eğitim ‘‘Yöneticisinin misyon ve vizyonu’’, Eğitim Yönetim Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Kış , 1995, Pegem Yayınları, 1, Ankara, s.47-52

¹⁶⁶ CEYLAN, Memduh, ‘‘Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik’ Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem yayınları 4 ,Ankara, 1997, s.465-478

¹⁶⁷ ÇELİK, a.g.e., 1995, 1, s.47

Eğitim yöneticisi paylaşılan vizyon sahibi olmalıdır. Paylaşılan Vizyon,ğrenen organizasyon için hayati önem taşır,çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. İnsan ilişkilerinde paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır.¹⁶⁸

*Eğitim Yöneticisinin Misyonu;*Misyon,rglerin varoluş nedenidir;temel değer ve görevleri ifade eder.¹⁶⁹ Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim rgt, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıřtır¹⁷⁰.

Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin personel yöneticisi anlayışı yerine “insan kaynaklarının yöneticisi” konumuna gelmeleri beklenir. Eğitim yöneticileri öğretmenlerle birlikte, çocukları tanıyan, ğretim ilke ve yöntemlerini bilen; nesilleri onların yaşayacakları yakın geleceğe hazırlamaktır.

Değişim ve gelişim bilinciyle insanı merkeze alan eğitim yöneticilerinden, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara eğitim-ğretimi sevdirme, isteklilik içinde okulda alıştırma, okul kurumunu benimsetme ve onunla bütünleştirme Şartlarını hazırlamaya çalışmaları beklenmektedir. Bunun bütünüyle gerçekleştirilmesinin okul müdürünü açan boyutları vardır. Ancak görevinin bilincinde, insan yetiştirme mesleğinin sevgi, aşk, fedakrlık duygularının en yoğun bir hizmet mesleği olduğu anlayışına sahip yöneticilerin bunun örneklerini verdikleri görülmektedir.

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-ğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yukl’a göre, bu hedef doğrultusunda müdürler;

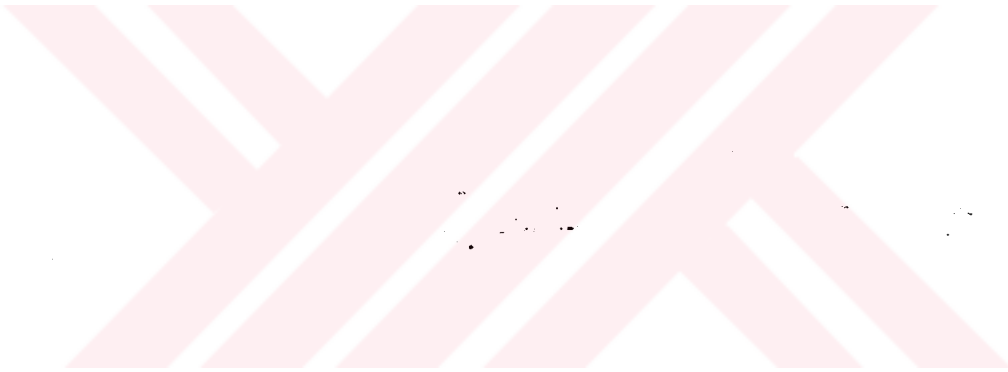
- Hedefleri ve politikaları geliştirmek.
- Amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek.

¹⁶⁸ SENGE Peter M. a.g.e.,s.227

¹⁶⁹ ÖZDEN Yüksel , a.g.e. 2004,s.254

¹⁷⁰ ÇELİK,Vehbi.a.g.e.,1995,1,s.47-52

- İlerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak.
- Kaynakları sağlamak ve yönetmek.
- Kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak.
- Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi işgörüleri yerine getirmek durumundadırlar.¹⁷¹



¹⁷¹ TANRIÖĞEN, a.g.e.,s. 4



İKİNCİ BÖLÜM

ETKİLİLİK,ETKİLİ YÖNETİM,ETKİLİ YÖNETİCİ,ETKİLİ OKUL

2.1.ETKİLİLİK

Etkililik (*effectiveness*), gerekli kaynakları elde etme yeteneği (Hendrix and McNichols,1984); amacı gerçekleştirme düzeyi (Hoy and Miskel, 1987);çevreye uyum sağlama yeteneği (Hoy and Miskel,1987);çıktılarda sağlanan başarı(Grasso,1994); olarak tanımlanmıştır.¹⁷² Görüldüğü gibi, eğitim kurumlarının yönetilmesinde, kendilerini geliştirerek, yaşamlarını sürdürmelerinde önemli bir yeri olan etkililik kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlar, incelendiğinde, içerik açısından birbirlerine benzedikleri görülecektir. Stoll ve Fink (1996) ve Levine ve Lezotte (1990) etkililiği, arzu edilen sonuç ya da ürünün üretimi olarak tanımlarken Beare ve diğerleri (1989), C Barnard'ın tanımını benimsemişlerdir. Bu tanım etkililiği, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak benimsemiştir.¹⁷³

Getzels ve Guba'ya göre, bir görevin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan yönetsel davranış, bu konuma ilişkin rol beklentileri ile tutarlılık gösteriyorsa etkili olarak kabul edilebilir.¹⁷⁴

Açıkgöz, etkililiği bir örgütün amacına dönük olarak çalışması şeklinde açıklamıştır. Etkililik doğru işlerin yapılmasıdır¹⁷⁵Belirlenmiş bir amaç gerçekleştirildiğinde, söz konusu etkinlik “etkili” olarak nitelendirilir. Başka bir anlatımla etkililik, bir girişimin amacının istenilen ölçüde gerçekleştirilmesidir.¹⁷⁶

Kimbrough'a göre etkililik, yöneticilerin davranışsal özellikleri ile önceden belirlenmiş ve etkili olarak nitelendirilen yönetici davranış özellikleri takımı arasındaki uygunluktur.¹⁷⁷

Etkililiğin tipik göstergeleri, grubun çıktısını, grup moralini ve grup üyelerinin doyumunu içerir. Fiedler, basit ve açık bir etkililik ölçütü önermiştir. Bu ölçüt, grubun

¹⁷² KARSLI ,Mehmet Durdu.,*Yönetsel Etkililik* PegemA Yayıncılık,2.baskı,Ankara,2004,s.1

¹⁷³ BALCI a.g.e,s.50

¹⁷⁴ TANRIÖĞEN, a.g.e. S ,s. 6

¹⁷⁵ AÇIKGÖZ, Kemal. a.g.e.. 1. Baskı İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 1994.,s.95

¹⁷⁶ AYDIN, a.g.e., 1994,s. 15

¹⁷⁷ TANRIÖĞEN a.g.e. ,s. 6

görevini başarma derecesidir.¹⁷⁸ Kahn'a göre, örgütsel başarı genellikle etkililik ve verimlilik açısından değerlendirilmektedir. Etkililik amaca ulaşma derecesini, verimlilik ise örgütsel faaliyetin en az harcama ile en fazla hasıla oluşturma yeteneğini belirtmektedir. Etkililik kavramı, verimlilik kavramını da içine alan daha geniş bir başarı ölçüsüdür. Verimlilik daha çok örgütün teknik ve ekonomik faktörlerine bağlıdır. Etkililik ise, örgüt içi ve dışı faktörlere dayanmaktadır.¹⁷⁹

Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür.¹⁸⁰ Etkililik; gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşendir.¹⁸¹

Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekir.¹⁸²

Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi etkililik, amaçlar ve onların gerçekleştirilme derecesi ile sıkı bir biçimde ilişkilidir. Bir örgüt amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkilidir. Yine bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, bazı yazarlar etkililiğe kurumsal, bazı yazarlar ise bireysel açıdan bakmaktadırlar. Bu nedenle etkililik hem kurumlar için hem de bireyler için kullanılabilir bir niteliktir. Etkili bir örgüt olabileceği gibi, etkili bir birey ya da etkili bir davranış da olabilir.

Buradan hareketle personele değer verme, onların görüş teklif ve şahsiyetlerine saygı duyup, değer verme gibi beşeri davranışlar geliştirildiği takdirde etkili bir örgüt yapısı oluşturulabilir.

¹⁷⁸ HOY, K. G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Third Edition, Randam Hause, New York, 1993, s. 288

¹⁷⁹ AKSU, a.g.e. s. 5

¹⁸⁰ BARNARD, Chaster I. *The Function Of The Exucitive*. Cambridge: Massachusetts Harvard Üniversty Press, 1966., s. 19

¹⁸¹ PROKORENKO Joseph, *Verimlilik Yönetimi*, 4. baskı, MPM Yayınları, Ankara, 2001, s. 7

¹⁸² BAŞARAN, İ. Ethem *Temel Eğitim ve Yönetimi*., Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:112, Ankara, 1982, s. 29

2.2.ETKİLİ YÖNETİM

Bir örgütün kendisine verilen özel görevi yerine getirmek ve yapısında ortaya çıkan değişim gereksinimine cevap vermek için daha iyiyi arama çabası olarak tanımlanan kendini yenileme becerisi, o örgütün etkililiğinin ve sürekliliğinin anahtarıdır.

Örgütün kendini yenileme becerisini kazanabilmesi için yönetimin, öğrenme etkinliklerinde sürekli olarak daha iyiyi arama çabalarını, örgüt geneline yaygınlaştırmayı öncelikli bir sorumluluk olarak benimsemesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, değişimin ve yenileşmenin okulda yaşama geçirilebilmesi için, sistemin işleyişinde yer alan bütün bireylerin, yeni ufukları, yeni yaklaşımları ve uygulamaları plânlı olarak kazanmaları gerekir. Bu bakış açısı ile eğitim kurumlarından beklenen değişim, sistem değişikliğinden çok işleyiş ve yaklaşım değişikliğini öne çıkarmaktadır.¹⁸³

Etkili bir yönetim sergilemenin yolu okul merkezli yönetim sağlamaktır. Okul Merkezli Yönetim, eğitimi geliştirmek amacıyla okul düzeyindeki yetki ve sorumlulukların artırılmasına dayalı olarak oluşturulan bir sistemdir. Bu sistem altında okulların, öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılaması daha etkili olur. Bir başka anlatımla okullar bu sistem ile öğrencilerin, toplumun ve çevrenin gereksinimlerine ve özelliklerine daha etkili olur.¹⁸⁴

Bir örgütte etkililik artışı,yönetim etkenliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur. Etkililiği artırmak ve bu artışı sürdürmek,yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Etkili yönetim bir anlamda değişimin okul merkezli yönetilmesidir. Değişim ise; mevcut olan durumumuzun ,iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden

¹⁸³ ÇETİNKAYA A.Nur ,GÜLMEZ T.Sami,a.g.e.,s. önsöz.

¹⁸⁴ ERDOĞAN İrfan, a.g.e.,s.81-85

yapılandırarak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir.¹⁸⁵

Etkili Yönetimin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz;¹⁸⁶

1.Değişimin Öncülüğü: Bir değişim aracı tarafından başlatılır. Değişim aracı örgütün içinden veya dışından olabilir ve tek başına veya programa öncülük eden bir grupla eyleme geçebilir.

2.ProbleminTeşhisi: Değişimin amaçlarını ortaya koyan problemin özel nedenlerini ve belirtilerini tanımlamadır.

3.Müdahalenin Belirlenmesi: Oluşturduğunda, istenen yönde değişimin amaçlarına neden olacaktır.

4.Müdahalenin Oluşturulması: Uygun zamanda ve başarılı değişim olasılığının yüksek olduğu ortamda yapılmalıdır.

5.Sonuçların değerlendirilmesi: Amaçlardaki değişimin yönünü ve anlamını ortaya koymadır.

Etkili yönetimde gerekli olan en önemli niteliklerin başında liderlik gelir. Değişimi yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir.¹⁸⁷ Etkili yönetim etkili yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Okullarımızda etkili yönetim sergilenebilmesi için "Okul Gelişim Modeli"nin gerçekleşmesi ve yaygınlaşması gereklidir.

Okul Gelişim Modeli, paylaşımcı bir yönetim anlayışı ve iş birliğine dayalı bir çalışma sistemi esas alınarak hazırlanmıştır. Okul toplumunu oluşturan bütün birimlerin temsilcilerinin katılımı ile oluşturulacak olan Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE), gelişim sürecinin yürütülmesinde aldığı rol ile paylaşımcı yönetim anlayışını, yapılacak çalışmaların ekipler tarafından plânlanıp uygulanması ile de, iş birliğine dayalı çalışma

¹⁸⁵ VARDAR Abdül, **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılandırma Stratejileri**.Kariyer Yayıncılık, İstanbul , 2001

¹⁸⁶ KARSLI ,a.g.e.,s.54

¹⁸⁷ ERDOĞAN İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi** , PegemA yayıncılık, 2002, s.47

sistemini okula yerleştirecektir. Kararların bizzat onları uygulayacaklar tarafından alınması, yapılacak çalışmaların benimsenmesi açısından önemlidir.¹⁸⁸

Okul Gelişim Modelinde, Okul Gelişim Süreci Basamakları'nın uygulanması esastır. Okul Gelişim Süreci Basamakları, okulun fiziki kaynaklarını ve insan kaynaklarını geliştirerek eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Bu süreç, okulda iyi bir plânlama ve koordinasyonun kurulup yerleşmesini gerektirir.

Okul Gelişim Sürecinin Temelinde Yer Alan Varsayımlar Şunlardır:

- Okul,gelişim süreci sonunda daha etkin bir eğitim kurumu olacaktır,
- Gerçekleştirilecek bütün çalışmalarda sürekli ve plânlı gelişim esastır,
- Okul Gelişim süreci, okulda karar verici grubun genişlemesini sağlar. En başarılı çalışmalar okul toplumunu oluşturan yöneticiler, öğretmenler, destek personeli, öğrenciler ve velilerin katılımı ve iş birliği ile gerçekleşir,
- Okullarda gelişim plânu süreci her öğretim yılı için bir "Okul Gelişim Plânu" hazırlamayı ve uygulamayı gerektirir,
- Ulaşılamayan hedefler daha sonraki plânlama dönemlerinde dikkate alınacaktır,
- MLO Standartlarına ulaşma, bütün okullarda öğrenme için uygun ve sürekli gelişen bir ortam sağlar,¹⁸⁹

Okullar her öğretim yılı uygulayacakları "Okul Gelişim Plânu"nu hazırlayıp bu planı ilgili öğretim yılı içinde uygulayacaklardır. Bu plan Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) tarafından her öğretim yılının başında uygulamaya girecek şekilde hazırlanmalıdır.

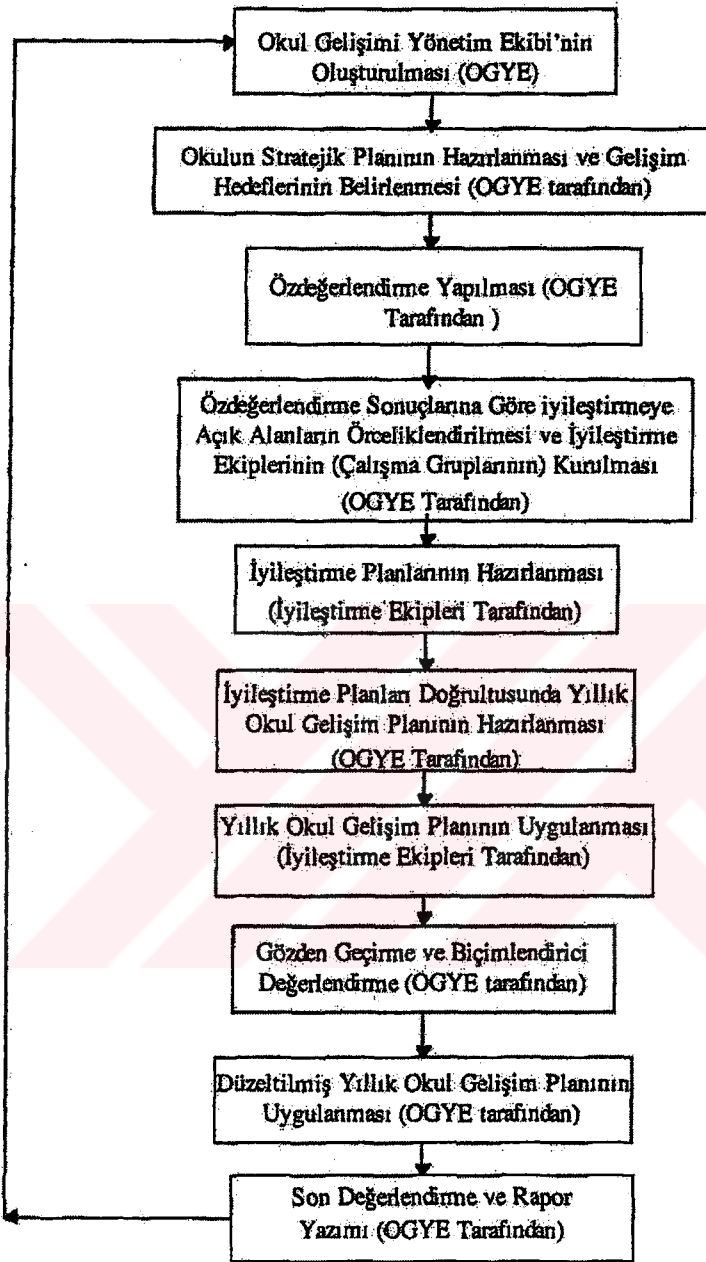
Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE), okul toplumunu temsilen oluşturulan Plânlı Okul Gelişimi'nden sorumlu olan ekiptir. Her öğretim yılı için Okul Gelişim Plânu'nun hazırlanması ve yürütülmesinden sorumludur. Okul Gelişim Yönetim Ekibi, okul toplumunu temsil edeceği için, okul toplumunu oluşturan bütün birimlerin temsilcilerinden oluşur ve demokratik bir seçimle kurulur.

¹⁸⁸ ÇETİNKAYA A.Nur ,GÜLMEZ T.Sami,a.g.e.,s.sunu

¹⁸⁹ ÇETİNKAYA A.Nur ,GÜLMEZ T.Sami,a.g.e s.5-6

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) üyeleri; okul müdürü, ilgili müdür yardımcısı, öğretmen, rehber öğretmen, destek personel, veli, öğrenci, okul aile birliği temsilcisi, sivil toplum kuruluşları temsilcisi, muhtar ve sanayi/ticaret odası temsilcisinden oluşur.¹⁹⁰

¹⁹⁰ ÇETİNKAYA A.Nur ,GÜLMEZ T.Sami, a.g.e s.9-19



Şekil 2.1.Okul Gelişim Süreci Basamakları.

Kaynak: ÇETİNKAYA A.,GÜLMEZ T.Sami., *Okul Gelişim Modeli (Planlı Okul Gelişimi)* MEB, EARGED Yayınları(038), 3.Baskı, ANKARA , 2002

2.3.ETKİLİ YÖNETİCİ

Etkili yöneticilik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenegelen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsan oğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri etkili yöneticiler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Değişen sadece etkili yöneticilik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir.

Etkili yöneticilik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir¹⁹¹ Etkili Yöneticilik denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erki akla gelir.¹⁹² Buradan anlaşıldığı üzere etkili yöneticilik, çalışanları yöneltmede kullanılan bir araçtır. Etkili yöneticilerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendinin hem de onu izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi takdirde etkili yönetici meydana getiren grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan yöneticiyi değiştirip kendilerine yeni bir etkili yönetici seçeceklerdir.

Etkili yöneticilik, bir özellikte çok iyi olmak ,değil,tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir.¹⁹³

Eğitimin temel hedefi olan davranış değiştirme sürecinin gerçekleştiği biçimsel ve özel çevreler olan okullar, yaptıkları iş gereği diğer örgütlerden ayrılırlar. Okulların girdisi ve çıktısı insandır. Bu özellik onu, diğer örgütlerden farklılaştıran temel bir özelliktir. Okullar toplumda sürekli gözlenen, içinde olup bitenler kuşkuyla izlenen, çeşitli beklentilerin ve değerlerin çatıştığı kurumlardır.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmeleri büyük ölçüde okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkililiğine bağlıdır. Etkili okulla ilgili araştırma bulguları, etkili okulda şimdiye kadar olandan değişik bir yönetsel örgütlenme gerektirmektedir. Bir kere okul

¹⁹¹ ŞEN, Salim. *İşletme Yönetimi*. Emel Matbaacılık. Ankara, 1981, s.168

¹⁹² BAŞARAN a.g.e., 1988, s.68

¹⁹³ BAYKAL Adnan Nuri., *Mustafa Kemal Atatürk'ün Etkili Yöneticilik Sırları*. Sistem Yayıncılık, 13.baskı, İstanbul, 2002, s.xvii

yöneticisinin asıl işlevi, öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamının yaratılması olduğundan, o daha ziyade bir öğretim lideri olarak hizmet etmek durumundadır. Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, okul koridor ve dersliklerinde dolaşma, okulda doğru zaman ve yerde görünme okulun genel gidişatını sürdürme, onun birincil işleri arasındadır. Yönetici artık bürosundan dışarı çıkmak, bürosu dışında dolaşarak-gezerek okulunu yönetmek zorundadır. Bu çerçevede etkili okul **organik bir yapılanmayı** gerekli kılmaktadır.¹⁹⁴

Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, koordinatör olma durumundadır. Etkili okulun temel faktörlerine göre öğretimin vurgulanışı ve öğrenciden beklentilerin öğrenci ve öğretmenlere ulaştırılması **okulda saydam, katılımcı bir yönetimin** oluşmasını gerektirmektedir. Bu anlayışa göre, okulda ne olup bitiyorsa öğretmenlere duyurulacaktır. Ayrıca öğretmenler temel birer karar organı olarak karar sürecine katılacaklardır. Öğretmenler kendilerine empoze edileni değil alınmasında katkıda buldukları kararları uygulamaya koyacaklardır.¹⁹⁵

Etkili yöneticiler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir.¹⁹⁶ Etkili yöneticilerin olabilmesi için ortak bir amacın ve bu ortak amacı gerçekleştirmeye elverişli ortamın olması zorunludur. Aksi takdirde bu koşullar oluşmadan Etkili Yöneticilerin doğması söz konusu değildir.

Drucker etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:¹⁹⁷

1. Etkili yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

¹⁹⁴ BALCI, a.g.e., s.202

¹⁹⁵ BALCI, a.g.e., s.203

¹⁹⁶ COLE, G.A. **Management Theory and Practice**. London: 4 th.Edition, DP, Publications Ltd, Aldine Place. 1993., s.52

¹⁹⁷ DRUCKER, P. F., **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı (Çevs: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul, Eti Kitapları, 1994.

2. Etkili yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3. Etkili yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.

4. Etkili yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5. Etkili yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Etkili yönetici izleyenleri ile birlikte neyin önemli neyin önemsiz olduğunu karar vererek politikanın temellerini oluşturacaktır. Etkin politika yönetimi, araştırmayı, bu araştırma sonuçlarını her seviyedeki çalışan arasında tartışmayı ve sonunda da gerçekçi hedeflere ulaşmak için ortak bir görüş oluşturmayı kapsar.¹⁹⁸ Politikaları belirleyen etkili Yönetici, bunları çalışanlara, haber bültenleri, poster, pano, video, medya araçları, afişler, ses yayın araçları, toplantı ve diğer kişiye özgü iletişim araçlarını kullanarak iletmelidir. Ayrıca etkili yönetici kalite politikalarının uygunluğunu, etkinliğini devamlı gözden geçirerek onları iyileştirme yoluna gitmelidir.

Raven ve French etkili yöneticilik gücü ile ilgili beş temel kaynak belirtmişlerdir.¹⁹⁹

a. *Yasal Güç*: Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir.

¹⁹⁸ KOVANCI, Ahmet, “Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu, Ankara, 12-13 Ekim, 1995.

¹⁹⁹ CAVALERI, Stevan and Krzystof Obloj. *Management System (A Global Perspective)*. Words Worth Publishing Company California 1993,s.290-291

b. *Zorlayıcı Güç*: Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise Etkili Yöneticilerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır.

c. *Ödül Gücü*: Para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü Etkili Yöneticiler tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.

ç. *Karizmatik Güç*: Bu güç türü etkili yöneticinin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, etkili yöneticinin kişiliğine has niteliklerdir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin sadakat ve itaatinin artırılması, karizmatik bir güç objesi olarak etkili yöneticinin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır.

d. *Uzmanlık Gücü*: Etkili yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Personel etkili yöneticinin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı olan tutum ve davranışları daha olumlu ve itaatkar olmaktadır.

Etkili yöneticinin uygulamaları ve kullandığı gücün çeşidi, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir örgütte tüm etkili yöneticiler aynı stili paylaşmazlar. Örgütün ve grubun yapısı, işin gereksinimleri, mevcut otoritenin derecesi ve etkili yöneticinin bireysel özellikleri etkili yöneticilik kültürlerinin oluşması ve seçilmesinde anahtar rol oynamaktadır.

Vizyon, kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiridir.²⁰⁰ Etkili yöneticide, izleyenlerini nereye götürmek istediğini bildirmek zorunda olduğundan, etkili yöneticinin en önemli görevi kalite konusunda örgüt için bir vizyon oluşturmak olmalıdır. Oluşturacağı vizyon ise, örgütün arzu ettiği gelecek durumu tanımlamalı,

²⁰⁰ KALDER, *Özdenetim El Kitabı*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.

belirgin ve açık olmalıdır.²⁰¹ Oluşturulan vizyon, örgütün nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını açıkladığı gibi rolleri ve sorumlulukları da özetlemelidir. Hatta etkili yöneticinin etkisiyle de örgütün gelişimini harekete geçirerek değerleri tanımlamalı ve çalışanları kuvvetli bir şekilde motive etmelidir. Değişim stratejisi ve planlar dahil olmak üzere bütün faaliyetlerin yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

2.3.1.Etkili Yönetici Roller

Getzels vd., yöneticinin okulun, grubun sözcüsü olma özelliğini vurgu yaparak, yöneticinin oynaması gereken roller olarak;

- üstün performans gösterme,
- örgütün beklentilerini vurgulama,
- örgütteki insanların bireysel gereksinimlerine önem verme,
- gereksinimler ile örgütün verdikleri arasında denge kurma,
- grupları tanıma ve gruplar arası iletişimi sağlama' yı ifade ederler²⁰²

Yönetici; (1) Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı; büyük resmi görebilmeli, (2) Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalı, (3) Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılanmış kamu fon kaynağı sağlamalı, (4) Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı, (5) Okulların, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı, (6) Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı, (7) Okulların otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir dereceye dek azalmadığının bilincinde olmalı, (8) Toplumun okullarının karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı, (9) Söylemin, okullarının amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.²⁰³

²⁰¹ LOEWE, Dennis, "Quality Management at Weyerhouse", Management Accounting, August,1989.

²⁰² GETZELS vd, 1968.,s. 374-375

²⁰³ BALCI, a.g.e. ,s.114.

Okul yöneticisinin rollerinin, spesifik yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten bir örgüt olarak okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir. Artık yöneticiye ve okula, bir örgüt olarak bütüncül olarak bakmak durumundayız. Bu, bir anlamda yönetim ile liderliğin farkıdır. **Liderlik** misyon,güç,içe doğuşlama ; **yönetim** ise planları desenleyip gerçekleştirmekle, işleri yaptırmakla, insanlarla etkili çalışmakla ilgilidir. Liderlik bir vizyonu aktarma, ortaklaşa sahipliliği başarma ve gelişimci planlama ile ilgilidir. Yönetici ise kaynak sorunları ile ilgilidir ve eşgüdümlü çalışma için savaşıır.²⁰⁴

Leithwood ve Steinbach'a göre (1989), yöneticilerin etkileri şu eylemleriyle olur: (1) Okul problemlerine daha iyi çözümler üretme, (2) öğretmenlerin bu çözümleri uygulamaya koymadaki bağlılıklarını geliştirme, (3) uzun dönemli personel geliştirmeyi sağlama. Öte yandan Leithwood ve Janzti (1990), okulun kültürünü geliştirmeyi başaran okul yöneticilerinin altı stratejiyi uyguladıklarını saptamıştır: (1) Okulun gelişme kültürünü güçlendirme, (2) kültürel değişmeyi uyarma ve pekiştirme için değişik bürokratik mekanizmalar kullanma, (3) personel geliştirmeyi sağlama, (4) kültürel norm, değer ve inançlar hakkında doğrudan ve sık iletişimde bulunma, (5) güç ve sorumluluğu başkalarıyla paylaşma ve (6) kültürel değerleri ifade için semboller kullanma.²⁰⁵

Okulda yönetici lider durumundadır; bu sebeple kendisi eyleme girişmeli ve okuldaki diğer unsurları da harekete geçirmelidir. Etkili okulda yönetici merkezi konumda bulunmalıdır.

Görülen o ki okulda yönetici kritik bir liderlik pozisyonundadır; bu nedenle de eyleme girişmeli ve diğerlerinin eyleme geçmesinin koşulların yaratılmasına yardımcı olmalıdır. Bu maksatla Fullan 'ın (1992) aşağıdaki 10 temel ilkeyi geliştirdiği düşünülmektedir.²⁰⁶

- Ayıbı dışa vurarak " eğer" sadece ifadesinden kaçın,
- Büyük düşün,ancak aşırı plan yapma, aşırı yönetme,

²⁰⁴ FULLAN M,*Successful Shool Improvement*.Buckingham,Phildelphia Open University Pres.1992,s.85

²⁰⁵ BALCI a.g.e.,s.116

²⁰⁶ BALCI a.g.e.,s.117

- Eğitim programı ve öğretime odaklan,
- Okulun mesleksel kültürüne odaklan,
- Risk almadan korkma; korkusuzca uygula,
- Astlarını güçlendir,
- Araçlar ve değişme süreçlerinin her ikisi ile ilgili bir vizyon geliştir,
- Ne yapmamak gerektiğine karar ver,
- İttifaklar kur,
- Ne zaman dikkatli olacağını bil.

Shomaker ve Frazer, etkili okul yöneticilerinin rollerine ilişkin bir başka araştırmada, etkili yöneticinin temelde iyi bir öğrenme için gerekli örgütsel düzenlemeleri yaptığını ortaya koymuştur. Etkili yöneticinin rolleri olarak şunlar belirtilmiştir.²⁰⁷

- Başarıya dönük atılgan liderlik.
- Düzenli, amaçlı ve barış dolu bir okul iklimi sağlama,
- Öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel için yüksek beklentiler geliştirme,
- İyi düzenlenmiş öğretim amaçları ve değerlendirme sistemi geliştirme.

Okul değişiminin merkezi olduğuna göre **odak, tutarlılık ve uyum** okulda olmalıdır. Başarılı okul geliştirmede okul yöneticisi merkezi bir konumdadır.

2.3.2.Etkili Yöneticinin Ölçütleri

Etkili okul ve etkili yönetici ile ilgili literatür, herkesin serinde birleştiği bir etkili yönetici tanımının bulunmadığını göstermektedir. İlgili kuramsal literatür ve araştırmanın incelenmesi, etkili yöneticinin özelliklerinin belirtilmesinde, dolayısıyla da bu anlamda tanımının yapılmasında iki temel ölçütün esas alındığını göstermektedir. Aşağıda bu ölçütler ve bunlara göre yapılan araştırmalar tartışılmaktadır.²⁰⁸

Etkili yöneticinin ölçütü olarak okulun örgütsel özellikleri"(okulun havası, öğretmenin morali gibi) esas alan pek çok araştırma yapılmış bulunmaktadır. Klopff ve

²⁰⁷ BALCI,a.g.e,s. 24

²⁰⁸BALCI,a.g.e,s.118

diğerlerine (1982) göre etkili yönetici, öğrencinin her yönden gelişmesine bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir. Bu yazarlar araştırmalarında aşağıdaki özellik ve yeterliklerin okul yöneticilerini etkili yaptığını tespit etmişlerdir. Aşağıda bunların bazalarına yer verilmiştir.

A- Temel yönetici özellikleri:

(1) Fikirler, bilgi, kültür ve sanatlar dünyasını bütünleştirebilme, (2) Başkalarına eş şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme, (3) Girişimcilik ve meraklılık gösterme, (4) Kendi ihtiyaçlarını tanıyıp başkalarinkinden ayırt edebilme, (5) Aklını ve yargısını, kullanabilme, (6) ikna yolu ile başkalarının üretkenliğini artırma (7) insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme, (8)Başkalarına kendilerim sınıyabilecekleri bir çevre sağlayabilme.

B- İşlev ve Yeterlilikleri:

(1) Öğrenme çevresinin yaratılması.(2) Çocukların öğrenme ihtiyaçlarının saptanması, (3) Uygun bir öğretim programının geliştirilmesi, (4) Personelin geliştirilmesi,(5) Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği etme, (6) Bina yönetimi ve (7) Finansman yönetimi.

Yazarlar bu 7 başlık altında 93 yeterlik belirtmişlerdir. Bu bulgulardan temel yönetici özelliklerinin, etkili yöneticinin okulda uygun bir öğrenme çevresi yaratabilmesi için nasıl bir yapı kurması gerektiğini etkili yönetici yeterliliklerinin ise doğrudan doyurucu bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağını gösterdiği ileri sürülebilir.

2.3.3.Etkili Yönetici Yeterlikleri

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır;²⁰⁹

²⁰⁹ AÇIKGÖZ, a.g.e.82

Teknik yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir.

Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir.²¹⁰ Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir.²¹¹

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir.²¹² Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- Okul binalarının planlanması.²¹³

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri

²¹⁰ SERGIOVANNI, T.J. ve R.J. STARRATT ,*Supervision: Human Perspectives*, McGraw Hill Book Company, New York.1988

²¹¹ BURSALIOĞLU, a.g.e. s.669-674

²¹² BAŞAR, H., *Eğitim Denetçisi*, PegemA Yayıncılık, Ankara.,2000,s.48

²¹³ AYDIN, M.*Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara 2000,s.73

sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir.²¹⁴

İnsancıl yeterlikler: İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir.²¹⁵ İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir.²¹⁶ İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir.²¹⁷ İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.²¹⁸

Kavramsal yeterlikler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.²¹⁹ Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri

²¹⁴ BURSALIOĞLU, a.g.e., 2000, s.147

²¹⁵ BAŞAR, a.g.e., 49

²¹⁶ AÇIKGÖZ, a.g.e

²¹⁷ SERGIOVANNI, T.J. ve R.J. STARRATT, **Supervision: Human Perspectives**, McGraw Hill Book Company, New York. 1988

²¹⁸ BURSALIOĞLU, Z., (1991)“Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, s.669-674. Ankara

²¹⁹ KAYIKÇI, K., **Yönetici Yetiştirme Sorunu**, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:1, 2001, s.50,

izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.²²⁰

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.²²¹

Bir başka çalışmada okul yöneticisinin yeterlilikleri dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar; eğitimsel becerilerdeki, eğitim yönetimi konularındaki, mesleki konulardaki ve kişisel niteliklerdeki yeterliliklerdir. Etkili okula kavuşabilmenin belki de en önemli koşulu tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle de etkili okulda kritik etkenlerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellik ve yeterliliklerini kazanması bu konuda ilk adım olacaktır.²²²

MEB tarafından yapılan çalışmada etkili okul oluşturmada etkili yöneticilerin yeterlilikleri aşağıya çıkarılmıştır.²²³

A.Eğitim Bilimleri Alanında Uzmanlık

- *Plânlama ve Hazırlık
- *Öğretim Metodolojisi
- *Öğretimi Plânlama ve Yapılandırma
- *Etkili Öğretim
- *Eğitim Teknolojisi
- *Öğretim Materyali Geliştirme

²²⁰ AÇIKGÖZ, K, *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. Kanyılmaz Matbaası. 1. Baskı İzmir.,1994

²²¹ KAYA, Y. K, *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Bilim Yayınları. 4. Baskı, Ankara, 1991

²²² <http://freehost01.websamba.com/aliucar/egstd.htm,22/06/2004>

²²³ ÇETİNKAYA Ayşe Nur vd., *Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli*, III.Basım, MEB Yayınları, Ankara, 2002, s.284-291

*Hedef Oluşturma ve Değerlendirme

*Sınıf Yönetimi

*Motivasyon

*Öğrenci Değerlendirmesi

*Kayıt Tutma

*Meslektaş Etkileşimi

*Öğrenci Destek Program Etkinlikleri

*Öğrenci-Veli ve Öğretmen Etkileşimi

*Rehberlik Hizmetleri

*Okullar Arası ve Okul İçi Etkileşim

*Eğitimle ilgili en son eğilim ve yeniliklerden haberdardır ve bunları okul personeliyle paylaşır.

B.Eğitim Yönetimi Alanında Uzmanlık

*Yönetici, eğitim yönetimi alanı ile ilgili mevzuatı teorileri, modelleri, ilkeleri anlar, bunların prosedürlerini bilir ve bütün bunları uygulamalarına yansıtır.

*Türk Eğitim Sistemi ile ilgili şartları, politikaları mevzuatları bilir ve bunları uygulamalar; yansıtır.

*Eğitim yönetimi alanındaki kuramsal yaklaşımları bilir ve bunları uygulamalarına yansıtır.

*Bürokratik ve sosyo politik kurumlar olarak okulların işleyişine yönelik belirli iş fonksiyonları ile ilgili mevzuatı bilir ve bunların gereklerini sergiler.

*Okulun işleyişi ile ilgili çalışmaları ve okulun fizikî alt yapısını öğrencilerin öğrenmesini destekleyecek şekilde yönetir.

*Okuldaki eğitimin kalitesinden taviz vermeksizin, eğitim sisteminin işleyişi içerisinde mümkün olan en az maliyet ile okulun amaçlarını gerçekleştirir.

*Okul sisteminin işleyişi ile ilgili çalışmaları ve okulun fizikî alt yapısını öğrencilerin öğrenmesini destekleyecek şekilde yönetir.

*Karşılaştırmalı eğitim süreçleri ve eğitim yönetimi prosedürlerini bilir ve uygulamalarında bunlardan yararlanır.

a.Plânlama, Uygulama ve Değerlendirme

*Eğitim kurumlarının gelişimlerine yönelik plânlamaları, uygulamaları ve değerlendirmeleri izler, gerektiğinde onlara rehberlik eder, uygulamada karşılaşılan sıkıntıların çözümüne yönelik öneriler geliştirir ve bunlarla ilgili bakanlığın ilgili birimlerine önerilerde bulunur.

b.Örgütsel Gelişim ve Uyum

*Okul kültürünü tanır, öğretmenlerin öğrencilerin ve velilerin beklentilerini karşılayan kaliteli bir öğrenme ortamının gereklerini önceden görüp bu ortamın oluşturulmasını sağlar.

*Öğrenci başarısını artırmak için olumlu bir okul iklimi yaratmak amacıyla okul iklimini ölçmek için düzenlenecek araştırmaları yönetir.

*Okul iklimini geliştirmek için uzun ve kısa vadeli amaçlar geliştirir ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik plânlamalar yapar.

c.Bütçe ve Finans

*Eğitim kurumlarının finansal kaynaklarının geliştirilmesini sağlar. Okul bütçesinin oluşturulması ve bunun verimli kullanımı konusunda önceliklerin doğru belirlenmesini sağlar

*Eğitim sisteminin işleyişi içerisinde, okuldaki eğitimin kalitesinden taviz vermeksizin mümkün olan en az maliyet ile okulun amaçlarını gerçekleştirir.

d.Geleceğe Yönelik Teknikler

*Yeni eğitim yaklaşımlarını ve teknolojik gelişmeleri izler, bunların okullara zamanında yansıtılması için gerekli plânlamaları yapar ve mevzuat düzenlemelerini ilgili birimlere teklif eder.

C.Yönetim Becerileri Alanında Uzmanlık

*Yönetim süreçleri ile ilgili teorileri, modelleri, ilkeleri anlar, bunların prosedürlerini bilir ve uygulamalarına yansıtır

a.İletişim

*Mesajını, amaca yönelik ve yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde, doğru iletişim kanalını kullanarak iletir

*Yazılı iletişime ait standart uygulamaları kullanarak ve bilgiyi gerekli yapıda organize ederek mesajı doğru iletir.

*Sözlü ve sözlü olmayan etkin iletişim tekniklerini bilir, bunları kullanarak mesajını iletir, dinleyiciden aldığı dnte göre mesajın doğru iletilip iletilmediğini takip ederek yanlış anlaşılmaları önler.

*Sıklıkla etkileşimde bulunan okul personeli arasında meslekî ve kişisel konularda bilgi akışını sağlayacak açık bir iletişim kanalı oluşturur.

*Açık ve kolay anlaşılır açıklamalar yapar, talimatlar verir.

b.Problem zme

*Problemleri tanır, analiz eder ve farklı zm nerileri geliştirir.

*Mantıklı yargılara ulaşmada problemle ilgili veya ilgisiz olan bilgileri ayırt eder.

c.Kişiler arası Beceriler

*Başkalarının gereksinimlerine, duygularına ve yeterliklerine uygun tepkilerde bulunur. *Diğer yöneticilere ve öğretmenlere sınıf yönetiminde yardımcı olmak için sabırlı bir şekilde çalışır

ç.Esneklik

*Değişime ve yeniliklere açıktır.

*Yeni bilgilere, değişen koşullara ve beklenmedik engellere uygun davranış ve çalışma yöntemleri geliştirir.

*Baskı ve belirsizliklerin üstesinden etkili bir şekilde gelir.

d.Kararlılık

*Araştırma sonuçları ve verilere dayandırarak kararlarını alır, kararların etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.

*Örgütsel amaçlara ulaşmak için en belirsiz durumlarda bile harekete geçebilir ve gelişim için değişim yaratır.

e.Eğitim Liderliği

*Amaçların gerçekleştirilmesi için diğer çalışanları harekete geçirir, motive eder ve onlara rehberlik yapar.

*Bütün öğrenciler için, okuma-anlama- değerlendirme becerilerinden temel ve akademik becerilere kadar, ileri teknolojileri de kapsayan, problem çözme, eleştirel düşünme, iletişim becerileri ve kültürel gelişime kadar geniş bir açılamda etkili müfredatların geliştirilmesine katkı sağlar.

*Öğrencilerin öğrenmesinde ve gelişiminde anahtar rol oynayan personelin ve öğretim programların etkililiğinin değerlendirmesini de kapsayan sürekli, gelişim modelleri oluşturur.

*Öğrenciler ile okul personelinin motivasyonlarına ve bütünleşmelerine imkân yaratan olumlu ve açık bir öğrenme ortamını oluşturup bunun devamlılığını sağlar.

*Öğrenci başarısını maksimum seviyeye çıkartmak amacıyla, zamanı, personeli, ileri teknolojiyi, toplumsal ve malî kaynakları en iyi şekilde kullanacak etkili bir öğretim modelini geliştirir ve uygular.

*Okul personelinin yetiştirir, onlara yol gösterir, onları cesaretlendirir ve değişik durumlara göre farklı liderlik tarzları oluşturur.

*Dürüstlük, bütünlük, güven, açıklık ve saygıyı günlük davranışlarında uygulayarak tutarlı bir liderlik modeli sergiler.

f.Motivasyon

*Öğretim programlarının geliştirilmesi sürecinde çağın ve toplumun değişen ihtiyaçlarını izleyerek tüm öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan özellikte öğretim programlarının geliştirilmesine liderlik eder.

*Okul personelinin güçlü taraflarına, yeteneklerine, samimiyetlerine inanır ve onlara güvenir.

*Okul personelinin kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, meslekî performanslarını artırmaları için ilgi ve motivasyonlarını artırır.

*Yaptırım ve övgüleri uygun ve etkili bir şekilde kullanır.

*Zamanında müdahalelerle okuldaki problemlerin etkili bir biçimde çözülmesini sağlar

g.Çatışma Yönetimi

*Çatışmaları, kişiler üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldıracak ve uzlaşma ile sonuçlanacak şekilde yönetir.

*Çatışmalarda ortaya çıkan eleştirileri, suçlamaları ve anlaşmazlıkları olumlu bir yaklaşımla yönetip uyumlu hâle getirir, düzen ve disiplini sürdürür.

*Çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olacak şekilde espiriler yaparak gruptaki coşkuyu, neşeyi artırır.

*Eleştirilere açıktır, eleştirilerinde samimî ve yapıcıdır.

h.Değişim Yönetimi

*Okulların sürekli gelişimini destekler, onların değişim ve yenileşmelerine rehberlik ve danışmanlık edip risk alır.

*Örgütsel davranış ile ilgili kavramlar, ilkeler, modeller, teoriler, işlemler ve uygulamalara özgü bilgileri anlar ve bunları uygulamaya dönüştürür.

*Okuldaki eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesini sağlamak amacıyla çağın ve toplumun değişen ihtiyaçlarını yakından izler ve okuldaki eğitim öğretimle ilgili bütün etkinliklerin buna yönelik olmasını ve öğrenme öğretme ortamlarının etkin kullanımını sağlar.

ı.Kararlılık

*Sağlam ve bilgiye dayalı kararlar verir, kararları desteklemek için araştırma sonuçlarını kullanır, kararların etki ve sonuçlarını alır, kurumsal amaçları gerçekleştirmek için belirsiz olan durumlarda bile harekete geçer, yeniliklerin ve değişimlerin ortaya çıkmasına sebep olur.

*Öğretimdeki gereksiz tekrarlardan kaçınarak ve programlar arasındaki boşlukları kapatarak öğrencilerin öğrenme için kullandıkları zamanı maksimum seviyeye çıkarırken,programın sıkıcılığını ve eksik öğrenilme riskini minimum seviyeye indirir.

i.Ekip Çalışması

*Ekip oluşturmasıyla ilgili çalışmaları yürütür.

*Ekiplerin üyeleri arasında iş birliği ve karşılıklı güven ile ekip kimliğini ve ekip ruhunu teşvik eder.

*Ekipte yer alanların, fikirlerinin eleştirilmesi endişesi taşımadan özgürce ifade edebilecekleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri, ortaya çıkan sorunları birlikte çözebilecekleri ve ortak amaçlara ulaşmak için iş birliği içinde çalışabilecekleri çalışma atmosferinin oluşturulmasını sağlar.

*Ekiplerin çalışma ortamının rahat ve ılımlı bir atmosfere sahip olması için gerekli düzenlemeleri yapar ve ekiplerin ihtiyaç duydukları her türlü desteği sağlar.

*Etkin ekip çalışması için yapılacak işleri paylaştırır; katılımı artırır. Ekipte yer alan bireyler arasında sürekli bir koordinasyon, etkili bir iletişim ve iş birliğine dayalı bir çalışma sistemini oluşturur.

Ç.Kişilik Özellikleri Ve Diğer Beceriler

*Yönetici aşağıda belirtilen alanlarda, kavramlar, teoriler, modeller, ilkeler, işlemler ve uygulamalara özgü bilgileri anlar ve bunları uygulamaya dönüştürür.

a.Görüşmeleri Etkileme

*Bilgilendirici ve ikna edicidir

*Gruplar oluşturup, amaçların gerçekleştirilmesi için yerel ve ulusal kaynaklardan bilgi edinmek üzere iş birliği ve destek sağlar.

*Karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümler bulmak için görüşmelerde bulunur ve uzlaşma sağlanmasına yardımcı olur.

b.İnsan Kaynakları Geliştirme

*Güç ve yetkileri paylaşmak suretiyle çalışanları yetkilendirir, yetki devri ile alt yönetim basamaklarında liderlik davranışlarını geliştirir.

*Başarı ödülleri çalışanlarla paylaşır, personelin uygun biçimde seçilmesine, geliştirilmesine, değerlendirilmesine rehberlik eder ve personeline adil ve eşit bir biçimde davranılmasını sağlar.

*Öğretmenleri, üretken ve değişimin faktörü olmaları konusunda teşvik eder.

*Öğretmenler arası iş birliğinin sağlanması, motivasyonlarının artırılması ve becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili en son yaklaşımları ve stratejileri anlar ve bunları okulda gerçekleştirir.

*Personel ve örgüt geliştirme ilkelerini anlar ve uygulamaya geçirir.

c.Yaratıcı Düşünme

*Değişen durumlara uygun anlayışların geliştirilmesine, okulun geliştirilmesinde yenilikçi çözümlerin uygulanmasına, yeni program veya projelerin tasarlanıp uygulanmasına destek olur.

ç.Örgütsel Gelişim ve Uyum

*Okul kültürünü tanır, öğretmenlerin öğrencilerin ve velilerin beklentilerini karşılayan kaliteli bir öğrenme ortamının gereklerini önceden görüp bu ortamın oluşturulmasını sağlar.

d.Teknoloji Kullanımı

*Okulda öğrenme etkinliklerinin iyileştirilmesinde teknoloji kullanımının önemini farkındadır.

*Okuldaki teknolojik değişimin okul personeli üzerindeki etkisini anlayarak okulun işleyişini düzenler.

e.Vizyon

*Vizyon (öngörü) sahibidir ve başkaları ile bunu paylaşarak geliştirir.

*Okul personelinin vizyon kazanmasına ve okulun kendi vizyonunun oluşturulmasına yardımcı olur.

*Okulun paylaşılan vizyonuna yönelik amaçlar ve gelişim hedefleri ortaya koyar, bunların gerçekleştirilebilmesi için okulun güçlü yönlerini devreye sokar ve fırsatları değerlendirir.

*Etkili okulun özelliklerini bilerek ve ileriye görerek örgütün gelecekteki değişim adımlarını başlatır.

2.3.4.Etkili Yönetici Davranışları

Rutherford ve diğerleri bu konudaki 27 araştırmayı incelemiş ve etkili yönetici davranışlarının şunlar olduğunu bulmuşlardır:

- Sık sık sınıf öğretimini gözleme ve ona katılma,
- Öğretim programı kolaylaştırıcısı (facilitator) olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etme,
- Öğretim programını koordine etme,
- Öğretim programının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılma,
- Öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunları ilgililere iletme.

Araştırma ayrıca etkili yöneticinin amaç ve beklentilerini açık ve ulaşılabilir olarak geliştirip personele ulaştırmakla kalmadığını, bunların başarılması için de alternatif yollar geliştirip uygulamaya koyduğunu ortaya koymuştur.

Bu bulguların genelde etkili okulla ilgili araştırma bulguları ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Edmonds'un (1979) bulguları yöneticinin liderlik davranışını şöyle ortaya koymaktadır: (1) Öğretim konularında güçlü liderlik gösterme, (2) Öğrenci ve öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyma ve bunları onlara ulaştırma, (3) Öğretim programının başarısı için bir yönetim sistemi geliştirme.

Benzeri bir araştırmada (Benjamin, 1981) ise etkili yöneticinin davranışlarına ilişkin şu özellikler bulunmuştur: (1) Öğrenci başarısına çok önem verme, (2) işlerini politikalar yolu ile yaptırabilme, (3) Öğretmenleri karar sürecine katma ve onlarla yoğun iletişime girme, (4) Okulun eğitim programını anlama, (5) Zamanının yarısını

okul koridor ve dersliklerinde geçirme, (6) Okulda insan ilişkilerinden çok akademik programa önem verme, (7) Öğrenci ve personelden yüksek beklentileri olma. Bu bulgulardan etkili okul yöneticisinin, okulun asıl işlevini öğrencinin öğrenmesini anlamakla kalmayıp, bunu zaman zaman vurguladığı ve ilgililere de hatırlattığı sonucunu çıkarmak mümkün görülmektedir.

Etkili yöneticinin etkenleri genelde iki grupta toplanabilir. (1) Kişisel etkenler ve (2) Davranış (liderlik biçemi, karar verme vb) ve durum. Özellikle davranış, etkili yöneticinin baskın bir etkeni olmaktadır.²²⁴

Okullar dahil bütün örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler, amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Bu yönetici sorumluluklarına, okul örgütleri için kültürel örüntüleri yaşatma sorumluluğu da eklenebilir. Amaçlara ulaşmak isteyen bir yönetici sorumluluklarını iyi bilmeli, hedeflerini iyi tanımlamalı ve eldeki insan ve madde kaynağını harekete geçirebilmelidir.

Örgütsel sistemi yaşatma, örgütün her biriminin özgünlüğünü sürdürmesinin yanında, kendini bütütün parçası biçiminde duyumsamasını sağlamayı, bunun eşgüdümlemesini gerektirir. *Örgütte çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanması*, buradan hareketle örgütün amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli ortamın sağlanması gerekir.²²⁵

Yöneticinin okulun kültürel havasını, örüntülerini yaşatmak okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmeyi ve beslemeyi gerektiren sorumluluğu da vardır.²²⁶ Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır ve örgütteki hemen hemen herşey yönetici tarafından etkilenmektedir.²²⁷

Sosyal bir sistem olan eğitim örgütlerinin temelini oluşturan okulların da kendine özgü bir kültürleri vardır. Törenler, okulun kendisine özgü günleri, spor

²²⁴ BALCI a.g.e,s.29

²²⁵ <http://web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/mudur.htm>,15/04/2004

²²⁶ AÇIKGÖZ, a.g.e,s.14

²²⁷ ÇELİK; a.g.e. 2002 s.38

karşılaşmaları, yayınları, çevreye ilişkin programları vb. alanlardaki çeşitli yazılı ve yazısız kurallar ve uygulamalar okula kendi farklı kişiliğini verir.²²⁸ Bunları yaşatmak, geliştirmek okul yöneticilerinin tutumlarına bağlıdır.

Kültürel örüntülerin yaşatılması, geliştirilmesi büyük ölçüde okulda çalışan işgörenlerin, öğrencilerin okulla özdeşleşmelerini, bunun karşılığında iş doyumunu elde etmelerini gerektirir. Bu da okulda yaratılan örgüt iklimi ile yakından ilişkilidir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütün egemen özellikler dizisidir.²²⁹ Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise iklim de örgüt için odur.²³⁰

Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak örgütsel iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin tanımlanmasını gerektirir. Okul iklimi hemen hemen okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir.²³¹

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Okul müdürünün yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan öğretmenler arasında samimi ilişkiler vardır; öğretmenler bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklimde çalışanlarda çalışanların iş doyumunu düşüktür.²³²

²²⁸ AÇIKGÖZ., a.g.e.,s.14

²²⁹ ERTEKİN Yücel. *Örgüt iklimi*, TODAİE yayınları ,Ankara.1978,s. 6

²³⁰ ÇELİK, Vehbi; a.g.e. 2002 s.43

²³¹ HOY,W.K.,Miskel,C.G. a.g.e..1991, s.221

²³² AYDIN a.g.e ,1986,s. 113

Kapalı iklime sahip örgütlerde işgörenlerin doyum düzeyi düşüktür. Yönetici işgörenlerin etkinliklerini yönlendirmede etkisizdir ve onların bireysel sorunlarıyla ilgilenmeye istekli değildir. Yöneticinin, yönetimsel davranışları, işgörenlerin görevlerini başarmalarını destekler nitelikte değildir. Okul örgütlerinde açık iklimin hüküm sürmesi, okulun etkililiğini artıracığı gibi, öğretmenlerin ve diğer çalışanların iş doyumunu yükseltecektir. Okul yöneticileri açık bir iklim oluşturulması için çaba göstermek durumundadırlar.

Okulda açık bir iklim oluşturmak için yöneticilerin, açık iklimin özelliklerini bilmesi ve ona göre davranması gerekmektedir.

Halpin'a göre açık iklimli olarak nitelendirilen bir okulun en çarpıcı özellikleri şunlardır:²³³

- Belirgin biçimde ilgi,
- Sınırlı ya da az bir engellenme,
- Yüksek düzeyde birlik duygusu,
- İleri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe,
- Düşük düzeyde bir üretimi vurgulama,
- Çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük ve İleri ölçüde bir anlayış.

Okulda açık bir iklim yaratılması hususunda yukarıdaki açık iklim özelliklerinden hareketle, okul müdürlerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanlara, öğretmenlere ilgi gösterin, anlayışlı olun, bireysel sorunlarla ilgilenin.
- Öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların kendilerini gerçekleştirme çabalarını destekleyin, özgün çalışmalarını güdüleyin.
- Ortak değerler yaratılmasına öncülük edin ve bunlara dayalı birlik duygusu yaratın.
- Okulda yakın ilişkiler geliştirin, sosyal mesafeyi rahatsız etmeyen sınırlara çekin.

²³³ AYDIN, a.g.e, 1998 ,s. 118-119

- Görevin başarılmasını sağlayıcı tüm çabalara ilgi gösterin, destekleyin.
- Çatışmaları yönetin.
- Ortak kültürün oluşmasına katkı sağlayın, diğerlerini katkı sağlamaya yönlendirin.

Etkili bir yöneticinin etkili bir örgüt yaratacağı söylenebilir. Etkili bir örgüt, etkili bir okul yaratmak, etkili yöneticilerin en önemli özelliğidir. Böyle bir okulun iklimi açık, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin morali yüksektir ve iş doyumunu yaşanmaktadır.

Blumberg ve Greenfield etkili müdürlerin genel özellikleri olarak, (1) özsezi, (2) kişisel girişkenlik, (3) beceriklilik gibi boyutlar belirlemişlerdir.²³⁴ Etkili müdürler, sorunları önceden sezebilmek, önlem almak, zaman ve enerjilerini boşa kullanmamak durumundadırlar.

Etkili yönetici görev davranışı ile ilişki davranışını dengede tutabilmek durumundadır. Örgütün bir yöneticiden beklediği, genellikle, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleşebilmesi için görev davranışına daha çok ağırlık vermektir. Bunun için yöneticiden şunların yapılması istenir:²³⁵

- Örgütün amaçlarını iyi anlamak ve benimsemek.
- Örgütsel amaçları görevlere paylaştırarak etkin bir yapı oluşturmak.
- Örgütün her işlevinin planlanan düzeyde yapılmasını sağlamak.
- Örgütün karşılaştığı sorunlar için yönetim sürecini iyi işletmek.

Okul yöneticileri yukarıdaki çalışmalarını yaparken, okulun özelliklerinden kaynaklı olarak insan ögesini ve ilişki davranışlarını sürekli gözönünde bulundurmaları durumundadırlar.

Morphet vd., okulun görevlerinin genellikle yasa ve yönetmelikler aracılığıyla dış otorite tarafından verildiğini, yöneticinin okulun görevlerine ilişkin anlayışı ile örgütün diğer üyelerinin anlayışları arasında farklılığın olabileceğini ve bunun

²³⁴ TANRIÖĞEN, a.g.e., 1988,s.11

²³⁵ BAŞARAN, İ.E., *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1982 ,s. 10

çatışmaya kaynaklık edebileceğini, okuldaki farklı grupların beklentilerinin gizli bir çatışma kaynağı olabileceğini belirterek, etkili olma yolundaki yöneticinin daha çok lider olması gerektiğini, örgüt amaçları ile grup amaçlarının çatışmasında grup lideri olarak hareket edip farklılığını ortaya koyması gerektiğini ifade ederler. Böyle bir durumda lider yönetici grup amaçlarının başarılması için doğal örgütleri geliştirmelidir. Yönetici lider, formal ve doğal grupların amaçlarını ilişkilendirebilmelidir. Bunu yapan etkili liderdir.²³⁶

Etkili yöneticinin davranış biçimine etki eden çeşitli faktörler vardır. Fakat bunların içinden en çok kabul gören Mary Parker Follett tarafından yapılan sınıflamadır. Follet'e göre etkili yöneticilerin davranış biçimine etki eden üç temel faktör vardır. Bunlar yönetimde etkinliği artırmak için yöneticilere her zaman yardımcı olan ve yön gösteren faktörlerdir.

Bu faktörlerden birincisi, *Etkili Yöneticinin kalitesi ve yetenekleridir*. Buna göre etkili yöneticide bulunması gereken temel özellikler yetenek, vizyon, akıl, zeka ve hakimiyet duygusudur. Örgütün istenilen amaçlara ulaşabilmesi ve personelin verimliliğini en yüksek düzeye çıkarmada etkili yöneticilerin kalite ve yetenekleri her zaman önemli ve etkili bir boyuttur. Etkili yöneticinin karizması, yetenekleri ve becerileri diğer insanları da etkiler ve onları yönlendirir.

İkincisi *astların kalitesi ve yetenekleridir*. Astların yetenekleri yöneticilere yardımcı olan özelliklerdir. Personelin yetenekleri ile etkili yöneticinin yetenekleri arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Astların bilgi ve beceri yönünden yetersiz, eğitim durumlarının düşük ve tecrübelerinin az olması örgütlerde etkili yöneticinin önemini ve değerini daha da artırırken, etkili yöneticinin görev ve sorumluluğunu da çoğaltmaktadır.

Üçüncüsü ise *durumlar ve karakteristiklerdir*. Durumlar iki önemli faktörü içermektedir. Birincisi güç pozisyonu, ikincisi ise çevresel faktörlerdir. Güç pozisyonu örgütteki görevlerden kaynaklanan durumlardır. Çevresel faktörler ise etkili yöneticiliğe etki eden iç ve dış faktörlerden oluşmaktadır. Çevresel farklılıklara göre etkili

²³⁶ MORPHET ve diğerleri :1967,s. 138

yöneticilerin rol ve görevleri de değişmektedir. Her çevrenin ihtiyacı, kendine göre farklı etkili yönetici tiplerini oluşturmaktadır.²³⁷

2.3.5. Etkili Yönetici Tipleri:

Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde yere, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde etkili yöneticilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduğundan, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan etkili yöneticilik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni etkili yönetici tipleri ortaya çıkmaktadır.

Etkili yöneticilik davranışı, etkili yöneticinin izleyicilerle ya da yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ve davranışları ile ilgilidir. Etkili yöneticilerin astlarına nüfuz etmede kullanabilecekleri çeşitli etkili yöneticilik tipleri vardır. Ancak bunlar bir araya toplandığında genelde üç tür etkili yöneticilik tipi ortaya çıkmaktadır.

Otoriter; Bu stil genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter etkili yöneticiler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür.

Bu tür etkili yöneticilik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür etkili yöneticilikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter etkili yöneticilik tipi, etkili yöneticinin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak etkili yöneticinin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır.²³⁸

²³⁷ MEGGINSON, Leon. C. **Personnel Management: A Human Resources Approach** Fourth Edition, Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario, USA.1981 ,s. 283-284

²³⁸ EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul:1989,s.382

Demokratik - Katılımcı: Bu tür etkili yöneticilik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde etkili yönetici ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır.

Demokratik etkili yöneticilik stiline sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlenmesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu etkili yöneticilik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır.²³⁹

Serbestliğe Dayalı: Bu tür etkili yöneticiler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan etkili yöneticiler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır.²⁴⁰

Bu etkili yöneticilik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Burada etkili yöneticinin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür etkili yöneticilik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir etkili yöneticilik biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur. Şekil 2.2.'de etkili yöneticilik tiplerinin genel karakteristikleri, aralarında bir karşılaştırma yapabilmek amacıyla özetlenerek sunulmuştur.

²³⁹ MEGGINSON, a.g.e.,s.286.

²⁴⁰ EREN, Erol. a.g.e.1989,s.383

Otokratik Yönetici	Katılımcı Yönetici	Serbestici Yönetici
- Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir.	-Yönetici değişmeye açık kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir.
- Yönetici verdiği kararların satışını yapar	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir.	
- Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.		
Yönetici Tarafından	Otorite ve Gücün Kullanılması	Astların Özgürlük Alanı

Şekil 2.2:Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Etkili Yöneticilerin Davranış Özellikleri

Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt'in Etkili Yöneticilerin Davranış Özellikleri Modeli (Straub ve Attner, 1993:181 den uyarlanmıştır.

Genel olarak etkili yönetici tipleri incelendiğinde, otokratik etkili yöneticilerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yönlendirmek için kullandıkları görülmektedir. Katılımcı-demokratik etkili yöneticiler ise daha çok gruba dönüktür ve astlarına hükmederken büyük ölçüde onlara serbestlik tanımakta, onların görüşlerine önem vermektedirler. Serbestici etkili yöneticilerin ise "bırakınız yapsınlar" türü bir yönetim anlayışına sahip oldukları, örgüt üyelerinin yapmak istedikleri herşeyi yapabilmelerine izin veren bir ortamı hazırladıkları görülmektedir.

Etkili yönetici, örgütün ihtiyaçlarına göre değişik etkili yöneticilik tiplerini uygulayabilen kişidir. Etkili yönetici duruma ve şartlara göre örgütsel ve bireysel başarıyı yükseltmek, yönetimsel etkinliği artırmak için uygun zamanda ve uygun yerde ihtiyaç duyulan etkili yöneticilik özelliklerini sergileyebilmelidir.

2.3.6.Etkili Yönetici Özellikleri:

Etkili yöneticilik kavramının arkasında personelin kalitesi ve verimliliğini artırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını artırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle etkili yöneticiler örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir. Buna bağlı olarak potansiyel insan kaynağı arasından Etkili yöneticilerin seçilmesi de her zaman önemli bir sorun olmuştur. Acaba etkili yöneticilerde bulunması

gereken özellikler nelerdir? Etkili yöneticiler hangi tür beceri ve bilgiye sahip olmalıdır? Tüm bunlar sürekli olarak insanların kafasını karıştıran bir soru olmuştur.²⁴¹

Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada etkili yöneticilerin:çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlararası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur.²⁴²

Etkili yöneticiler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından etkili yönetici olarak kabul edilebilir. Yapılan araştırmalar etkili yöneticilerde bulunması gereken temel özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellik ve beceriler şekil 2.3'deki gibi özetlenebilir.

Etkili Yöneticilerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal çevreye dikkat	2. Kavramsal becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı,
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve nazik
5. İş birlikçi	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin kararlı	6. Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7. Güvenilir ve emin	7. Organizatör
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Sosyal beceriler
10. Israrcı ve inatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Şekil 2.3:Etkili Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Kaynak: TORRINGTON, Derek., JANE Weightman, KIRSTY Johns. ffective Management:People And Organisation: Prentice Hall International Ltd . Great Britain 1989. s.233

Etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik "Principals In Inservetionally Effective Schools" adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan yöneticilerin rollerine ilişkin 53 maddelik bir liste hazırlamışlardır. Daha sonra

²⁴¹ TORRINGTON, Derek., JANE Weightman, KIRSTY Johns. ffective Management:People And Organisation: Prentice Hall International Ltd . Great Britain 1989. s.233

²⁴² TANRIÖĞEN, A a.g.e.s.9

bu özellikler önem sırasına konmuştur. Sıralama sonucunda etkili okullarda çalışan yöneticilerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.²⁴³

- Okulun temel ürünü ve eğitim öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler.
- Öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler,
- Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler,
- Okulun en temeldeki eğitsel hedefinin, temel yeterliklerinin kazandırılması olduğunu, kabul ederler,
- Öğrenciler ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar,
- Öğrenci davranışı ve başarısı için yüksek beklentilere sahiptirler,
- Öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.

Bir başka çalışmada etkili müdürlerin özellikleri olarak;

- kendilerine güven ve yapıcı olmak,
- farklı yeteneklerini kullanarak, amaçları başarmak için saatlerce çalışabilme,
- başkalarına güvenme, öğrenci ve işgörenlerin her birini aralarında olumlu farklılıklar olan kişiler olarak görme ve onlara sık sık güvendiğini göstererek yetki devretme,
- liderlik başarısı ile cesaret arasında ilişki kurabilme ve sık sık risk alabilme,
- güçlükleri yenmede stratejist olma ve neyin söyleneceğini, yapılacağını bilme'yi ifade ederler.²⁴⁴

Etkili bir müdürün kişisel becerilerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak NASSP (National Association of Secondary School Principals) değerlendirme merkezi 12 beceri boyutu olarak şu noktaları belirlemiştir:

²⁴³ TANRIÖĞEN, a.g.e.,s.43

²⁴⁴ FİŞHER, ve diğerleri :1990,s. 7

1.Problem analizi, 2.Yargı, 3.Örgütsel beceriler, 4.Kesinlik, 5.Liderlik, 6.Duyarlılık, 7.Stres hoşgörüsü, 8.Sözel iletişim, 9.Yazılı iletişim, 10.İlgi alanı, 11.Kişisel güdüleme, 12. Eğitsel değerler.²⁴⁵

Başarılı olmak için yöneticilerin sahip olmaları gerekli özellikleri çeşitli kaynaklardan derlediği uzun bir liste biçiminde sıralayan Yetim, bu özellikleri özetle şöyle ifade eder:²⁴⁶

- Yönetici, amaçlar doğrultusunda kullanılabilir, esnek, rasyonel plan ve programlar yapabilmeli, yaptırabilmelidir.
- Yönetici personel,alt yapı ve diğer araç ve gereçleri amaçlar doğrultusunda örgütleyebilmelidir.
- Yönetici, yetki, otorite ve liderlik özelliklerini, en iyi şekilde kullanarak, emrindeki personel ve diğer unsurları en iyi şekilde sevk ve idare etmelidir.
- Yapılan planlar, hedefler doğrultusunda değerlendirilmeli, kontrol edilmelidir.
- Adil bir ödül ve ceza sistemi uygulanmalıdır.
- Otoriteyi kurmalı, gerekli yaptırımları kullanabilmelidir.
- Doğru ve yerinde kararlar verebilmelidir.
- Örgüt çalışanlarını tanımaya önem vermelidir.
- Yetki devrinden kaçınmamalıdır.
- Yönetici kendini ve personeli değişme ve gelişmelere göre yetiştirmeli, geliştirmelidir.
- Bilim ve teknolojinin yeniliklerinden yararlanmalıdır.
- Geniş bir dünya görüşüne sahip olmalıdır.Yönetici en az hata yapan kişi olmalıdır.
- Yönetici personeli dinlemelidir.
- Geleceğe ait fikir ve düşüncelerini personeliyle paylaşabilmelidir.
- Alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır.
- Sorumluluk almaktan kaçınmamalıdır.
- Açık fikirli olmalıdır.

²⁴⁵ TANRIÖĞEN, a.g.e., S.41

²⁴⁶ YETİM, Azmi. "Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri". Eğitim Dergisi. Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı:2, Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1992, s.74-78

- Takım ruhuna sahip olmalıdır.
- Yönetici yaklaşılabilir olmalıdır, personeliyle arasında uçurum olmamalıdır.
- Aşırı kuralcı olmamalı, inisiyatif kullanabilmelidir.
- Liderlik özelliklerine sahip dürüst, güvenilir bir kişiliği olmalıdır.
- Cesur ve atılgan olmalıdır.
- Sağlık durumu iyi ve dayanıklı olmalıdır.
- İleriyi görebilmelidir.
- Yaratıcılık özelliklerine ve problem çözme yeteneklerine sahip olmalıdır.
- Kendini disipline edebilmelidir.
- Kendine güveni olmalıdır.
- Ciddi ve objektif olmalıdır.
- İkna yeteneği yüksek olmalıdır.
- Başarı ve başarısızlığı kontrollü bir şekilde karşılamalıdır.
- Mevzuatı iyi bilmeli fakat mevzuatçı olmamalıdır.

Yukarıda sıralanan yönetici özellikleri eğitim yöneticileri açısından düşünüldüğünde, bu özelliklere sahip olmanın ve gerekli davranışları göstermenin eğitim yöneticilerini başarıya götüreceği ve etkili kılacağı söylenebilir. Aynı çalışmada bir yöneticide bulunmaması gereken ve kusur olarak nitelenen özellikler; taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku ve ileriye görememe olarak ifade edilmiştir.²⁴⁷

Eğitim kurumlarının yüksek seviyeli değişim hızına uyum sağlamaları, ortaya çıkan yeni sorunları, öncekinden farklı yöntemlerle çözecek eğitim ve okul yöneticilerini hazırlamaları zorunluluk arz etmektedir. Değişimi kabul etmenin elbette bir maliyeti olacaktır. Bunun başında eğitim ve okul yöneticilerinin yeni yöntem ve teknikleri algılayıp uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri gelmektedir.

Başarılı yönetici olabilmek için taşınması gereken nitelikler ve yapılması gerekenlere ilişkin TODAİE çalışmalarında, başarılı yöneticinin nitelikleri aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir;²⁴⁸ Başarılı yönetici diğer kişiler aracılığıyla sonuç elde eder.

²⁴⁷ YETİM, a.g.e., 78

²⁴⁸ KOCATEPE, Beria & Saliha. *Ortaöğretim İdareciliği Rehberi*.: İstiklal Matbaası, İzmir ,1982.,s. 8-9

Kendisinin, kendisi namına başkaları tarafından yerine getirilemeyecek belli işlevleri vardır. Çevresini inceler, sever, sayar, hoşgörü sahibidir. Başarı için;

A)Planlar: Bunun için;

- Tahminler yapar,
- Ulaşmak istediği amaçları açık biçimde belirtir.
- Benzer durumlarda uygulanabilecek kararları saptar ve açıklar.
- Amaçlara ulaşmak için izlenecek basamakları belirler, zamanı kararlaştırır.
- Kullanılacak yolları herkes için uygulanacak hale getirir.
- Kaynakları belirler ve kullanıma sunar.

B) Organize eder:

- Örgütün gelişmesi için çaba gösterir, işi düzenler, gruplandırır.
- İş bölümü yapar, yetki ve sorumluluğu dağıtır.
- Beraberce çalışma şartlarını hazırlar.

C)Yönetir: Diğer görevlilerin en etkili bir şekilde harekete geçmelerini sağlar.

- Görevlileri işe başlatır:
- Kararları verir.
- Yönlendirir, özendirir.
- Örgüt çalışanlarını geliştirir.

D) Kontrol eder:

- Yapılan çalışmalarını değerlendirmek için ölçüt belirler.
- Raporlar düzenler, sonuçları kaydeder, çalışmalarını ölçer.
- Sonuçları değerlendirir, başarıyı ölçer.
- Düzeltmeler yapar.²⁴⁹

²⁴⁹ CAN, Niyazi.,*Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156 Yaz-Güz 2002

Etkili müdürlerin , planlama, örgütleme, kontrol ve değerlendirme görevleri vardır ve bunların başarılı biçimde yerine getirilmesi içinse personeli ile birlikte karar almış olması, personelini etkilemesi ne personeli ile arasında iyi bir iletişim sağlamalıdır. Tüm bunların yanı sıra iyi bir koordinasyon gerekmektedir.

Okul yöneticisinin bütün bunları yapabilmesi için, sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanma gibi ruh ve beden sağlığına ilişkin nitelikler ile, güçlü bir yaşam ve toplum felsefesinin olması gerekir. Okul yönetici her insanın başlı başına bir amaç olduğuna ve hiç bir zaman bir araç olarak kullanılmayacağına inanmış bulunmalıdır²⁵⁰

Bilgi toplumunda yönetici, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyen, yetkisinin kaynağını bilgi de arayan ve yetkisini yönettikleriyle paylaşmaktan korkmayan bir sistem bütünleştiriciliği rolünü üstlenmeyi önemli bir yöneticilik görev alanı olarak kabullenebilme niteliklerine sahip olmak durumundadır. Organizasyonlarda yönetici seçerken ve yetiştirirken göz önüne alınması gereken en önemli husus bu husus olmalıdır.

Yönetici bilgi toplumunda bir işi emir vermeden, bir uzlaşma ve anlaşma içinde yaptırabilmelidir. Bunun yolu sormaktır. İşle ilgili sorular, iş görenin işi daha iyi anlamasına yardımcı olur. İş kafasının içinde sorgular; neler yapılması gerektiğini düşünür. Soru sorarak onun görüşüne değer verdiğimizizi, onu saydığımızı göstermiş oluruz.²⁵¹

Arat bilgi toplumundaki liderlik tipinin Weber'in legal-rasyonel liderlik tipi olacağını belirtmektedir. Arat'a göre bilgi toplumu lideri bağırıp, çağırmayan, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alış-verişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderliktir.²⁵²

Gibson'a göre ise, yirmi birinci yüzyılda başarılı olacak liderlik, aracını kullanmayı otomatik pilota bırakmadan ileriye bakan, çevre koşullarını tarayan, rakipleri

²⁵⁰ BURSALIOĞLU, a.g.e.,2000,s.177

²⁵¹ ARAT, Melih., 21.Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar, İstanbul, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş. 1998,s143

²⁵² ARAT Melih.,a.g.e.,s.87

izleyen, yeni gelişen eğilimleri ve yeni fırsatları saptayarak krizlerden kaçınabilen liderlik olacaktır. Yirmi birinci yüzyıl liderleri; kaşif, maceraperest ve öncü olabilecek kişiler olacaktır.²⁵³

Geleceğin liderleri Warren Bennis'e göre, geleceği icat etme sürecine kuruluşun içinden ve dışından farklı insan bileşimlerini katarak gücü merkezîyetçilikten uzaklaştıracak ve süreksizlikten fırsat yaratmayı bilecekler. Değişimi sevecek ve kuruluşlarında değişim taraftarı bir kültür oluşmasını teşvik edecekler. Bennis'e göre etraflarında, 'geleceği kemiklerinde taşıyan' insanlar toplayacak ve bu insanlar arasında yaratıcı bir işbirliği oluşturmayı başaracak liderler olacaklardır.²⁵⁴

1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başladı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı.²⁵⁵

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler.²⁵⁶

Özmen' in aktarmalarına göre Clark(2000) ve Palmer(1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, olmak, bilmek ve yapmak sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.²⁵⁷

²⁵³ GIBSON,R,Çev: Sinem GÜL, *Geleceği Yeniden Düşünmek*., Sabah Kitapları 46, İstanbul, 1997, s.;9

²⁵⁴ GIBSON,R, a.g.e.,s.10

²⁵⁵ BURSALIOĞLU, Ziya. "Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi", *Eğitim Yönetimi*, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995, s.43-46

²⁵⁶ ÇELİK, Vehbi. "Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi". *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl 1, Sayı 4,1995,s.557-568

²⁵⁷ <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/160/toremek-kolay.htm.28/11/2004>

Olmakla ilgili olarak; -profesyonel olarak (sorumluluk yüklenmek, örgüt yararına ve tarafsız çalışmak, zamanında doğru kararlar almak, teknik ve mesleki açıdan yeterli olmak, vb.),

-iyi karakter özelliklerine sahip olmak (dürüst, bütünleştirici, cesaretli, içten olmak),

Bilmekle ilgili olarak; -liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek (izleyenler, lider, iletişim, durum),

-Kendini bilmek (güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve yeterlikler),

-Mesleğini bilmek (mesleğinde ehil olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek),

-İnsan doğasını bilmek(insanların ihtiyaçları ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları, vb.),

-Örgütü bilmek (kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi, kültürü vb.),

Yapmakla ilgili olarak;-yönlendirme yapmak (amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak), - uygulama yapmak (iletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme vb.), - güdüleme yapmak (örgütte morali geliştirmek, eğitmek, yönlendirmek vb.)

Etkili yönetimde başarılı olunması için güçlü bir etkili yöneticiliğe ihtiyaç vardır. Mükemmel bir etkili yöneticide bulunması gereken nitelikler beş ana başlık altında özetlenebilir.²⁵⁸

a) Vizyon : Açık bir vizyona sahip yönetim takımının ilgi alanlarını;tüm çalışmaların belirlenmiş bu vizyonla sürekli ilişkilendirilmesi, gerekli fırsat ve tehditlerin sürekli farkında olması, kurumun tüm üyeleri ile sürekli ilişki halinde olunması, tüm fikirlere açıklık ve kurumun ile çalışanlarının güçlü yanları ile başarılarının sürekli ve zamanında tanınması ve takdir edilmesi oluşturur.

²⁵⁸ ENSARİ, Hoşcan.21.YY. Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. 1.baskı,İstanbul, Sistem yayıncılık 1999, s.92-96

b) Yaratıcılık : Güç problemlere,esnek düşünemeye olanak veren, hayal gücüne dayalı, ancak aynı zamanda iyi tasarlanmış, radikal çözümler bulunması olarak tanımlayabileceğimiz yaratıcılık, etkili yöneticiliğin önemli bileşenlerinde birisini oluşturur.

c) Duyarlık : Okullarda, kişiler arası ilişkiler temel ve en önemli süreç olduğundan, bu kurumlardaki etkili yöneticinin davranışları, onlarla ilişkide olanların tepkilerini şekillendirmede ve ortak kültür oluşturulmasında motivasyonu sağlayacak belirleyici temel öğedir.

Bu nedenlerle, kişilerle ilişkilerdeki ve başkaları üzerinde yaratılan etkinin bilincine varmadaki duyarlık, ana unsurlardan birisi olarak kabul edilmiştir.

d) Yetkelendirme : Yetkelendirme,bireysel potansiyeli serbest bırakarak onun gelişip büyümesine ve sınırsız iyileştirme için kapasitesini arttırmasına olanak verir. Yetkelendirme, insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık,yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmeleridir.

e) Değişim Yönetimi: Değişim yönetiminde etkili yöneticilik;öğrenmenin kolaylaştırılması, inanların değişime tepki vermeleri yerine onu kabul etmeye yönlendirilmeleri gibi konulara odaklanır.

Etkili yöneticilik, liderlik ve değişim eş anlamlıdır. Hiçbir etkili yönetici süregelen durumu koruyabildiğinden dolayı yüceltilmemiştir. TKY yaklaşımı içerisinde etkili yöneticiliğin ana sorumluluğu sürekli iyileşmenin gerçekleşebileceği ortamı yaratmaktır.²⁵⁹

Okul müdürleri yönetim süreçlerine eğitim çalışanlarının da katılımını sağlamalıdır. Öğrenen bireylerle öğrenen kurumların oluşturulabileceğine inanmaları ve bu inançlarını davranış hâline getirmeleri,etkili bir yönetim sergilemeleri gerekmektedir.

²⁵⁹ WEST-BURNHAM,J., *Managing Quality in Schools*, Longman,Essex 1992,s.98-117

2.3.7.Etkili Yönetici Yönetim Modelleri

Etkili yönetimde ortaya çıkan etkili yöneticinin yönetim modellerini kısaca şöyle açıklayabiliriz:²⁶⁰

a. Emir Verici: Emir verici etkili yöneticilik biçiminde, güç etkili yöneticide toplanmıştır. Vakaların ve bilgilerin toplanması, bilginin telkini, yön vermenin ve başlangıç eğitiminin sağlanması astlarla ilişki kurarak sağlanmalıdır. Bütün görevlerde ve projelerde son karar etkili yöneticinin olacaktır. Etkili yönetici sorumluluğu kendi elinde toplarken astlarına karşı düşük bir destek söz konusudur.

Emir verici yöneticiliğin bir takım faydaları vardır. Örgütün yeni kurulduğu ve temel eğitime ihtiyaç duyan ve faaliyetlerde yeni olan çalışanların örgüt politikasını benimsetmede bu etkili yöneticilik yaklaşımı uygun olacaktır. Bu etkili yöneticilik biçimi, örgütsel kriz çıktığında, kaza gibi acil durumlarda ve hayati bir tehlike söz konusu olduğunda uygulanmalıdır.

Başlangıç eğitimi tamamlandıktan sonra koç tipi etkili yöneticilik aşamasına geçilecektir. Etkili yönetici birinci aşamada kişileri koç tipi etkili yöneticiliğe hazırlayarak ikinci aşamada koç tipi etkili yöneticiliğin başarısına katkı sağlayacaklardır.

b. Koçluk Biçimi: Koçluk sistemindeki etkili yöneticiler her ne kadar kişisel destek sağlasalar da güç yine etkili yöneticilerde olup etkili yönetici kılavuzluk, bilgiye yön verme ve tavsiyeler sağlayacaktır. Karar verme konusunda emir verici etkili yöneticiliğe benziyor olsa da, astların tavsiye ve fikirlerini kullanması açısından farklılık arz eder. Etkili yönetici astlarına işin nasıl olması gerektiğini öğretir ve sonra astların kendi başlarına yapabileceklerine kanaat getirinceye kadar gözlemler. Koçluk biçimi bireylerin sürekli gelişmesini ve öğrenmeyi sağlayan bir eğitim metodu olarak da kullanılabilir.²⁶¹

²⁶⁰ KON, Barbaros, "Toplam Kalite Yönetiminde Etkili Yöneticilik Anlayışı", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1995.

²⁶¹ ERDİL, Oya, "Yönetim Kavramında Değişen Anlayış: Yönetim Yerine Yönlendirme", Çerçeve, Yıl.5, Sayı.19, Ocak-Mart, 1997.

Koçluk sürecinin evrelerini şu şekilde sıralamamız mümkündür:²⁶²

- Yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı koşulların seçilmesi
- Kaynakların belirlenmesi
- Koçluk için uygun ikliminin oluşturulması
- Öğrenme sürecinde yönetici ile astı arasındaki yardımlaşmanın geliştirilmesi
- Yönetici ve astın uygulama planı hususunda görüş birliğine varması
- Amaçların belirlenmesi
- Gelişmenin izlenmesi
- Asta gerekli yardımın yapılması
- Yöneticinin astının öğrenme sürecini izlemesi
- Kazanılan yeni bilgi ve becerilerin teyidi

Koçlar, iletişime önem vermeli ve gözlemlediği kişileri dinlemesini bilmelidirler. Koçluk biçiminin bir takım avantajları vardır. Örgütsel ilişkilerde daha az sıkıntılı ve streslidirler. Etkili yöneticiler, işgörenin çabalarını teşvik edici, özendirici fikirler ve tavsiyelerde bulunarak bireyleri cesaretlendirirler. Koçluk, katılım ve emir verici biçimlerin arasında bulunmakta olup hiçbirinin tam tatminini sağlamamaktadır. Genellikle kalite çevresinde etkili yöneticilik ilerleyişi esnasındaki geçici bir adım olmaktadır.

c. Katılımcı: Katılımcı tip etkili yöneticilikte, düşük bir yönlendirme, yüksek bir destek vardır. Katılım, kalite, üretim ve müşteri hizmeti problemlerini çözmek için bütün takım üyelerinden girdi sağlayan fikirlerin bir çaba ile paylaşımında kullanılır.

Katılımcı biçim, doğru kararlar vermek için bilgi, yetenek ve arzuya sahip kişilerin bulunduğu ve bu nitelikli insanları etkileyebilecek özelliğe sahip bir Etkili Yönetici olduğu ortamlarda başarılı olur. Bilgilendirilmiş, eğitilmiş, emir verici ve koçluk aşamalarından geçmiş işgörelere uygulanabilir. Katılımcı etkili yöneticilikte etkili yönetici, işletmesine en iyi hizmet edeceği, bütün bilgi ve becerilerini kullanarak

²⁶² UYARGİL, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994, s.262

iştirak eden insanlara müsaade eden bir motivasyon iklimi sağlayarak bu ortamda çalışır.²⁶³

4. Yetki Verici (Delegasyon): Yetki devri, üst kademedeki bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesidir.²⁶⁴ Bir örgüt etkili kılmanın en iyi yolu örgüt içinde yetkilerin çoğaltılması yani yetkilerin devredilmesidir.²⁶⁵

Yetki verme, gücü ve otoriteyi, yetkiye diğer grup üyelerine emanet eden ve böylelikle grup üyelerinin etkili yöneticinin vekiliymiş gibi davranmalarını sağlar. Bunun anlamı ise, astları çalıştırmak, motive etmek, ellerindeki görevi başarmalarını sağlamak için onları eğitmek çabalarının başarıyla neticelenmesi için sorumluluk ve mesuliyet devretme gibi sürekli devam eden bir süreçtir.

Üst yönetimin etkili yöneticiliği, desteği ve katılımı gerçekleşmediği takdirde kurumun başarılı olma şansı yoktur. Okullarda etkili yönetici, astlarına sorumluluk devretmenin, onları eğitmenin, yapılan işlerde onları karar mekanizmalarının içine çekmenin gerekliliğine inanır. Okullarda etkili yöneticiliğin başarısı, astlarının istek ve ihtiyaçlarını görebilen ve bu istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde desteklemesine bağlıdır. Tek ve en iyi etkili yöneticilik biçimi yoktur. Örgütün değişen çevresine göre örgütün yönetim biçimi değişecektir.

2.4. ETKİLİ OKUL

Etkili okul hareketi, okulda mükemmelliği yaratma ya da mükemmel okulu yaratma yollarını bulmak olarak algılanabilir.²⁶⁶

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile

²⁶³ ARDIÇ Kadir .Yrd.Doç.Dr. *Mercek Dergisi*, Temmuz, 2001

²⁶⁴ TÜRKMEN, İsmail, *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik: Ampirik Bir Çalışma*, MPM Yayınları, No.519, Ankara, 1994.

²⁶⁵ THOMAS H. Lee, (Çev:OrhanPazarcık), "*Toplam Kalite Yönetimi ve Etkili Yöneticilik*", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

²⁶⁶ BALCI, a.g.e .,s.50

rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir.

Okulların 20-25 yıl sonrasının insan gücünü yetiştirmeye çalıştığı günümüzde, dünyada yaşanan değişimden yenileşmeden, rekabetten geri kalmaması için sürekli gelişim anlayışı ve felsefesi ile hareket etmesi gerekmektedir. Eğitim sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilir mi? sorusunun cevapları "Okul Gelişim Modeli" ile verilmeye çalışılmaktadır. Okul Gelişim Modeli okullarda TKY anlayışını yerleştirmek ve Türk Eğitim sisteminde okul yönetimlerine "sürekli gelişme, ekip çalışması, kararlara katılım, planlama, sürekli eğitim, hedef kitlenin beklentilerini, isteklerini belirleme gibi" TKY felsefesinin temel kavramlarını uygulamaya dönük olarak nasıl yapılacağını gösteren bir süreçtir.

Okullarda bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikteki eğitime, ancak çağımızın gereği planlı çalışma sistemi ile ulaşılabilir. Okul Gelişim Modeli ile okullarda hedeflenen planlı çalışma sisteminin yerleşeceği ve okul toplumunun bütününe gelişim sürecine katılımı ile de sürekli gelişimin gerçekleşeceği öngörülmektedir.²⁶⁷

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini arttırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır.²⁶⁸

- Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
- Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.
- Okul, özel bir çevredir.
- Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.

²⁶⁷ ÇETİNKAYA, & GÜLMEZ, a.g.e., s. 4-5

²⁶⁸ BURSALIOĞLU a.g.e.2000, s. 32

- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
- Okul, bürokratik bir kurumdur.
- Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

Sonuç olarak, etkili okul / okul geliştirme literatürünün incelenmesinden etkili okulun ilişkide bulunduğu değişkenleri - ya da faktörleri- etkenleri (1) *Örgütsel faktörler*(2) *süreç faktörleri* olmak üzere iki temel grupta toplamak mümkün görülmektedir.²⁶⁹

Bunlardan *örgütsel faktörler* etkili okulun karakteristiklerini oluştururlar ve şu faktörleri içerirler:

- Programa yoğunlaşmış okul liderliği,
- Okulda destekçi iklim,
- Program ve öğretim üzerinde önemle durma,
- Açık amaçlar ve öğrencilerden yüksek beklentiler,
- Başarı ve performansı yönetici bir sistemin varlığı,
- Sürekli personel geliştirme ve hizmet-içi eğitim,
- Ebeveyn katılım ve desteği vb.

Süreç faktörlerini ise etkili okulun asıl dinamiğini oluşturan faktörler olarak görmek mümkündür. Bu faktörler şöyle belirtilebilir:

- Liderlik süreç duygusu,
- Rehberlik eden bir değer sistemi,
- Yoğun etkileşim ve iletişim,
- İşbirlikçi planlama ve uygulamadır.

Etkili okulun özellikleri ; sınıf mevcudu, tam gün öğretim, okul yönetimi, okul personeli, sarf malzemeleri, okul-veli-çevre-üniversite iş birliği, öğrenci merkezli öğretim programları ve öğretmen kılavuzları, öğrenciler, ders kitapları ve öğretim materyalleri, ekipman ve donanımlar, hizmet içi eğitim, okul binaları ve tesisleri

²⁶⁹ BALCI ,a.g.e. 2002 ,s.31,32

olmak üzere 12 alandır.Etkili okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin niteliğini doğrudan doğruya etkileyen; fizikî kaynakları ve bunların kullanımıyla ilgili prosedürleri, okul içi ve okul dışı personelin sahip olması gereken yeterlikleri ve onların meslekî gelişimlerini, okulun yönetim anlayışı ve işleyiş biçimini ve okulun veliler-okul çevresi üniversiteler ile iş birliğini kapsar.²⁷⁰

Biz bu çalışmamızda öğretmenlerin yönetim süreçleri bakımından okul müdürlerinden bekledikleri davranışları, okul müdürlerinin ne düzeyde karşıladığını incelemekteyiz. Aşağıda etkili okulda yönetim süreçlerine katılmanın önemi vurgulanmıştır.

2.4.1.Etkili Okulda Yönetim Süreçlerine Katılma Ve Önemi

Eğitim örgütlerinde katılma sürecinin varlığını oluşturabilmek ve bunu yaşatabilmek için, “insanın değeri”ni yönetim süreçlerine katmak gerekir.

Katılma; birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte,her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır. Demek ki katılma, sadece kişilerin veya grupların bir araya gelmesi değil,bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleşmesidir. Diğer yandan bir güdüleme aracı sayılabilecek katılmayı kısıtlayan bazı etkenler vardır. Katılanların yetersizliği, tartışılan probleme karşı ilgisizliği, haksız ve uygunsuz katılması, üstün katılmayı özendirici bir hava yaratmaması bu etkenler arasındadır.²⁷¹ Etkili bir okul oluşturmak isteyen okul yöneticisi katılma ilkesini benimsemek ve uygulamak zorundadır.

Etkili bir okul oluşturmak isteyen okul yöneticisinin görevi, okulda bulunan her personelin insan olmaktan kaynaklanan temel haklarını sonuna kadar korumak olmalıdır. Okul yöneticisi, çeşitli yönetim süreçleri aşamalarında bu olguyu ölçü olarak almalıdır.Bunu sağlayabilmek için okul yöneticilerinin insan hakları ve demokrasi konusunda bilinçlenmesi ve çağdaş bir bakış açısı kazanması gerekmektedir.

²⁷⁰ ÇETİNKAYA A.Nur vd.,Müfredat Laboratuar Okulları Modeli,III.Basım,MEB Yayınları, Ankara, 2002, s.37

²⁷¹ BURSALIOĞLU, a.g.e.2000 ,s.160

Etkili bir okulda okul yöneticisi, eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmek için, önünde duran maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile yapılacak işler arasında bir örgütlenme ve eşgüdümleme yaparak, okul örgütünün yönetsel sürecini planlar; örgüt içindeki iletişim sürecini etkili bir şekilde işleterek okulu, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları doğrultusunda yönlendirir.

2.4.1.1.Karar Verme Süreci ve Katılma

Karar verme bireysel bir süreç mi olmalıdır, yoksa bir eğitim uzmanı olarak kabul edilen eğitim iş görenleri de karar sürecine katılmalı mıdır ? Geleneksel yönetim anlayışları açısından baktığımızda, bir yöneticinin varlığı yadsınmayacak derecede öne çıkarılmaktadır; ancak, okulun örgütsel yapısını etkileyebilecek türdeki stratejik kararların alınmasında okul örgütüyle ilgili tüm bireylerin karara katılması doğru olacaktır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler, yöneticiyle birlikte bir ortak karar verme sürecinde bulunmalıdırlar. Ayrıca, okul yöneticisi, operasyonel kararları verme sürecinde de, “insan” etmenini hiçbir zaman göz ardı etmemelidir. Bu konuda Aydın şunları belirtmektedir:²⁷²

“Karar vermeye katılmanın tartışılmasında kararın niteliği dikkate alınmalıdır. Verilen karar, bir politikanın oluşturulmasına mı ilişkindir, yoksa bir politikanın uygulanmasına mı ilişkindir? Demokratik bir okul yönetiminde ilgili herkes politikaya ilişkin sorular sorma hakkına sahiptir. Ancak, ...politikanın uygulanması, öncelikle yönetsel bir sorumluluktur. Uygulama işlevini grupların üstlenmeye çalışmaları örgütün etkililiğini engelleyebilir.”

Karar verme sürecine katılma, yöneticilerle işgörenlerin ortak karar vermesi örgütlerde uyumlu çalışma ortamını sağlayacak ve işbirliği artacaktır.

Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de, aktarılmadığı sürece, karar yetkisi sorumlu yönetici ve makamındır.²⁷³

Dereli; üyelerin örgüt yönetiminde karar sürecini etkileme boyutları konusunda şunları belirtmektedir:²⁷⁴

²⁷² AYDIN, a.g.e., 1998, s.129

²⁷³ BURSALIOĞLU, Ziya. a.g.e.1998 s.159

a.Bilgi sağlama: Yönetimin karar aşamasında tartışma konusu olabilecek bilgileri işgörenlere vermesi.

b.Tavsiye ve danışma: Görüş ve fikir alışverişinde bulunma ve yöneticinin değişik düşünceleri değerlendirme olanağı bulması.

c.Birlikte karar verme: Yöneticinin personel ile birlikte karar vermesi.

ç.Özyönetim: Örgüt üyelerinin örgütle ilgili kararları bizzat kendilerinin alabilme yetkisi.

Eğitim örgütlerinde kararlara katılma gerekliliğinin bir gerekçesi olarak Bursalioğlu'nun şu sözlerini belirtmek yerinde olacaktır: 'Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçememektedir.'²⁷⁵

Karara katılmanın faydalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Karar vermeye katılım yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleksi nitelikleri geliştirilebilir.
- Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder.
- Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur.
- Karar vermeye katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemler literatürde yer almaktadır.²⁷⁶
- Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır.
- Katılmanın faydaları, katılanların kişiliğini güçlendirme, yetişmelerini sağlama ve birleşme için bir güdüleme oluşturma şeklinde ifade edilebilir²⁷⁷.

²⁷⁴ DERELİ, Toker. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Menteş Kitabevi Yay.,1995. s.263

²⁷⁵ BURSALIOĞLU, Ziya. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 6. Baskı, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, 1997 S.37

²⁷⁶ AYDIN, a.g.e. 1998 ,S. 129-133

²⁷⁷ BURSALIOĞLU a.g.e., 1998 ,S.159

Karar vermeye katılımın sağlanmasında çeşitli yararlar elde edilebileceği gibi verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan karara katılma örgüt üyelerinin örgütsel ve kuramsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder.²⁷⁸

2.4.1.2. Planlama Süreci ve Katılma

Planlama, bir geleceğe yönelik olarak verilmiş “*kararlar toplamı*” sürecini ifade eder. Kaya'nın da belirttiği gibi,²⁷⁹ “...plan, gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir.... eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla, geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır....” Okullarımızda istikrarlı ve kararlı bir işleyişe ulaşılamamanın nedeni, sanıyorum ki önce, bireysel siyasi çıkarlar ve sonra da planlama sürecinde iletişim engellerinden kaynaklanan örgütlenme ve eşgüdümleme eksikliğidir. Yeterli derecede enformasyon akışını sağlayamamış bir yönetim, yapısal boyutları büyüdükçe, başarısızlığı artar.

Okul yöneticisinin *makam tutkusu* bireysel planlamayı öne çıkarmakta ve böylelikle doğal örgütü oluşturan personelle iletişim olumsuz bir duruma gelmektedir. Dolayısıyla birlikte planlanması gereken, haftalık ders programları, eğitici kol ve sosyal aktiviteler, okul bütçesi, öğrenci popülasyonu, derslik mevcutları, nöbet çizelgeleri, eğitimin uzak ve yakın hedefleri, vb. gibi süreçlerin planlanması, okul yöneticisinin emrivaki tutumuyla personelle yapıldığından anti-demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da kapı aralamış oluyor. Sağlıklı iletişimin olmadığı ve demokratik bir topluluk bilinciyle, katılımcı olarak alınmamış kararların hüküm sürdüğü bir okulda, kararları, otoriter bir yönetme tarzıyla uygulamak olasıdır ki bu da okul etkililiğini olumsuz etkilemektedir.

Planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisi olabilmenin ve örgüt üyelerinin katılımını gerçekleştirmenin temel koşulu, okul örgütü içinde yer alan tüm

²⁷⁸ AYDIN, a.g.e.,1994,s. 122

²⁷⁹ KAYA, Yahya Kemal. *Eğitim Yönetimi*. Altıncı Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1996 ,S.100

personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamaktır.²⁸⁰

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; özellikle öğretmenlerin okul politikalarının belirlenmesine ve planlama eylemlerine katılması onları okullarına daha çok bağlamaktadır.²⁸¹ Otoriter yönetimin egemen olduğu örgütlerde personel, amaçların tanımlanmasında ve planlamanın yapılmasında yöneticiye bağlı kaldığında grupların yaratıcı gücünü kullanmaları olası olmamaktadır²⁸²

Planlama sürecine katılmanın örgüte ve örgüt üyelerine sağlayacağı yararları şu şekilde belirtebiliriz:

- Birey tüm yeteneklerini kullanmaktadır.
- Personel gelişimi sağlanmaktadır.
- Farklı görüşler ve deneyimlerin değerlendirilme olanağı ortaya çıkmaktadır.
- Daha sağlıklı planlamalar yapılabilmektedir.
- Daha sağlam kararlar alınabilmektedir.²⁸³

2.4.1.3.Örgütlenme Süreci ve Katılma

Örgütlenme, bir örgüt yapısının hammaddesini oluşturan madde ve insan kaynaklarını bölümlendirme işidir. Bu süreç işlevsel, süreçsel, amaçsal, destekli amaçsal ve bölgesel örgütlenme şeklinde olabilir.²⁸⁴ Örgütlenme, bir senfoni orkestrasındaki müzisyenlerin hangi enstrümanları çalacağını belirlemeye benzer; Aydın bu konuda “....ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır.” demiştir.²⁸⁵

Örgütlenmede katılım boyutu insanın yeti ve yeterliliklerine özen gösterilerek sağlanabilir. Örgütlenme süreci ile; “...her bireyin planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak

²⁸⁰ http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitim/bilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm, 25/06/2004

²⁸¹ BURSALIOĞLU, a.g.e.1998 ,S.159

²⁸² AYDIN, a.g.e., 1998 ,S.135

²⁸³ AYDIN, a.g.e., 1998 ,S.135

²⁸⁴ BAŞARAN, a.g.e., 1996 ,,S.50-51

²⁸⁵ BAŞARAN,. a.g.e., 1996,s :142

kullanılması amaçlanır.”²⁸⁶ Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bir örgüt içinde görev alan personelin örgütlenmesi söz konusu olduğu vakit, ilk aklımıza gelen formal örgüt yapısı içinde oluşturulan işbölümüdür. Bu yapı, dikey ve yatay karakterli olarak oluşturulabilir. Bir okul örgütünde oluşturulacak formal örgütlemeye, işlerin bölünmesi bireylerin kişisel, mesleki özelliklerine ve ilgilerine göre yapılabilir.

Örgütlenme sürecine katılımı gerçekleştiren işgörenler kendi bireysel gereksinimlerini de ifade etme şansı bulacaklarından dolayı, örgütün amaçları, üyelerin bireysel amaçlarını da karşılayacak şekilde düzenlenebilir. Böylece, formal örgüt yapısının oluşturulmasında informal örgütün beklentileri de dikkate alınmış olacaktır. Formal ve informal örgüt arasında dengeyi sağlayacak bu yapılanma biçimi, okul yöneticisine, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma konusunda esneklik kazandırabilir.

Oysa, bizim okullarımızdaki yöneticilerin pek çoğu, informal örgüt yapılarını siyasal karakterli klikler olarak algılamaktadır. Okullarda eğitim yöneticilerinin bu tavrı, informal ve formal örgüt yapıları arasındaki bağın sağlıklı kurulmasını zorlaştırmakta ve dolayısıyla örgüt iklimini de olumsuz bir duruma büründürmektedir.

2.4.1.4. İletişim Süreci ve Katılma

Eğitimde en önemli süreçlerden biridir iletişim. İletişim olmadan demokrasi olamaz. Eğitim yönetiminde iletişim olgusuna formal ve informal iletişim açısından bakılabilir. Formal iletişim bir okulun bürokratik-hiyerarşik yapısında üstten alta ve alttan üste anlam aktarımıyla gerçekleşir. Emirler, duyurular, genelge ve yönergeler, evraklar, zarflar gider gelir. Formal iletişim, yasaların öngördüğü çerçevede esas alınarak gerçekleştirilir. İnfomal iletişim ise eğitim örgütü içindeki bireylerin doğal olarak gerçekleştirdiği birinci grup iletişimidir.

İnfomal iletişim ağına kulak veren bir yönetici, işgörenlerin ilgi ve çıkarlarını, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumlarını öğrenebilir.²⁸⁷ Okulun yönetilmesi sürecinde,

²⁸⁶ AYDIN, a.g.e., 1998 ,S.139

²⁸⁷ AYDIN, a.g.e.1998,S.152

eğitim yöneticisinin önem vermesi gereken temel noktalardan biri iletişim sürecini doğru ve şeffaf bir biçimde işletmektir. Çünkü, insanın çalıştığı bir işyerinde kendi iş alanıyla ilgili tüm bilgileri zamanında ve net bir biçimde öğrenmeye hakkı vardır. Formal iletişimi gerçekleştirirken anlam bozulmasını olabildiğince önlemek gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde katılma boyutunu gerçekleştirmek için, iletişimde açıklık temel alınmak durumundadır. Böylece, bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir.²⁸⁸

Türkiye’de okullarda özellikle informal iletişimi engelleme çabalarına rastlıyoruz. Eğitimcilerin ders yükü, kısa süreli ders araları, geçici görevle nakiller, disiplin cezaları, ikili-üçlü öğretimler, informal iletişimi kısıtlayıcı etmenlerdir.

2.4.1.5.Etki Süreci ve Katılma

Etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan,örgütün anatomisinden çok fizyoloji ile ilgilidir.²⁸⁹ Eğitim Yöneticisi özellikle ayrı etken ve davranışlar yaratmalıdır. Yapıyı kurmak ve işletmekten çok anlayış göstermek boyutu yöneticinin rehberi olacaktır.Eğitim örgütlerinin informal yapı ve havası,yöneticinin özendirme ve anlayış görevlerini zorunlu kılmaktadır.²⁹⁰

Okul yöneticisi değişik etki yollarını deneyip beklediği sonucu alamazsa , yetkiye son çare olarak başvurmalıdır.

2.4.1.6.Koordinasyon Süreci ve Katılma

Bir orkestrada çeşitli enstrümanları çalan müzisyenler yerlerini aldığı anda ve seyirciler de dinleme pozisyonuna geçtiğinde geriye kalan tek şey, orkestra şefinin başlama işaretiyle müziğin başlamasıdır. Şef, tüm müzik boyunca enstrümanları

²⁸⁸ AYDIN, a.g.e., 1998 ,S.152

²⁸⁹ SİMON H.A.,*Administrative Behavior*, Mac Millan, Newyork, 1958,S.220

²⁹⁰ BURSALIOĞLU, a.g.e., 2000, ,S. 121

ahenkli bir biçimde yönetir. Koordinasyon, örgütlenmiş birimlerin uyumlu duruma getirilmesidir. Diğer bir deyişle “koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan tüm eylemleri kapsar.”²⁹¹

Bir eğitim örgütü olarak okulun yönetilme sürecinde Koordinasyonun sağlanabilmesi, eğitim ve öğretimin yakın amaçlarının ve uzak hedeflerinin tüm personelce açık ve net olarak bilinmesiyle başlar. Böylece bir sinerji oluşturulabilir.

Koordinasyonda katılım boyutunun sağlanabilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde eğitim işgörenlerinin özerk çalışma alanına kavuşmasıyla olanaklı olabilir. Amaçların tüm eğitim işgörenlerince bilinen ve benimsenen bir eğitim örgütünde, devlet, planlama ve programları oluşturmadan başlayan ve dersliklerde devam eden süreçte eğitimciyi özerk bırakmaktan korkmamalıdır. Özerklik, eşgüdümlemeyi engelleyen ve ortadan kaldıran bir olgu değildir.

Okullarımızda, eğitimcinin kullandığı sözcüklere kadar belirleyici ve kısıtlayıcı bir eğitim sistemi söz konusudur. Yönetici de kendini ister istemez varolan eğitim sisteminin savunucusu olarak gördüğünden, eğitimcinin yenilik taleplerine hep kuşku ile bakmaktadır. Dolayısıyla okullarımızda genellikle en alt düzeyde bir enerji kullanımının olduğu koordinasyon tarzı yeğlenmektedir. Ayrıca koordinasyon sağlarken okul yöneticileri; gözdağı, ceza, borçlandırma gibi anti-demokratik yöntemlere de başvurabilmektedirler.²⁹²

2.4.1.7. Değerlendirme Süreci ve Katılma

Değerlendirme bir denetim sürecini de kapsayan ve örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaşmakta olduğunun ya da ulaştığının belirlenmesine yönelik olarak yapılan sürekli bir eleştiri süzgecidir. Aydın bu konuda şunları demiştir: “....değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir.”²⁹³

²⁹¹ BURSALIOĞLU, a.g.e., 2000, ,S.121

²⁹² BAŞARAN, a.g.e., 1996 ,S.52-63

²⁹³ AYDIN, a.g.e., 1998 ,S.162

Başlangıçta verilen kararlarla ulaşılan sonuç arasında ne ölçüde tutarlılık olduğunu saptamak için gerçekleştirilen değerlendirme sürecini bireyci karakterden çıkarıp katılımcı bir niteliğe büründürmek demokratik ve çağdaş eğitim anlayışının bir koşuludur. Bunun sağlanabilmesi için çeşitli okul düzeylerinde yapılan genel kurul toplantıları bir formalite olmaktan çıkarılmalı ve ayrıca eğitim-öğretim sürecinin çeşitli dönemlerinde somut ve gerçekçi önerilerin yapılabildiği değerlendirme oturumları yapılabilmelidir.

Eğitim örgütlerindeki değerlendirme süreci, değerlendirilen olguyla ilgili bireylerin tümünü kapsar. Böylece değerlendirme, bir grup işlevidir. Demokratik bir kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilir. Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır.

Yönetim süreçlerinin diğer ögelerinde olduğu gibi, değerlendirmenin amaçları, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar personelin sürekli gelişmesini de kapsar.²⁹⁴

Değerlendirme sürecinin bir yönünü de denetleme etkinlikleri kapsamaktadır. Özellikle denetim programları düzenlenirken öğretmenlerin gerçek anlamda görüşlerinin alınması, öğretmen ve yönetici işbirliğinin sağlanması açısından önemlidir.

²⁹⁴ AYDIN, a.g.e, 1998 ,S.165-166



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**BALIKESİR İLİ, AYVALIK İLÇESİ ÖZELİNDE;
İLKÖĞRETİM OKULU DÜZEYİNDE BİR UYGULAMA**

3.1. UYGULAMA İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırmanın yürütülmesinde izlenen model, çalışma evreni, verilerin elde edilmesi, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler verilmektedir.

3.1.1.Uygulamanın Problemi

Uygulamanın problemi, etkili okul oluşturmada ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçleri bakımından personelin (öğretmenlerin) beklentilerini ne düzeyde karşıladıklarını belirleyebilmektir. Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin, okul müdürlerince karşılanma düzeyinin yaş, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bu anlamda;

- a) İlköğretim Okulu müdürlerinin etkili okul oluşturma da, okullarında çalışan personelin (öğretmenlerin) beklentilerini yönetim süreçleri (karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme) bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
- b) Etkili okul oluşturma da öğretmenlerin yönetim süreçleri bakımından beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş,cinsiyet,kıdem ve yaş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farklılık var mıdır? Sorularına cevap aranacaktır.

3.1.2.Uygulamanın Amacı

İlköğretim kurumlarında, okul müdürünün yönetim süreçlerini tam manasıyla uygulamasıyla, okul yönetiminin daha etkili ve verimli hale gelmesi, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışının oluşması,okulda demokratik yönetim anlayışının oluşabileceği öngörülmektedir.

Çalışmamızda İlköğretim Okulu müdürlerinin okullarını etkili birer okula dönüştürebilmek için, yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini ne derecede karşıladığı, öğretmenlerin yönetim süreçlerinde beklentilerinin, okul müdürlerince karşılanma düzeyinin yaş, cinsiyet,kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

3.1.3.Uygulamanın Yöntemi

Bu araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır.Bu model çerçevesinde İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin belirlenmesine ilişkin var olan durum, öğretmen görüşlerine dayanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

3.1.3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Balıkesir İli Ayvalık İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Aşağıdaki tablolarda araştırma kapsamına giren öğretmenlerin kişisel bilgileri(yaş,cinsiyet, kıdem ve branş dağılımları), sayıları ve yüzdeleri bulunmaktadır.

Tablo 3.1:Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	n	%
21-25	8	3,1
26-30	40	15,7
31-35	64	25,1
36-40	71	27,8
41-45	42	16,5
46+	30	11,8
Toplam	255	100,0

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımlarını içeren bulgular Tablo 3. 1'de yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların %3,1' i (21-25 yaş grubu); %15,7'si (26-30 yaş grubu); % 25,1'i 31-35 yaş grubu); %27,8'i (36-40 yaş grubu); %16,5'i (41-45 yaş grubu); % 11,8'i 46 ve daha yukarısı yaş grubu) olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2:Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Bayan	133	52,2
Erkek	122	47,8
Toplam	255	100,0

Tablo 3.-2'ye göre araştırmaya katılanların % 52,2 sini bayanlar, %47,8'ini erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 3.3:Deneklerin Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	n	%
0-5 yıl	37	14,5
6-10 yıl	71	27,8
11-15 yıl	49	19,2
16-20 yıl	42	16,5
21-25 yıl	46	18,0
26+ yıl	10	3,9
Toplam	255	100,0

Tablo 3. 3'e göre;deneklerin kıdemleri %14,5'i (0-5 yıl); %27,8'i (6-10 yıl); %19,2'si (11-15 yıl); %16,5'i (16-20 yıl); %18'i (21-25 yıl); % 3,9'unun (26 yıl ve üzeri) olduğu görülmüştür.

Tablo 3.4:Deneklerin Branşa Göre Dağılımı

Branşlar	n	%
Sınıf Öğretmenliği	126	49,4
Sınıf Öğretmenliği Dışında Kalan Diğer Branşlar	129	50,6
Toplam	255	100,0

Tablo 3. 4'e göre deneklerin ;% 49,4'ini Sınıf öğretmenleri, %50,6'sını sınıf öğretmenliği dışında kalan diğer branşlar oluşturmaktadır.

3.1.3.2.Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın amaçları altında yer alan sorulara cevap bulmak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak bir anket geliştirmek için, benzer konudaki çalışma ve araştırmalar belirlenmiş ve incelenmiştir.

Oluşturulan taslak anket, ilköğretim okullarında görev yapan 43 öğretmene uygulanarak ön denemesi yapılmıştır.Ön denemede ankete verilen soruların cevaplanması istenilmiş ve anketin kullanılabilirliği, anlaşılabilirliği ve araştırmanın amaca uygunluğu bakımından eleştirileri alınmıştır.Grubun ankete verdikleri cevaplar tek tek incelenmiş ve belirlenen ölçütlere göre değerlendirilmiştir. Bu konudaki bulgular, uzman görüşüne alınarak ankete son şeklinin verilmesinde kullanılmıştır.

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ait kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümde İlköğretim Okullarında okul

müdürlerinin personel (öğretmen) beklentilerin karşılama düzeyi ile ilgili maddeler yer almıştır.

Bu beklentilere ilişkin düzey ise Likert tipi dörtlü dereceleme ölçeğiyle (a) Hiçbir zaman, (b) nadiren, (c) çoğu zaman, (d) her zaman şeklinde belirlenmiştir.

Anket araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Tablo 3. 5'te okulların toplam öğretmen mevcudu , uygulamaya katılan öğretmen sayısı ve cevaplanan anket sayısına ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.5:Dağıtılan ve Alınan Anket Sayısı

Sıra No	Okul Adı	Mevcut Öğretmen Sayısı	Uygulamaya Katılan Öğrt.Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı
1	15 Eylül İ.Ö.O	24	18	13
2	Ali Çetinkaya İ.Ö.O	24	22	18
3	A.Sağlam İ.Ö.O.	10	10	8
4	İstiklal İ.Ö.O	14	14	12
5	Gazi İ.Ö.O	15	15	15
6	Atatürk İ.Ö.O	45	45	35
7	Sakarya İ.Ö.O	46	46	39
8	N.Zarplı İ.Ö.O	12	10	10
9	Cumhuriyet İ.Ö.O	26	25	18
10	Altınova Atatürk İ.Ö.O	13	13	13
11	Altınova 14 Eylül İ.Ö.O	20	20	20
12	Altınova Merkez İ.Ö.O.	30	22	22
13	Mecit Ataklı İ.Ö.O	22	20	20
14	Necmi Komili İ.Ö.O	12	12	12
TOPLAM		313	292	255

Uygulama Balıkesir İli Ayvalık İlçesi Merkezi ve beldelerinde bulunan 14 (On dört) ilköğretim okulunda araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama yapılan okullarda toplam 313 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın güvenilirliği sebebiyle anketlere verilen cevapların objektifliğinin yüksek olması arzusuyla araştırma bizzat araştırmacı tarafından yapılmış olup zaman kısıtları sebebiyle 21 öğretmene anket dağıtılamamıştır.Toplam 292 öğretmene anket dağıtılmış, bunlardan 255 tanesi geri dönmüş,37 anket çeşitli sebeplerle geri dönmemiştir. Araştırmamızın analizleri 255 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

3.1.3.3.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anket uygulaması ile elde edilen veriler okul isimlerine göre kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS (stastical package for social studies) programına aktarılmıştır.

Anket verileri çözümlenirken (a)şıkki için 1,(b) şıkki için 2, (c) şıkki için 3, (d) şıkki için 4 değeri verilmiştir.Cevaplanmayan sorular için 0,değeri kullanılmıştır. 49.soruda ters kodlama yapılmıştır.

50 sorudan oluşan ankette yönetim süreçlerine ilişkin karma bir şekilde sorulmuştur. Karar sürecine ilişkin 9,14,22,26,34. sorular; planlama sürecine ilişkin 1, 3, 6, 10, 17, 23, 42. sorular; örgütleme sürecine ilişkin 4, 15, 18, 21, 30, 31, 44, 48. sorular; iletişim sürecine ilişkin 8,12,16,19,25,36.sorular; etki sürecine ilişkin 2, 7, 13, 20, 28, 41, 46, 47.sorular; koordinasyon sürecine ilişkin 11, 27, 29, 32, 35, 38, 39. sorular; değerlendirme sürecine ilişkin 5,24,33,37,40,43,45,49,50. sorular sorulmuştur.

İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde (karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme (denetim)) öğretmenlerin beklentilerini ne düzeyde karşılayabildiğinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Öğretmenlere uygulanan ankete ilişkin veriler sıklık dağılımı, standart sapma, ortalama ve yüzdelerle betimlenmiş, söz konusu süreçlerin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için t-testi; kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), anlamlı bir fark olduğunda bu farklılığın kaynağını görmek amacıyla SCHEFFE testi kullanılarak veriler çözümlenmiştir. İstatistiksel işlemler araştırmacı tarafından SPSS (Statistical Package of Social Selence) adlı istatistik programından yapılmıştır, istatistiksel çözümlemesi yapılan veriler "bulgular ve yorum" bölümünde ele alınmıştır.

Yönetim süreçlerinde öğretmen beklentilerin okul müdürlerince karşılanma düzeyini saptamak için uzman görüşüne başvurulmuş ve dörtlü ölçeğe göre 1 ve 1.74 arası "hiçbir zaman", 1.75 ve 2.49 arası "nadiren", 2.50 ve 3.24 arası "çoğu zaman",

3.25 ve 4.00 arası "her zaman"olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre bulgular $p \leq .05$ anlam değerinde, %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Anketin güvenirliği için hesaplanan alpha katsayısı .9756 olarak hesaplamıştır.

3.1.4.Uygulamanın Hipotezleri.

1. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini karar süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
2. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini planlama süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
3. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini orgtlenme süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
4. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini iletişim süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
5. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini etki süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
6. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini koordinasyon süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
7. İlkretim Okulu müdürlerinin okullarında çalışan personelin beklentilerini değerlendirme (denetim)süreci bakımından karşılama düzeyini belirlemektir.
8. Öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
9. Öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
10. Öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde

farklılık vardır.

11. Öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
12. Öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
13. Öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
14. Öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
15. Öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
16. Öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
17. Öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
18. Öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
19. Öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
20. Öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

21. Öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
22. Öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
23. Öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
24. Öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
25. Öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
26. Öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
27. Öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
28. Öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
29. Öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
30. Öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
31. Öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı

düzeyde farklılık vardır.

32. Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile branş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
33. Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
34. Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile kıdem değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
35. Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin okul müdürlerince karşılanma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

3.2.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılanların yapılan anketlere vermiş oldukları cevaplar analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

3.2.1. Karar Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.6:Karar Süreci ile ilgili aritmetik ortalama

Anket Soruları	n	\bar{x}	St.Hata	S.S
Karar verme sürecinde demokratik, katılımcı bir tutum sergiler.	254	2,4961	,0595	,94826
Okul kültürü geliştirme sürecinde sizin fikir ve düşüncelerinizden yararlanır,kalıcı bir örgüt kültürü oluşmasına çaba sarf eder.	254	2,2087	,0651	1,03676
Okulda kooperatif veya kantin kurulması, çalıştırılması,gelirlerinin değerlendirilmesi ve okulun diğer gelirlerinin harcanması ile ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerini alır.	252	2,3413	,0639	1,01513
Eğitim programlarının uygulanmasına ve geliştirilmesine ilişkin sorunların belirlenmesi ve değerlendirilmesi için görüşlerinizi dikkate alır.	255	2,4039	,0585	,93362
Kendi lehine bir karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	255	2,3804	,0596	,95179
KARAR	255	2,3569	,0496	,79140

Tablo 3. 6'da görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin karar sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,35 ortalama ile "Nadiren" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin kalıcı bir örgüt kültürü oluşturma ve okul kültürü geliştirme sürecinde öğretmenlerin fikir ve düşüncelerinden istenilen düzeyde yararlanmadığı görülmektedir. Bu sebepten öğretmen okul yönetiminin kararlarını yeterince benimsemeyebilir ve karşı direnç gösterebilir. Bu da okulda çatışma ortamının doğmasına ve verimin düşmesine sebep olabilir.

Tablo 3.7: Karar Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	8	3,1	3,1
1,20	16	6,3	9,4
1,40	20	7,8	17,3
1,60	15	5,9	23,1
1,80	24	9,4	32,5
2,00	21	8,2	40,8
2,20	30	11,8	52,5
2,40	16	6,3	58,8
2,60	15	5,9	64,7
2,80	13	5,1	69,8
3,00	21	8,2	78,0
3,20	28	11,0	89,0
3,40	4	1,6	90,6
3,60	8	3,1	93,7
3,80	11	4,3	98,0
4,00	5	2,0	100,0
Toplam	255	100,0	

Tablo 3. 7'da görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karar sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%23,1'inin "Hiçbir zaman" karşılanmadığı,

~% 35,7'sinin "Nadiren" karşıladığı,

~% 30,2'sinin "Çoğu zaman karşılandığı,

~% 11'inin "Her zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında alınacak kararlara öğretmenlerin katılma istemelerini % 11'lik gibi çok düşük bir düzeyde karşılamaktadır. Bu da öğretmenlerin genelinin okula karşı aidiyet duygusunun gelişmesine engel teşkil edebileceği belirlenmiştir.

Tablo 3.8: Karar Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-testi)

Branşlar	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
Sın.Öğrt	126	2,3413	,81273	,07240	253	-,310
Diğer Br	129	2,3721	,77288	,06805		

Karar verme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.9 Karar Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi)

Cinsiyet	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
Kız	133	2,3414	,83947	,07279	253	-,326
Erkek	122	2,3738	,73853	,06686		

Karar verme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.10: Karar Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	13,372	5	2,674	4,570	,001
Gruplar İçi	145,713	249	,585		
TOPLAM	159,085	254			

Tablo 3.11: Karar Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

KIDEM	n	Anlam Düzeyi p< .05		Scheffe
		1	2	
0-5 Yıl(1)	37	2,0919		1-5;1-6
6-10 yıl(2)	71	2,2451		2-5;2-6
11-15 Yıl(3)	49	2,2898	2,2898	3-5;3-6
16-20 yıl(4)	42	2,3143	2,3143	4-5;4-6
21-25 yıl(5)	46	2,7304	2,7304	5-1;5-2;5-3;5-4
26 + yıl(6)	10		2,9200	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,077	,084	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,976.

Tablo 3. 10 ve Tablo 3. 11'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin karar sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde kıdemlerine göre p<.05 anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl (X=2,09),6-10 yıl (X=2,24),11-15 yıl (X=2,28) ve 16-20 yıl(X=2,31) kıdemi olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren" karşılandığı;21-25 yıl(X=2,73),26 ve daha yukarı yıl (X=2,92) kıdemi olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman" karşılandığı tespit edilmiştir.

Kıdem arttıkça beklentilerin karşılanma düzeyinin arttığı,buradan hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin karar verme sürecinde kıdemli öğretmenlerden daha çok yararlandığı düşünülebilir.

Tablo 3.12: Karar Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	8,680	5	1,736	2,874	,015
Gruplar İçi	150,405	249	,604		
Toplam	159,085	254			

Tablo 3.13: Karar Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi p< .05	Scheffe
21-25 yaş(1)	8	1,9500	1-5;1-6
26-30 yaş(2)	40	2,2150	2-5;2-6
31-35 yaş(3)	64	2,2188	3-5;3-6
36-40 yaş(4)	71	2,3352	4-5;4-6
41-45 yaş(5)	42	2,5905	5-1;5-2;5-3;5-4
46 + yaş(6)	30	2,6733	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,055	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 12 ve Tablo 3. 13'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin karar sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde yaşa göre p<.05 anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 21-25 yaş (X=1,95), 26-30 yaş (X=2,21), 31-35 yaş (X=2,21) ve 36-40 yaş (X=2,33) kıdemi olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin ilköğretim okulu müdürlerince "nadiren" karşılandığı; 41-45 yaş (X=2,59), 46 ve daha yukarı yaşı (X=2,67) olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin ilköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman" karşılandığı tespit edilmiştir.

3.2.2. Planlama Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.14: Planlama Süreci ile ilgili aritmetik ortalama

Anket Soruları	N	X	St.Hata	Std. Sapma
Öğretim planlarının hazırlanmasında ve planların birbirleriyle uyumlu olmasında öğretmenlere rehberlik eder.	255	2,2627	,0613	,97890
Program değişiklikleri ve diğer program sorunlarında ilgili öğretmen, öğrenci ve velilere zamanında ve yeterli açıklamaları yapar.	254	2,8268	,0567	,90317
Uygulama, deney, gözlem, araştırma, gezi gibi eğitim etkinliklerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi için gereken önlemleri alır.	254	2,4173	,0590	,94045
Okulun kendi kaynaklarını yaratabilir ve bu kaynakları eğitim-öğretimin niteliğini artırmak için planlayarak kullanır.	254	2,6181	,0590	,94085
Öğretim Yılı süresince yapılacak çalışmaları planlamada öğretmenlerin bilgisini alır.	255	2,5098	,0611	,97554
Öğretmen ve öğrencilerin boş zamanlarını faydalı ve verimli bir şekilde değerlendirebilecekleri imkanlar sağlar.	254	2,0512	,0639	1,01828
Okulumuzun misyonunu, vizyonunu ve gelişim hedeflerini belirlemede öğretmenlerin katkılarına değer verir.	253	2,6126	,0631	1,00404
PLANLAMA	255	2,4627	,0442	,70502

Tablo 14’de görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,46 ortalama ile “Nadiren” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim planlarının hazırlanmasında ve planların birbirleriyle uyumlu olmasında, eğitim etkinliklerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi için gereken önlemlerin planlanmasında, boş zamanların faydalı ve verimli bir şekilde değerlendirilmesinde istenilen düzeyde öğretmen beklentilerini karşılamadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra program değişiklikleri ve diğer program sorunlarında ilgili öğretmenlere zamanında ve yeterli açıklamaları yapmada, okulun kendi kaynaklarını yaratıp bu kaynakları eğitim-öğretimin niteliğini artırmak için gereken planlamayı çoğu zaman yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.15:Planlama Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	1	,4	,4
1,14	4	1,6	2,0
1,29	3	1,2	3,1
1,43	17	6,7	9,8
1,57	12	4,7	14,5
1,71	16	6,3	20,8
1,86	8	3,1	23,9
2,00	13	5,1	29,0
2,14	30	11,8	40,8
2,29	17	6,7	47,5
2,43	17	6,7	54,1
2,57	17	6,7	60,8
2,71	13	5,1	65,9
2,86	18	7,1	72,9
3,00	17	6,7	79,6
3,14	14	5,5	85,1
3,29	3	1,2	86,3
3,43	11	4,3	90,6
3,57	7	2,7	93,3
3,71	8	3,1	96,5
3,86	7	2,7	99,2
4,00	2	,8	100,0
Total	255	100,0	

Tablo 3. 15’te görüldüğü üzere İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini planlama sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%20,8’ini “Hiçbir zaman” karşılanmadığı,

~% 26,7'sini "Nadiren" karşıladığı,

~% 37,6'sını "Çoğu zaman karşılandığı,

~% 14,9'unu "Her zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında yapılacak planlama çalışmalarına öğretmenlerin katılma isteklerini % 14,9'luk gibi bir düzeyde karşılamaktadır.

Tablo 3.16:Planlama Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-Testi)

Branşlar	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
Sın.Öğrt	126	2,4388	,75272	,06706	253	-,536
Diğer Br	129	2,4862	,65721	,05786		

Planlama sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde % 95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.17:Planlama Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (t-Testi)

Cinsiyet	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
KIZ	133	2,4361	,72552	,06291	253	-,630
ERKEK	122	2,4918	,68378	,06191		

Planlama sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde % 95 güvenle cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.18:Planlama Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	8,800	5	1,760	3,731	,003
Gruplar İçi	117,453	249	,472		
TOPLAM	126,253	254			

Tablo 3.19:Planlama Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

KIDEM	n	P< ,05	Scheffe
		1	
0-5 Yıl(1)	37	2,2510	1-5;1-6
6-10 yıl(2)	71	2,3682	2-5;2-6
11-15 Yıl(3)	49	2,3761	3-5;3-6
16-20 yıl(4)	42	2,4694	4-5;4-6
21-25 yıl(5)	46	2,7857	5-1;5-2;5-3;5-4
26 + yıl(6)	10	2,8286	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,072	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,976.

Tablo 3. 18 ve Tablo 3. 19'a bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde kıdemlerine göre $p<.05$ anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl ($X=2,25$),6-10 yıl ($X=2,36$),11-15 yıl ($X=2,37$) ve 16-20 yıl($X=2,46$) kıdemi olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren"karşılandığı;21-25 yıl($X=2,78$),26 ve daha yukarı yıl ($X=2,82$) kıdemi olan öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman"karşılandığı tespit edilmiştir.

Buradan hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde kıdemli öğretmenlerin beklentilerini daha çok karşıladığı,kıdemi daha az olan öğretmenlerin ise nadiren karşıladığı düşünülebilir.

Tablo 3.20:Planlama Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	6,490	5	1,298	2,699	,021
Gruplar İçi	119,763	249	,481		
Toplam	126,253	254			

Tablo 3.21:Planlama Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Sheeffe Testi)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi= .05	Scheffe
21-25 yaş(1)	8	2,2321	1-5;1-6
26-30 yaş(2)	64	2,3504	2-5;2-6
31-35 yaş(3)	40	2,3571	3-5;3-6
36-40 yaş(4)	71	2,3964	4-5;4-6
41-45 yaş(5)	30	2,6952	5-1;5-2;5-3;5-4
46 + yaş(6)	42	2,7245	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,274	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 20 ve Tablo 3. 21'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde öğretmenlerin beklentilerini karşılama düzeyinde yaşa göre $p < .05$ anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 21-25 yaş ($X=2,23$),26-30 yaş ($X=2,35$),31-35 yaş ($X=2,35$) ve 36-40 yaş ($X=2,39$) olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren"karşıldığı;41-45 yaş ($X=2,69$),46 ve daha yukarı yaşı ($X=2,72$) olan öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman"karşıldığı tespit edilmiştir.

3.2.3. Örgütlenme Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.22:Örgütlenme Süreci ile ilgili aritmetik ortalama

Anket Soruları	N	X	St.Hata	Std. Sapma
Okulda araştırma geliştirme takımı kurarak, kalitenin sürekli iyileştirilmesi için çaba sarf eder.	255	2,6353	,0560	,89417
Okulda işbirliğini artırıcı çalışmalar yapıyor.	254	2,4606	,0592	,94326
Öğretmen ve diğer personelin görev,rol ve sorumluluklarını yazılı ve açık bir biçimde belirler, hizmetlerinin verimini artırmak için gerekli anlayışı gösterir.	254	2,6496	,0574	,91499
Okulun ekipman ve demirbaş ihtiyacının belirlenmesi, düzenlenmesi ve verimli kullanılması için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır.	255	2,6902	,0578	,92329
Okulunuzun kendini yenilemesi ve daha etkili olması için öğretmenlerle değerlendirmeler yaparak yeni düzenlemeler yapar.	255	2,4863	,0621	,99150
Öğretmenlerin bireysel güç ve yeteneklerinin yanında, eğitim-öğretimin gelişmesi için araştırmalara yönelmelerine imkan ve katkı sağlar.	253	2,3874	,0566	,89982
Okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlamaktadır.	255	2,4314	,0634	1,01281
Okulundaki öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğini açıkça belirtmektedir.	255	2,9020	,0589	,94024
Örgütlenme	255	2,5755	,0465	,74254

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,57 ortalama ile ‘‘Çoğu Zaman’’ düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin Öğretmenlerin bireysel güç ve yeteneklerinin gelişmesi yanısıra, eğitimin-öğretimin gelişmesi için araştırmalara yönelmelerine imkan ve katkı sağlamada, okulda işbirliğini artırıcı çalışmalar yapmada, Okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlamada, okulunuzun kendini yenilemesi ve daha etkili olması için öğretmenlerle değerlendirmeler yaparak yeni düzenlemeler yapmada öğretmen beklentilerini nadiren karşıladığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra İlköğretim okulu müdürlerinin; öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtme, hizmetlerinin verimini artırmak için gerekli anlayışı gösterme, okulun ekipman ve demirbaş ihtiyacının belirlenmesi, düzenlenmesi ve verimli kullanılması için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusunda öğretmenlerin beklentilerini çoğu zaman karşıladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.23:Örgütlenme Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	1	,4	,4
1,13	1	,4	,8
1,25	8	3,1	3,9
1,38	9	3,5	7,5
1,50	5	2,0	9,4
1,63	18	7,1	16,5
1,75	8	3,1	19,6
1,88	4	1,6	21,2
2,00	19	7,5	28,6
2,13	3	1,2	29,8
2,25	15	5,9	35,7
2,38	21	8,2	43,9
2,50	11	4,3	48,2
2,63	22	8,6	56,9
2,75	4	1,6	58,4
2,88	20	7,8	66,3
3,00	20	7,8	74,1
3,13	11	4,3	78,4
3,25	8	3,1	81,6
3,38	3	1,2	82,7
3,50	21	8,2	91,0

3,63	6	2,4	93,3
3,75	5	2,0	95,3
3,88	2	,8	96,1
4,00	10	3,9	100,0
Toplam	255	100,0	

Tablo 3. 23'te görüldüğü üzere İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini örgütlenme sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%16,5'ini "Hiçbir zaman" karşılanmadığı,

~% 27,4'ünü "Nadiren" karşıladığı,

~% 34,5'ini "Çoğu zaman karşılandığı,

~% 31,6'sını "Her zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında örgütlenme etkinliklerinde öğretmenlerin beklentilerini % 31,6'lık gibi bir düzeyde karşılamaktadır.

Tablo 3.24:Örgütlenme Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-testi)

Branşlar	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
Sın.öğrt	126	2,5427	,74165	,06607	-,697	253
Diğer branşlar	129	2,6076	,74490	,06558	-,697	252,906

Tablo 3. 24'e göre örgütlenme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.25:Örgütlenme Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (t-testi)

Cinsiyet	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
kız	133	2,5047	,80075	,06943	-1,594	253
erkek	122	2,6527	,66814	,06049		

Örgütlenme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında yaşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.26:Örgütlenme Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	10,903	5	2,181	4,204	,001
Gruplar İçi	129,144	249	,519		
TOPLAM	140,047	254			

Tablo 3.27:Örgütlenme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

KIDEM	n	P< ,05		Scheffe
		1	2	
0-5 Yıl(1)	37	2,2500		1-2;1-3;1-4;1-5;1-6.
6-10 yıl(2)	49	2,5179	2,5179	2-1
11-15 Yıl(3)	71	2,5317	2,5317	3-1
16-20 yıl(4)	42	2,5446	2,5446	4-1
21-25 yıl(5)	46		2,9130	5-1
26 + yıl(6)	10		2,9500	6-1
Sig.		,787	,393	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,978.

Tablo 3. 26 ve Tablo 3. 27'ye bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılama düzeyinde kıdemlerine göre $p<.05$ anlam düzeyinde 1-2;1-3;1-4;1-5;1-6.grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl ($X=2,25$), kıdemi olan öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren"karşılandığı; 6-10 yıl ($X=2,51$),11-15 yıl ($X=2,53$) ve 16-20 yıl($X=2,54$)21-25 yıl($X=2,91$),26 ve daha yukarı yıl ($X=2,95$) kıdemi olan öğretmenlerin planlama sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman"karşılandığı tespit edilmiştir.

Buradan hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmenlerin kıdemleri ilerledikçe beklentilerini karşılama düzeyinin de arttığı belirlenmiştir..

Tablo 3.28:Örgütlenme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	9,595	5	1,919	3,663	,003
Gruplar İçi	130,452	249	,524		
Toplam	140,047	254			

Tablo 3.29:Örgütlenme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi= .05		Scheffe
		1	2	
21-25 yaş(1)	8	1,9688		1-3;1-4;1-5;1-6
26-30 yaş(2)	40	2,3375	2,3375	2-3;2-4;2-5;2-6
31-35 yaş(3)	64	2,5215	2,5215	3-1;3-2
36-40 yaş(4)	71	2,5827	2,5827	4-1;4-2
41-45 yaş(5)	30		2,7917	5-1;5-2.
46 + yaş(6)	42		2,8333	6-1;6-2.
Sig.		,109	,315	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 28 ve Tablo 3. 29'a bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmenlerin beklentilerini karşılama düzeyinde yaşa göre $p < .05$ anlam düzeyinde 1-3;1-4;1-5;1-6; 2-3;2-4;2-5;2-6 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 21-25 yaş ($X=1,96$),26-30 yaş ($X=2,33$), olan öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren" karşılandığı; 31-35 yaş ($X=2,52$) ve 36-40 yaş ($X=2,58$),41-45 yaş ($X=2,79$),46 ve daha yukarı yaşı ($X=2,83$) olan öğretmenlerin örgütlenme sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman" karşılandığı tespit edilmiştir.

3.2.4. İletişim Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.30:İletişim Süreci ile ilgili aritmetik ortalama

Anket Soruları	n	x	St.Hata	S.S
Öğretmenler kurulunun sık sık toplayarak, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlara okulun amaçları doğrultusunda da çözüm bulmasını sağlar.	255	2,6784	,0588	,93832
İlgi ve ihtiyaçlarımızı müfettiş ve ilgili bakanlık birimlerine iletmede bizi en iyi şekilde temsil eder	254	2,3780	,0667	1,06269
Öğretmenler arası iletişimin gelişmesine yönelik çalışmalar yapar.	255	2,2275	,0620	,98973
Okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, yarışma etkinlikleri düzenler.	253	2,5178	,0678	1,07860
Personelle olan iletişimde açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme,	255	2,5098	,0623	,99551
Çevre ile iyi ilişkiler kurarak, kişi ve grupların güvenini kazanıp maddi ve manevi desteğini sağlar.	249	2,6345	,0628	,99138
İletişim	255	2,4758	,0465	,74209

Tablo 3. 29'da görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçleri içerisindeki iletişim sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,47 ortalama ile "Nadiren" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler arası iletişimin gelişmesine yönelik çalışmalarla, onların ilgi ve ihtiyaçlarını ilgili birimlere iletmede istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Eğitim ve öğretimle ilgili sorunlara okulun amaçları doğrultusunda da çözüm bulmada, çevre ile iyi ilişkiler kurarak, kişi ve grupların güvenini kazanıp maddi ve manevi desteğini sağlamada "çoğu zaman" beklentilere karşılık verdiği belirlenmiştir.

Burada da görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin birbirleriyle, kendisiyle ve diğer birimlerle olan iletişimini sağlama beklentilerini karşılamada yetersiz olduğu; bunun yanı sıra okulun işleyişi ve çevre ile olan ilişkileri geliştirme de çoğu zaman etkin düzeyde beklentileri karşıladığı belirlenmiştir.

Tablo 3.31:İletişim Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	1	,4	,4
1,17	4	1,6	2,0
1,33	11	4,3	6,3
1,50	13	5,1	11,4
1,67	23	9,0	20,4
1,83	16	6,3	26,7
2,00	18	7,1	33,7
2,17	23	9,0	42,7

2,33	20	7,8	50,6
2,50	20	7,8	58,4
2,67	13	5,1	63,5
2,83	18	7,1	70,6
3,00	13	5,1	75,7
3,17	15	5,9	81,6
3,33	16	6,3	87,8
3,50	11	4,3	92,2
3,67	3	1,2	93,3
3,83	10	3,9	97,3
4,00	7	2,7	100,0
TOPLAM	255	100,0	

Tablo 3. 31’de görüldüğü üzere İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karar sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%20,4’ünün “Hiçbir zaman” karşılanmadığı,

~% 30,2’sinin “Nadiren” karşıladığı,

~% 31,0’ının “Çoğu zaman karşılandı”,

~% 18,4’ünün “Her zaman” karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında iletişim sağlamada öğretmenlerin beklentilerini % 18,4’lük gibi çok düşük bir düzeyde karşılamaktadır.

Tablo 3.32:İletişim Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-testi)

Braşlar	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
Sın.Öğrt	126	2,4524	,74203	,06610	253	-498
Diğer Br	129	2,4987	,74434	,06554		

Tablo 3. 32’de görüldüğü üzere iletişim sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.33:İletişim Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi)

Cinsiyet	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
kız	133	2,4511	,81489	,07066	253	-554
erkek	122	2,5027	,65590	,05938		

Tablo 3. 33'de görüldüğü üzere iletişim sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim okulu müdürleri Bayanların beklentilerini 2,45'lik düzeyle "nadiren" karşılamakta; erkeklerin beklentilerini 2,50'lik düzeyle "çoğu zaman" karşılamaktadır.

Tablo 3.34: İletişim Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	9,899	5	1,980	3,793	,002
Gruplar İçi	129,979	249	,522		
TOPLAM	139,879	254			

Tablo 3.35: İletişim Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

KIDEM	n	Anlam Düzeyi (p< .05)		Scheffe
		1	2	
0-5 Yıl(1)	37	2,1532		1-5;1-6
6-10 yıl(2)	49	2,4286	2,4286	2-5;2-6
11-15 Yıl(3)	42	2,4286	2,4286	3-5;3-6
16-20 yıl(4)	71	2,4507	2,4507	4-5;4-6
21-25 yıl(5)	46		2,7971	5-1;5-2;5-3;5-4
26 + yıl(6)	10		2,8000	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,783	,575	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,976.

Tablo 3. 34 ve Tablo 3. 35'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılama düzeyinde kıdemlerine göre p<.05 anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl (X=2,15),6-10 yıl (X=2,42), 11-15 yıl (X=2,42) ve 16-20 yıl(X=2,45) kıdemi olan öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren" karşılandığı;21-25 yıl(X=2,79),26 ve daha yukarı yıl (X=2,80) kıdemi olan öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman" karşılandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.36:İletişim Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	8,680	5	1,736	2,874	,015
Gruplar İçi	150,405	249	,604		
Toplam	159,085	254			

Tablo 3.37:İletişim Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi p< .05	Scheffe
21-25 yaş(1)	8	2,0625	1-5;1-6
26-30 yaş(2)	40	2,3083	2-5;2-6
31-35 yaş(3)	64	2,4349	3-5;3-6
36-40 yaş(4)	71	2,4507	4-5;4-6
41-45 yaş(5)	42	2,6667	5-1;5-2;5-3;5-4
46 + yaş(6)	30	2,6889	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,105	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 36 ve Tablo 3. 37'ya bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde yaşa göre p<.05 anlam düzeyinde 5-1;5-2; 5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 21-25 yaş (X=2,06),26-30 yaş (X=2,30),31-35 yaş (X=2,43) ve 36-40 yaş (X=2,45) olan öğretmenlerin iletişim sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren"karşılandığı;41-45 yaş (X=2,66),46 ve daha yukarı yaşı (X=2,68) olan öğretmenlerin karar sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman"karşılandığı tespit edilmiştir.

3.2.5. Etki Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.38:Etki Süreci ile ilgili Aritmetik Ortalama

Anket Soruları	n	\bar{x}	St.Hata	S.S
Okulumuzda personel arasında oluşan çatışmaları okul müdürü düzeltme yolunda çaba sarf eder, sorunların çözümünde hepimizce kabul edilebilir çözümler bulmak için sorunu sizlerle birlikte inceler.	254	2,3819	,0619	,98598
Öğretmenlerin mesleki,örgütsel, kişisel sorunları ile ilgilenir.	254	2,2992	,0689	1,09844
Eğitim öğretim etkinliklerinde öğrencilerin bireysel farklılıklarının dikkate alınması konusunda öğretmenlere rehberlik eder.	255	2,3216	,0603	,96316
Okulun ekipman ve demirbaş ihtiyacının belirlenmesi, düzenlenmesi ve verimli kullanılması için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır.	249	2,3815	,0567	,89523
Okulda yapacağınız/yaptığınız çalışmalarda işinizi kolaylaştırıcı imkanlar sağlar.	250	2,6320	,0608	,96139
Okulda problemler bilinir ve bunlar açık bir şekilde çözüme kavuşturulur. Hiçbirinin geçiştirilmesine göz yumulmaz.	253	2,5534	,0580	,92266
Öğretmene gönüllülük esasına dayanan, ilgi ve yeteneklerine uygun işler verir.	255	2,7176	,0608	,97138
Çatışma yönetimi stratejilerinde yeterli olup,ortaya çıkan çatışmaları okulun yararına dönük olarak çözebilir.	255	2,4196	,0583	,93088
Etki	255	2,4451	,0471	,75167

Tablo 3. 38'de görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin etkileme sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,44 ortalama ile "Nadiren" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin Çatışma yönetimi stratejilerinde yeterli olmadığı, personel arasında ortaya çıkan çatışmaları okulun yararına dönük herkesçe kabul edilebilir çözümler bulmada nadiren çaba sarf ettiği, öğretmenlerin mesleki,örgütsel, kişisel sorunları ile yeterince ilgilenmediği ,personelin yönetiminde yetkiden önce , etki yollarını nadiren kullandığı görülmektedir.

Okulda problemlerin geçiştirilmesine çoğu zaman göz yummadığı ancak çözümede etkiden çok yetkiyi kullandığı,çatışma yönetimi stratejilerini yeterli şekilde kullanmadığı belirlenmiştir.Tablodan da anlaşılacağı üzere ilköğretim okulu müdürlerinin,öğretmene, çoğu zaman gönüllülük esasına dayanan, ilgi ve yeteneklerine uygun işler verdiği görülmektedir.

Tablo 3.39:Etki Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	1	,4	,4
1,13	5	2,0	2,4
1,25	16	6,3	8,6
1,38	7	2,7	11,4

1,50	9	3,5	14,9
1,63	3	1,2	16,1
1,75	17	6,7	22,7
1,88	17	6,7	29,4
2,00	17	6,7	36,1
2,13	12	4,7	40,8
2,25	8	3,1	43,9
2,38	14	5,5	49,4
2,50	5	2,0	51,4
2,63	16	6,3	57,6
2,75	23	9,0	66,7
2,88	17	6,7	73,3
3,00	12	4,7	78,0
3,13	22	8,6	86,7
3,25	1	,4	87,1
3,38	6	2,4	89,4
3,50	3	1,2	90,6
3,63	7	2,7	93,3
3,75	3	1,2	94,5
3,88	12	4,7	99,2
4,00	2	,8	100,0
Toplam	255	100,0	

Tablo 3. 39'da görüldüğü üzere İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini etki sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%16,1'inin "Hiçbir zaman" karşılanmadığı,

~% 33,3'ünün "Nadiren" karşıladığı,

~% 40,0'ünün "Çoğu zaman karşılandığı,

~% 10,6'sının "Her zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürlerinin okullarda etki yolunu kullanarak öğretmenlerin beklentilerini karşılama düzeyi % 10,6'lık gibi çok düşük bir düzeyde çıkmaktadır.

Tablo 3.40: Etki Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo(t-Testi)

Braşlar	n	- X	S.S	St Hata	sd	t
Sın.Öğrt	126	2,3958	,78974	,07036	253	-1,034
Diğer Br	129	2,4932	,71232	,06272		

Etki sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.41: Etki Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi)

Cinsiyet	n	\bar{X}	S.S	St Hata	sd	t
Kız	133	2,3966	,80460	,06977	253	-1,076
Erkek	122	2,4980	,68879	,06236		

Etki sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.42: Etki Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	11,920	5	2,384	4,511	,001
Gruplar İçi	131,592	249	,528		
TOPLAM	143,513	254			

Tablo 3.43: Etki Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

KIDEM	n	Anlam Düzeyi (p< .05)		Scheffe
		1	2	
0-5 Yıl(1)	37	2,0878		1-5;1-6
6-10 yıl(2)	71	2,3680	2,3680	2-5;2-6
11-15 Yıl(3)	49	2,4056	2,4056	3-5;3-6
16-20 yıl(4)	42	2,4792	2,4792	4-5;4-6
21-25 yıl(5)	46		2,7717	5-1;5-2;5-3;5-4
26 + yıl(6)	10		2,8625	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,523	,248	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,976.

Tablo 3. 42 ve Tablo 3. 43'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin etki sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılama düzeyinde kıdemlerine göre p<.05 anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl (X=2,08), 6-10 yıl (X=2,36), 11-15 yıl (X=2,40) ve 16-20 yıl(X=2,47) kıdemi olan öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren" karşılandığı;21-25 yıl(X=2,77),26 ve daha yukarı yıl (X=2,86) kıdemi olan

öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince “çoğu zaman” karşılandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.44: Etki Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	8,068	5	1,614	2,966	,013
Gruplar İçi	135,445	249	,544		
Toplam	143,513	254			

Tablo 3.45: Etki Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi= .05		Scheffe
		1	2	
21-25 yaş(1)	8	1,9531		1-5;1-6
26-30 yaş(2)	40	2,2281	2,2281	2-5;2-6
31-35 yaş(3)	64	2,3730	2,3730	3-5;3-6
36-40 yaş(4)	71	2,4525	2,4525	4-5;4-6
41-45 yaş(5)	42		2,6577	5-1;5-2;5-3;5-4
46 + yaş(6)	30		2,7042	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,329	,386	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 44 ve Tablo 3. 45'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin etki sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde yaşa göre $p < .05$ anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 21-25 yaş ($X=1,95$), 26-30 yaş ($X=2,22$), 31-35 yaş ($X=2,37$) ve 36-40 yaş ($X=2,45$) kıdemi olan öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince “nadiren” karşılandığı; 41-45 yaş ($X=2,65$), 46 ve daha yukarı yaşı ($X=2,70$) olan öğretmenlerin etki sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince “çoğu zaman” karşılandığı tespit edilmiştir.

3.2.6. Koordinasyon Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.46: Koordinasyon Süreci İle İlgili Aritmetik Ortalama

Anket Soruları	n	x	St.Hata	S.S
Öğretmenler arasında uyumlu ve dinamik çalışma grupları oluşturur ve çalışma grupları arasında bir eşgüdüm sağlar, çalışmaların sonuçlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirir.	255	2,3451	,0633	1,01102
Çevre ile iyi ilişkiler kurarak, kişi ve gruplardan okul amaçları doğrultusunda yararlanır.	252	2,5714	,0646	1,02501
Okulun işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli ve düzenli olarak yürütür.	250	2,7280	,0552	,87239
Öğretmenler ile üst kademeler, öğrenciler, veliler ve diğer personel arasında uzlaştırıcı bir rol oynar.	255	2,4706	,0645	1,03012
İnsan ve madde kaynaklarını okulun amaç ve ilkelerine dönük olarak birleştirebilir.	246	2,5732	,0585	,91737
Okulda kendi fikir ve kanaatlerimizi rahatça okul müdürünüze aktarabiliyor, düşüncelerimin dinlendiğini ve fikirlerimden yararlandığımı hissediyorum.	255	2,6627	,0627	1,00196
Yönetici, öğretmen ve ailelerin okulda verimli bir şekilde çalışması için iş birliği yapmalarına imkan tanır.	250	2,8360	,0603	,95328
Koordinasyon	255	2,5653	,0477	,76220

Tablo 3. 46'da görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin koordinasyon sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,56 ortalama ile "Çoğu Zaman" düzeyde olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen ve ailelerin okulda verimli bir şekilde çalışması için iş birliği yapmalarına çoğu zaman imkan tanıdığı, Okulun işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli ve düzenli olarak yürüttüğü belirlenmiştir.

Ancak bunların yanında öğretmenler arasında uyumlu ve dinamik çalışma grupları oluşturmada ve çalışma grupları arasında bir eşgüdüm sağlamada ve çalışmaların sonuçlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirmede yetersiz kaldığı gibi, öğretmenler ile üst kademeler, öğrenciler, veliler ve diğer personel arasında "nadiren" uzlaştırıcı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.47:Koordinasyon Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	1	,4	,4
1,14	5	2,0	2,4
1,29	5	2,0	4,3
1,43	13	5,1	9,4
1,57	11	4,3	13,7
1,71	13	5,1	18,8
1,86	14	5,5	24,3
2,00	15	5,9	30,2
2,14	11	4,3	34,5
2,29	16	6,3	40,8
2,43	14	5,5	46,3
2,57	16	6,3	52,5
2,71	16	6,3	58,8
2,86	16	6,3	65,1
3,00	20	7,8	72,9
3,14	13	5,1	78,0
3,29	18	7,1	85,1
3,43	12	4,7	89,8
3,71	5	2,0	91,8
3,86	9	3,5	95,3
4,00	12	4,7	100,0
Toplam	255	100,0	

Tablo 3. 47’de görüldüğü üzere İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerinin koordinasyon sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%18,8’ini “Hiçbir zaman” karşılamadığı,

~% 24,5’ini “Nadiren” karşıladığı,

~% 31,7’sini “Çoğu zaman karşıladığı,

~% 22,0’ını “Her zaman” karşıladığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında koordinasyon sürecinde öğretmenlerin beklentilerini % 31,7’lik düzeyde “çoğu zaman” karşılamaktadır.

Tablo 3.48:Koordinasyon Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-testi)

Branşlar	N	- X	S.S	St Hata	Sd	T
Sınıf Öğrt	126	2,5465	,75789	,06752	253	-,388
Diğer Branşlar	129	2,5836	,76890	,06770		

Koordinasyon sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde % 95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.49:Koordinasyon Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo(t-testi)

Cinsiyet	N	- X	S.S	St Hata	Sd	T
Kız	133	2,5124	,81841	,07097	253	,1106
Erkek	122	2,6230	,69455	,06288		

Koordinasyon sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.50:Koordinasyon Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	10,375	5	2,075	3,766	,003
Gruplar İçi	137,187	249	,551		
Toplam	147,562	254			

Tablo 3.51:Koordinasyon Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

Kıdem	n	Anlam Düzeyi =.05		Scheffe
		1	2	
0-5 Yıl(1)	37	2,2973		1-3;1-4;1-5;1-6
6-10 yıl(2)	71	2,4386	2,4386	2-3;2-4;2-5;2-6
11-15 Yıl(3)	49	2,5335	2,5335	3-1;3-2
16-20 yıl(4)	42	2,6020	2,6020	4-1;4-2
21-25 yıl(5)	46	2,8851	2,8851	5-1;5-2
26 + yıl(6)	10		2,9857	6-1;6-2
Sig.		,110	,168	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,976.

Tablo 3. 50 ve Tablo 3. 51'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin koordinasyon sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde kıdemlerine göre $p < .05$ anlam düzeyinde 1-3;1-4;1-5;1-6; 2-3;2-4;2-5;2-6 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl ($X=2,29$),6-10 yıl ($X=2,43$) kıdemi olan öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin ilköğretim okulu müdürlerince "nadiren" karşılandığı; 11-15 yıl ($X=2,53$) ve 16-20 yıl ($X=2,60$) 21-25 yıl ($X=2,88$),26 ve daha yukarı yıl ($X=2,98$) kıdemi olan öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin ilköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman" karşılandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.52: Koordinasyon Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	9,455	5	1,891	3,409	,005
Gruplar İçi	138,107	249	,555		
Toplam	147,562	254			

Tablo 3.53: Koordinasyon Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi= .05		Scheffe
		1	2	
21-25 yaş (1)	8	1,9286		1-3;1-4;1-5;1-6
26-30 yaş (2)	40	2,3679	2,3679	2-3;2-4;2-5;2-6
31-35 yaş (3)	64	2,5268	2,5268	3-1;3-2
36-40 yaş (4)	71	2,5312	2,5312	4-1;4-2
41-45 yaş (5)	30		2,7857	5-1;5-2
46 + yaş (6)	42		2,8333	6-1;6-2
Sig.		,145	,425	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 52 ve Tablo 3. 53'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin koordinasyon sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde yaşa göre $p < .05$ anlam düzeyinde 1-3;1-4;1-5;1-6; 2-3;2-4;2-5;2-6 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl ($X=2,29$),6-10 yıl ($X=2,43$) kıdemi olan öğretmenlerin koordinasyon sürecinde

beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince ‘‘nadiren’’karşıldığı; 11-15 yıl ($X=2,53$) ve 16-20 yıl($X=2,60$) 21-25 yıl($X=2,88$),26 ve daha yukarı yıl ($X=2,98$) kıdemi olan öğretmenlerin koordinasyon sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince ‘‘çoğu zaman’’karşıldığı tespit edilmiştir.

3.2.7. Değerlendirme Süreci İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.

Tablo 3.54:Değerlendirme Süreci ile ilgili aritmetik ortalama

Anket Soruları	n	x	St.Hata	S.S
Öğretmenler,öğrencilerin başarısındaki artışa katkıda bulduklarında okula duyurulur ve okulda ödüllendirme, öğretmenin başarısını artırmada motive edici olarak kullanılır.	252	1,9603	,0602	,95643
Denetim esnasında demokratik lider davranışları sergiler, denetim sonuçlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirir	255	2,4392	,0632	1,00942
Okulun temizliği ve düzeni konusunda gerekli önlemleri alır.	255	2,9725	,0540	,86217
Denetim görevini bilimsel olarak, teknik ve sosyal yönleriyle gerçekleştirir.	251	2,4223	,0655	1,03776
Denetim sırasında öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.	251	2,4861	,0632	1,00140
Denetimi bir baskı aracı olarak değil,gelişmeye yönelik bir araç olarak kullanıyor.	254	2,5394	,0615	,98025
Yaptığı değerlendirmeler sonucunda,verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenler.	255	2,4549	,0590	,94167
Kusur işleyen öğretmene, kusurlu davranışından caydırıcı nitelikte ceza verir.	254	2,0630	,0573	,91321
Öğretmenlerin, planlanmış faaliyetlerinin zamanlamasının, faaliyet ile tutarlılığını ve birbirleriyle uyumunu kontrol eder.	251	2,7171	,0563	,89200
Değerlendirme	255	2,4327	,0410	,65453

Tablo 3. 54’te görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin değerlendirme sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi 2,43 ortalama ile ‘‘Nadiren’’ düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin Denetim görevini bilimsel olarak, teknik ve sosyal yönleriyle nadiren gerçekleştirdiği,okulda ödüllendirmeyi, öğretmenin başarısını artırmada motive edici olarak nadiren kullandığı görülmektedir.

Çoğu zaman denetim sırasında öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate aldığı, Yaptığı değerlendirmeler sonucunda,verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenlediği, öğretmenlerin, planlanmış faaliyetlerinin zamanlamasının, faaliyetlerin birbirleriyle tutarlılığını ve uyumunu çoğu zaman kontrol ettiği, okulun temizliği ve düzeni konusunda gerekli önlemleri aldığı Tablo 3. 54’ten anlaşılmaktadır.

Tablo 3.55:Değerlendirme Süreci İle İlgili Sıklık Dağılımı

	f	%	Kümülatif %
1,00	1	,4	,4
1,22	1	,4	,8
1,33	3	1,2	2,0
1,44	8	3,1	5,1
1,56	14	5,5	10,6
1,67	17	6,7	17,3
1,78	13	5,1	22,4
1,89	8	3,1	25,5
2,00	14	5,5	31,0
2,11	15	5,9	36,9
2,22	24	9,4	46,3
2,33	22	8,6	54,9
2,44	6	2,4	57,3
2,56	10	3,9	61,2
2,67	19	7,5	68,6
2,78	6	2,4	71,0
2,89	8	3,1	74,1
3,00	6	2,4	76,5
3,11	20	7,8	84,3
3,22	2	,8	85,1
3,33	18	7,1	92,2
3,44	6	2,4	94,5
3,56	5	2,0	96,5
3,67	4	1,6	98,0
3,78	1	,4	98,4
3,89	3	1,2	99,6
4,00	1	,4	100,0
Toplam	255	100,0	

Tablo 3. 55'te görüldüğü üzere İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini değerlendirme sürecinde karşılama düzeyi oranları aşağıya çıkarılmıştır.

~%17,3'ünün "Hiçbir zaman" karşılanmadığı,

~% 40,0'ının "Nadiren" karşıladığı,

~% 27,8'sinin "Çoğu zaman karşılandığı,

~% 14,9'unun "Her zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

Buradan çıkan sonuca göre ilköğretim okulu müdürleri okullarında yapılacak değerlendirme sürecinde öğretmenlerin beklentilerini % 14,9' luk gibi çok düşük bir düzeyde "Her zaman" karşılamaktadır. Bu da öğretmenlerin performansını önemli ölçüde olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 3.56:Değerlendirme Süreci Karşılama Düzeyinde Branşlara İlişkin Tablo (t-testi)

Branşlar	n	- X	S.S	St Hata	Sd	T
Sın.Öğrt	126	2,4171	,62786	,05593	253	-,375
Diğer Br	129	2,4479	,68168	,06002		

Değerlendirme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında branşlara göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.57Değerlendirme Süreci Karşılama Düzeyinde Cinsiyetlere İlişkin Tablo (t-testi)

Cinsiyet	n	- X	S.S	St Hata	Sd	T
Kız	133	2,3776	,65691	,05696	253	-,1405
Erkek	122	2,4927	,64930	,05878		

Değerlendirme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde %95 güven aralığında cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.58:Değerlendirme Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	8,744	5	1,749	4,351	,001
Gruplar İçi	100,072	249	,402		
TOPLAM	108,817	254			

Tablo 3.59:Değerlendirme Sürecinde Kıdeme Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren Scheffe Testi.

KIDEM	n	Anlam Düzeyi p< .05		Scheffe
		1	2	
0-5 Yıl (1)	37	2,1532		1-5;1-6
6-10 yıl (2)	71	2,3599		2-5;2-6
11-15 Yıl (3)	42	2,4180		3-5;3-6
16-20 yıl (4)	49	2,4626		4-5;4-6
21-25 yıl (5)	46	2,6159	2,6159	5-1;5-2;5-3;5-4
26 + yıl (6)	10		3,0556	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,177	,227	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 28,976.

Tablo 3. 58 ve Tablo 3. 59'a bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin değerlendirme sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde kıdemlerine göre p<.05 anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 0-5 Yıl (X=2,15),6-10 yıl (X=2,35),11-15 yıl (X=2,41) ve 16-20 yıl(X=2,46) kıdemi olan öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin ilköğretim okulu müdürlerince "nadiren"karşılandığı;21-25 yıl(X=2,61),26 ve daha yukarı yıl (X=3,05) kıdemi olan öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin ilköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman"karşılandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.60:Değerlendirme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyinin Varyans Analizi (Anova)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	5,976	5	1,195	2,894	,015
Gruplar İçi	102,841	249	,413		
Total	108,817	254			

Tablo 3.61: Değerlendirme Sürecinde Yaş'a Göre Beklentileri Karşılama Düzeyini Gösteren (Scheffe Testi.)

YAŞ	n	Anlam Düzeyi= .05		Scheffe
		1	2	
21-25 yaş(1)	8	1,9167		1-5;1-6
26-30 yaş(2)	40	2,2889	2,2889	2-5;2-6
31-35 yaş(3)	64	2,3715	2,3715	3-5;3-6
36-40 yaş(4)	71	2,4288	2,4288	4-5;4-6
41-45 yaş(5)	42		2,6111	5-1;5-2;5-3;5-4
46 + yaş(6)	30		2,6519	6-1;6-2;6-3;6-4
Sig.		,158	,545	

Grup büyüklükleri eşit olmadığı için Harmonik Ortalama kullanılmıştır.

* Kullanılan Harmonik Ortalama Ölçüsü = 25,332

Tablo 3. 60 ve Tablo 3. 61'e bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin değerlendirme sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde yaşa göre $p < .05$ anlam düzeyinde 5-1;5-2;5-3;5-4; 6-1;6-2; 6-3;6-4 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. 21-25 yaş ($X=1,91$),26-30 yaş ($X=2,28$),31-35 yaş ($X=2,37$) ve 36-40 yaş ($X=2,42$) kıdemi olan öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "nadiren"karşılandığı;41-45 yaş ($X=2,61$),46 ve daha yukarı yaşı ($X=2,65$) olan öğretmenlerin değerlendirme sürecinde beklentilerinin İlköğretim okulu müdürlerince "çoğu zaman"karşılandığı tespit edilmiştir.

3.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin rolü adlı çalışmada elde ettiğimiz bulguları, her süreci ayrı ayrı değerlendirerek öneriler sunacağız.

İlköğretim okulu müdürlerinin karar sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi "Nadiren" düzeyde olduğu tesbit edilmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin kalıcı bir örgüt kültürü oluşturma ve okul kültürü geliştirme sürecinde öğretmenlerin fikir ve düşüncelerinden istenilen düzeyde yararlanmadığı görülmektedir. Bu sebepten öğretmen okul yönetiminin kararlarını yeterince benimsemeyebilir ve karşı direnç gösterebilir. Bu da okulda çatışma ortamının doğmasına ve verimin düşmesine sebep olabilir.

Karar verme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve cinsiyete göre bir farklılık görülmemesine karşın kıdem ve yaş arttıkça beklentilerin karşılama düzeyinin arttığı, buradan hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin karar verme sürecinde kıdemli öğretmenlerden daha çok yararlandığı düşünülebilir.

Etkili okula ulaşmada örgütte alınacak kararlardan etkilenecek kişilerin karar verme sürecine katılımı sağlanmalıdır. Alınacak kararlar da hem örgütün amaçları hem de işgörenlerin amaçları dikkate alınmalı, amaçlar arasında paralellik sağlanmalıdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi "Nadiren" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim planlarının hazırlanmasında ve planların birbirleriyle uyumlu olmasında, eğitim etkinliklerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi için gereken önlemlerin planlanmasında, boş zamanların faydalı ve verimli bir şekilde değerlendirilmesinde istenilen düzeyde öğretmen beklentilerini "nadiren" karşıladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra program değişiklikleri ve diğer program sorunlarında ilgili öğretmenlere zamanında ve yeterli açıklamaları yapmada, okulun kendi kaynaklarını yaratıp bu kaynakları eğitim-öğretimin niteliğini artırmak için gereken planlamayı "çoğu zaman" yaptığı anlaşılmaktadır.

Planlama sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Kıdemli ve yaşı büyük öğretmenlerin beklentilerini daha çok karşıladığı, kıdemi ve yaşı daha az olan öğretmenlerin ise nadiren karşıladığı tespit edilmiştir.

Okul yöneticisi bireysel planlamayı öne çıkarmakta ve böylelikle doğal örgütü oluşturan personelle iletişim olumsuz bir duruma gelmektedir. Buda etkili okula ulaşma önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Okul yöneticilerinin demokratik-katılımcı yönetici tipine sahip olmaları ve örgütte yapılacak planlamalara öğretmenleri dahil etmeleri, OGYE çalışmalarında öğretmenlere gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmen beklentilerini "Çoğu Zaman" karşıladığı belirlenmiştir. Lakin ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin bireysel güç ve yeteneklerinin gelişmesi yanısıra, eğitimin-öğretimin gelişmesi için araştırmalara yönelmelerine imkan ve katkı sağlamada, okulda işbirliğini artırıcı çalışmalar yapmada, Okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlamada, okulunuzun kendini yenilemesi ve daha etkili olması için öğretmenlerle değerlendirmeler yaparak yeni düzenlemeler yapmada öğretmen beklentilerini "nadiren" karşıladığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra İlköğretim okulu müdürlerinin; öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtme, hizmetlerinin verimini artırmak için gerekli anlayışı gösterme, okulun ekipman ve demirbaş ihtiyacının belirlenmesi, düzenlenmesi ve verimli kullanılması için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusunda öğretmenlerin beklentilerini "çoğu zaman" karşıladığı anlaşılmaktadır.

Örgütlenme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Bunun yanısıra ilköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecinde öğretmenlerin kıdemleri ve yaşları ilerledikçe beklentilerini karşılama düzeyinin de arttığı belirlenmiştir.

Planlama ve örgütlenme süreçlerinde ki verilere göre ilköğretim okulu müdürleri; eğitim öğretim işlerinde öğretmenlerin bireysel olarak ve okulda eğitim

öğretimin gelişmesi için çalışanlarına yeterince destek olmamakta, rehberlik etmemekte; ancak kaynakların planlanması ve kullanımı, okuldaki rutin işlerde ve görevlendirmelerde daha etkin olduğu görülmektedir. Okul müdürleri öğretmen beklentilerinde aktif değil iken okul işleyişi ve doğrudan sorumlu olduğu durumlarda etkin olduğu görülmüştür.

Örgütlenme sürecine katılımı gerçekleştiren öğretmenler kendi bireysel gereksinimlerini de ifade etme şansı bulacaklarından dolayı, örgütün amaçları, üyelerin bireysel amaçlarını da karşılayacak şekilde düzenlenebilir. Böylece, formal örgüt yapısının oluşturulmasında informal örgütün beklentileri de dikkate alınmış olacaktır. Formal ve informal örgüt arasında dengeyi sağlayacak bu yapılanma biçimi, okul yöneticisine, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma konusunda esneklik kazandırabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçleri içerisindeki iletişim sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin "Nadiren" olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler arası iletişimin gelişmesine yönelik çalışmalarla, onların ilgi ve ihtiyaçlarını ilgili birimlere iletmede beklentilerin istenilen düzeyde karşılanmadığı, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlara okulun amaçları doğrultusunda da çözüm bulmada, çevre ile iyi ilişkiler kurarak, kişi ve grupların güvenini kazanıp maddi ve manevi desteğini sağlamada "çoğu zaman" karşılandığı belirlenmiştir.

İletişim sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve göre bir farklılık görülmemiş olup, cinsiyete göre bir farklılık görülmüştür. İlköğretim okulu müdürleri bayanların beklentilerini "nadiren" karşılamakta; erkeklerin beklentilerini "çoğu zaman" karşılamaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecinde öğretmenlerin beklentilerin karşılanma düzeyinde kıdemlerine ve yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kıdem ve yaş ilerledikçe beklentileri karşılama düzeyi artmaktadır.

Okulun yönetilmesi sürecinde, eğitim yöneticisinin önem vermesi gereken temel noktalardan biri iletişim sürecini doğru ve şeffaf bir biçimde işletmektir. Çünkü, insanın çalıştığı bir işyerinde kendi iş alanıyla ilgili tüm bilgileri zamanında ve net bir biçimde

öğrenmeye hakkı vardır. Öğrenemediği taktirde öğretmenin performansında azalma olabilir.Bu da okulun etkililiğini olumsuz etkileyebilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin etki sürecinde öğretmen beklentilerini “Nadiren” düzeyde karşıladığı tespit edilmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinde yeterli olmadığı, personel arasında ortaya çıkan çatışmaları okulun yararına dönük herkesçe kabul edilebilir çözümler bulmada nadiren çaba sarf ettiği, öğretmenlerin mesleki,örgütsel, kişisel sorunları ile yeterince ilgilenmediği, okulda problemlerin geçiştirilmesine çoğu zaman göz yummadığı ancak çözümede etkiden çok yetkiyi kullandığı, çatışma yönetimi stratejilerini yeterli şekilde kullanmadığı, personelin yönetiminde yetkiden önce , etki yollarını nadiren kullandığı görülmektedir. Etki bakımından, yetki belki de en son başvurulacak çaredir ve yöneltme ve kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılabilir.Bütün süreçlerde yetki tek başına kullanıldığı bazı durumlarda etkisiz kalabilir.

Etki sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve cinsiyete göre bir farklılık görülmemiş, yaş ve kıdem arttıkça beklentilerin karşılanma düzeyinde bir artış görülmektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin koordinasyon sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyi “Çoğu Zaman” olduğu belirlenmiştir.İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen ve ailelerin okulda verimli bir şekilde çalışması için iş birliği yapmalarına çoğu zaman imkan tanıdığı, Okulun işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli ve düzenli olarak yürüttüğü belirlenmiştir.

Ancak bunların yanında öğretmenler arasında uyumlu ve dinamik çalışma grupları oluşturmada ve çalışma grupları arasında bir eşgüdüm sağlamada ve çalışmaların sonuçlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirmede yetersiz kaldığı gibi, öğretmenler ile üst kademeler, öğrenciler, veliler ve diğer personel arasında “nadiren”uzlaştırıcı bir rol oynadığı görülmüştür. Koordinasyon sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara ve cinsiyete göre bir farklılık görülmemesine karşın kıdem ve yaş arttıkça karşılama düzeyinde artış kaydedilmiştir.

Bir eğitim örgütü olarak okulun yönetilme sürecinde koordinasyonun sağlanabilmesi, eğitim ve öğretimin yakın amaçlarının ve uzak hedeflerinin tüm personelce açık ve net olarak bilinmesiyle başlar. Böylece bir sinerji oluşturulabilir. Yönetici de kendini ister istemez varolan eğitim sisteminin savunucusu olarak gördüğünden, eğitimcinin yenilik taleplerine hep kuşku ile bakmaktadır. Dolayısıyla okullarımızda genellikle en alt düzeyde bir enerji kullanımının olduğu koordinasyon tarzı yeğlenmektedir. Ayrıca koordinasyon sağlarken okul yöneticileri; gözdağı, ceza, borçlandırma gibi anti-demokratik yöntemlere başvurmamalıdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin değerlendirme sürecinde öğretmen beklentilerini ‘‘Nadiren’’ düzeyde karşıladığı belirlenmiştir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin denetim görevini bilimsel olarak, teknik ve sosyal yönleriyle nadiren gerçekleştirdiği, okulda ödüllendirmeyi, öğretmenin başarısını artırmada motive edici olarak nadiren kullandığı görülmektedir. Çoğu zaman denetim sırasında öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate aldığı, Yaptığı değerlendirmeler sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenlediği, öğretmenlerin, planlanmış faaliyetlerinin zamanlamasının, faaliyetlerin birbirleriyle tutarlılığını ve uyumunu çoğu zaman kontrol ettiği, okulun temizliği ve düzeni konusunda gerekli önlemleri aldığı anlaşılmaktadır.

Değerlendirme sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinde branşlara cinsiyete ve göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Kıdem ve yaş ilerledikçe beklentileri karşılama düzeyinin arttığı belirlenmiştir. Bunun da göreve yeni başlayan genç öğretmenlerin performansını önemli ölçüde olumsuz etkilediği söylenebilir.

Demokratik bir kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilir. Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Denetim öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkların dikkate alınarak bilimsel ,teknik ve sosyal yönleriyle , öğretmenin başarısını artırmada motive edici olarak yapılmalıdır.

MEB yönetici atama yönetmeliği performans ve liyakata dayalı olarak düzenlenmelidir. Yöneticiler teknik ve sosyal açıdan donanımlı olmalı,okullarımızda en az iki müdür yardımcısı bulunması önerilebilir. Müdür yardımcılarının biri eğitim, öğretim ve personel işleriyle ilgilenmeli, ikmal, donatım gibi mali konuları kapsayan işlerle ise işletme alt yapısı olan veya bu konuda hizmetiçi eğitim almış kişiler tercih edilmeli, okul aile birliği çalışmalarına da rehberlik etmelidir.





EKLER

EK 1 : Anket

**ETKİLİ OKUL OLUŞTURMADA
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ BAKIMINDAN ÖĞRETMEN
BEKLENTİLERİNİ KARŞILAMA DÜZEYİNİN ROLÜ**

Saygıdeğer öğretmen arkadaşım,

Eğitim öğretim sürecinde okul müdürlerinin personel (öğretmen) beklentilerini karşılama düzeyini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. İki ana bölümden oluşan bu anketi doldurarak yapılan araştırmaya katkı sağlamış olacaksınız.

Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. Burada size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İkinci bölümde okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde, personel(öğretmen) beklentilerini karşılama düzeyine ilişkin sorular bulunmaktadır. Değerlendirmenizi yaparken müdürünüzün bu süreçlerle ilgili olarak sergilediği davranışları ne sıklıkta yaptığını, her sorunun altındaki "a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman" seçeneklerinden birini işaretleyerek belirleyiniz..

Lütfen soruların tamamını cevaplayınız.

Adres: Kıvanç Sarıcalı İlköğretim Okulu

Ayvalık/BALIKESİR

İrtibat tel: 0.266.3312955

Ankete isminizi yazmayınız.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Kemal GİRĞİN

Dumlupınar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I: Kişisel Bilgiler Formu

Aşağıdaki soruların karşısına sizce uygun olan cevapları (X) ile veya ilgili yerleri yazı ile doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

20-24 25-29 30-34 35-39 40-45 45 ve üzeri

3. Kaç yıldır öğretmen olarak çalışıyorsunuz ?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20-25 yıl 26 yıl ve üzeri

4. Kaç yıldır bu okulda görev yapmaktasınız ?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

5. Branşınız?

Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

Bölüm 2:Okul Müdürlerinin Personel (Öğretmen) Beklentilerini Karşılama Düzeyi Anketi

Okul Müdürü;

1. Öğretim planlarının hazırlanmasında ve planların birbirleriyle uyumlu olmasında öğretmenlere rehberlik eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
2. Okulumuzda personel arasında oluşan çatışmalarda hepimizce kabul edilebilir çözümler bulmak için çaba sarf eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
3. Program değişiklikleri ve diğer program sorunlarında ilgili öğretmenlere zamanında ve yeterli açıklamaları yapar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
4. Okulda araştırma geliştirme takımı kurarak, kalitenin sürekli iyileştirilmesi için çaba sarf eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
5. Okulda ödüllendirmeyi, öğretmenin başarısını artırmada motive edici olarak kullanılır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
6. Uygulama, deney, gözlem, alıştırma, gezi gibi eğitim etkinliklerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi için gereken önlemleri alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
7. Öğretmenlerin mesleki,örgütsel, kişisel sorunları ile ilgilenir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
8. Öğretmenler kurulunu sık sık toplayarak, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlara okulun amaçları doğrultusunda da çözüm bulmasını sağlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
9. Karar verme sürecinde demokratik,katılımcı bir tutum sergiler.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
10. Okulun kendi kaynaklarını yaratabilir ve bu kaynakları eğitim-öğretimin niteliğini artırmak için planlayarak kullanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
11. Öğretmenler arasında uyumlu,dinamik çalışma grupları oluşturur,çalışma grupları arasında bir eşgüdüm sağlar, çalışmaların sonuçlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
12. İlgili ihtiyaçlarımızı müfettiş ve ilgili bakanlık birimlerine iletmede bizi en iyi şekilde temsil eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
13. Eğitim öğretim etkinliklerinde öğrencilerin bireysel farklılıklarının dikkate alınması konusunda öğretmenlere rehberlik eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
14. Okul kültürü geliştirme sürecinde sizin fikir ve düşüncelerinizden yararlanır,kalıcı bir örgüt kültürü oluşmasına çaba sarf eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
15. Okulda işbirliğini artırıcı çalışmalar yapar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
16. Öğretmenler arası iletişimin gelişmesine yönelik çalışmalar yapar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
17. Öğretim yılı süresince yapılacak çalışmalarını planlamada öğretmenlerin bilgisini alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman

18. Öğretmenin görev,rol ve sorumluluklarını yazılı ve açık bir biçimde belirler, hizmetlerinin verimini artırmak için gerekli anlayışı gösterir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
19. Okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, yarışma etkinlikleri) düzenler.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
20. Personelin yönetiminde yetkiden önce , etki yollarını kullanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
21. Okulun ekipman ve demirbaş ihtiyacının belirlenmesi, düzenlenmesi ve verimli kullanılması için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
22. Okulda kooperatif veya kantin kurulması,çalıştırılması, gelirlerinin değerlendirilmesi ve okulun diğer gelirlerinin harcanması ile ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerini alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
23. Öğretmen ve öğrencilerin boş zamanlarını faydalı ve verimli bir şekilde değerlendirebilecekleri imkanlar sağlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
24. Denetim esnasında demokratik lider davranışları sergiler, denetim sonuçlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirir
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
25. Personelle olan iletişimde açık-etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
26. Eğitim programlarının uygulanmasına ve geliştirilmesine ilişkin sorunların belirlenmesi ve değerlendirilmesi için görüşlerinizi dikkate alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
27. Çevre ile iyi ilişkiler kurarak, kişi ve gruplardan okul amaçları doğrultusunda yararlanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
28. Okulda yapacağınız/yaptığınız çalışmalarda işinizi kolaylaştırıcı imkanlar sağlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
29. Okulun işletme, donatım,ikmal ve depolama işlerini sistemli ve düzenli olarak yürütür.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
30. Okulunuzun kendini yenilemesi ve daha etkili olması için öğretmenlerle değerlendirmeler yaparak yeni düzenlemeler hazırlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
31. Öğretmenlerin bireysel güç ve yeteneklerinin yanında, eğitimin-öğretimin gelişmesi için araştırma lara yönelmelerine imkan ve katkı sağlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
32. Öğretmenler ile üst kademeler,öğrenciler,veliler ve diğer personel arasında uzlaştırıcı bir rol oynar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
33. Okulun temizliği ve düzeni konusunda gerekli önlemleri alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman

34. Karar alırken uzman kişilerden ve personelinden yararlanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
35. İnsan ve madde kaynaklarını okulun amaç ve ilkelerine dönük olarak birleştirebilir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
36. Çevre ile iyi ilişkiler kurarak, kişi ve grupların güvenini kazanıp maddi ve manevi desteğini sağlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
37. Denetim görevini bilimsel olarak, teknik ve sosyal yönleriyle gerçekleştirir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
38. Okulda öğretmenlerin fikir ve kanaatlerini rahatça ifade etmelerine imkan tanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
39. Yönetici,öğretmen ve ailelerin okulda verimli bir şekilde çalışması için iş birliği yapmalarına imkan tanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
40. Denetim sırasında öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
41. Okulda problemler bilir ve bunları açık bir şekilde çözüme kavuşturur,hiçbirinin geçiştirilmesi- ne göz yummaz.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
42. Okulumuzun misyonunu,vizyonunu ve gelişim hedeflerini belirlenmede öğretmenlerin katkılarına değer verir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
43. Denetimi bir baskı aracı olarak değil,gelişmeye yönelik bir araç olarak kullanır.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
44. Okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlar.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
45. Yaptığı değerlendirmeler sonucunda,verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenler.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
46. Öğretmene gönüllülük esasına dayanan, ilgi ve yeteneklerine uygun işler verir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
47. Çatışma yönetimi stratejilerinde yeterli olup,ortaya çıkan çatışmaları okulun yararına dönük olarak çözebilir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
48. Okulundaki öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
49. Kusur işleyen öğretmene, kusurlu davranışından caydırıcı nitelikte ceza verir.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman
50. Öğretmenlerin, planlanmış faaliyetlerinin zamanlamasının, faaliyetlerin birbirleriyle tutarlılığını ve uyumunu kontrol eder.
a)Hiçbir Zaman b)Nadiren c) Çoğu zaman d)Her zaman

TEŞEKKÜR EDERİM

Ek 2: Valilik İzin Onayı

T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.10.00.04.311/
KONU: Tez Çalışması.

08.09.03 : 20283

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Organizasyon yüksek lisans öğrencisi olan Kemal GİRGİN'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Personel (Öğretmen) Beklentilerini Karşılama Düzeyi" konulu tez çalışmasını İlimiz İlköğretim Okullarında yapması ile ilgili Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 28 Ağustos 2003 tarih ve 1037 sayılı yazıları ilişikte sunulmuştur.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Organizasyon yüksek lisans öğrencisi olan Kemal GİRGİN'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Personel (Öğretmen) Beklentilerini Karşılama Düzeyi" konulu tez çalışmasını İlimiz İlköğretim Okullarında yapmasını OLUR'larınıza arz ederim.

Alpaslan PEKER
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
.../09/2003

O.Nuri COBANOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKALIN, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.**

2.Baskı, Ankara. Pegem Yayınları, 1995, 1998

AÇIKGÖZ, Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.** Kanyılmaz Matbaası.

İzmir, 1994

ARAT, Melih. **21.Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar,**

İstanbul, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş. 1998

AVCI Nabi, **Düşünce ve Uygarlık Tarihi,** Meteksen Ltd. Şti., Ankara: 1987

AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi,** Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara, 1991, 1994, 1998,

2000

..... **Çağdaş Eğitim Denetimi** Ankara İm Eğitim Yayın Danışmanlık A.Ş. 1986

BALCI, Ali. **Etkili Okul (Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma)"**

PegemA Yayıncılık 3.Baskı Ankara ,2002,

BALTAŞ, Zuhale & Acar. **Bedenin Dili,** 31. Basım, Ankara, Remzi Kitabevi, 2003

BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,** İstanbul: Fatih Matbaası,

1979

BARNARD, Chaster I. **The Function Of The Exucitive.** Cambridge: Massachusetts

Harvard Üniversty Press, 1966

BAŞAR, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi,** Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000

BAŞARAN, İ. Ethem., **Temel Eğitim ve Yönetimi.** Ankara: Ankara Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Yayın No:112, 1982

-**Eğitim Yönetimi**. Gül Yayınevi, Ankara,1983,1988,1996,2000
-**Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1982
-**Eğitime Giriş**,Kadıoğlu Matbaası Ankara,1983
-**Yönetim** Ankara,2.Baskı: Gül Yayınevi , 1989
- BAYKAL Adnan Nuri.**Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**. Sistem Yayıncılık, 13.baskı,İstanbul,2002
- BENNİS,W & Nannus,B.**Leaders:The Strategies for Taking Change**, Newyork ,Harper and Row, 1985
- BİNBAŞIOğLU, Cavit.**Eğitim Yöneticiliği**. Binbaşıoğlu Yayınevi,Ankara, 1983.
- BOONE Louis E,KURTZ David K.**Contemporary Marketing**, Seventh Edition, The Dryden., Press, 1992
- BUMİN,Birol.**İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara:1990
- BURSALIOğLU Ziya **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93. Ankara ,1981
-**Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 6. Baskı, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, 1997
-**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri,1991,1994,1998,2000
- CAFOğLU,Zuhal.**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul, 1996
- CAVALERİ, Stevan,KRZYSTOF Obloj.,**Management System (A Global Perspective)**. Words Worth Publishing Company California 1993

COOLE G. A. **Management: Theory And Practice**, The Guernsey Press Co. Ltd. Şti.,
Nottingham: 1993

ÇELİK, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**, PegemA yayıncılık, 3. baskı 2002

..... **Eğitimsel Liderlik**. 3. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2003

ÇETİNKAYA A. Nur vd. **Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**, III. Basım, MEB
Yayınları, Ankara, 2002

ÇETİNKAYA A. Nur., GÜLMEZ T. Sami., **Okul Gelişim Modeli** MEB, EARGED
Yayınları (038), 3. Baskı ANKARA 2002

DERELİ, Toker. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Menteş Kitabevi Yay., 1995

DİNÇER Ömer & FİDAN Yahya., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
İstanbul, 1996, 2000

DRUCKER Peter F., **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası
Kültür Yayınları, 7. Baskı Ankara: 1994

..... **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı, Çev: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul:
Eti Kitapları, 1994.

..... **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş
Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: 1993

EFİL İsmail., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Basımevi,
Bursa: 1994

EKİN Nusret., **Endüstri İlişkileri**, Venüs Ofset, İstanbul: 1987

ENSARİ Hoşcan., **21. YY. Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. 1. baskı, İstanbul,
Sistem yayıncılık 1999

ERDOĞAN İrfan., **Eğitimde Değişim Yönetimi** PegemA yayıncılık, 2002,

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Küre Ajans, İstanbul: 1991

.....**Yönetim Psikolojisi**. Beta yayın, İstanbul, 1989,1993

ERGUN. T&POLATOĞLU A.,**Kamu Yönetimine Giriş**,Ankara,TODAIE Yayınları ,
1988, 1992

ESEN Öner H.**İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, Bayrak Matbaacılık,
İstanbul:1985

FULLAN,M.Successful Shool Improvement. Buckingam,Phildelphia Open University
Pres. 1992

GETZELS, Jacob W, JAMES M.,LİPHAM,Roald F.,**Educational Administration As
a Social Process: Theory, Research, Practive**. New York: Harger and Row
Publishers, 1968.

GIBSON,R.,**Geleceği Yeniden Düşünmek**,(Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları 46,
İstanbul, 1997

GORDON Dr.Thomas.**Etkili Öğretmenlik Eğitimi** ,Çev: Emel AKSAY, 9.baskı
İstanbul Sistem yayıncılık: 2000

GUTHRIE,James W.,**Educational Administration and Policy,Effective
Leadership For American Education**) Messachuttes, USA.1991

GÜRDAL. S.,**Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul. Simge
Yayınları ,1997,

GÜRSEL,Musa.,**Okul Yönetimi**, Çizgi Kitabevi. Konya 1997

HICKS Herbert G,GULLET Ray C., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev:
Besim.Baykal, İşletme Bilimleri Yayınları, İstanbul: 1981

HOWE Stewart W.**Corporate Strategy**, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong: 1993

HOY, K, G. Miskel. **Educational Administration: Theory, Research and Practice.** Third Edition, Randam Hause, New York: 1991, 1993

KALDER, **Özdenetim El Kitabı**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.

KALKANDELEN. Hayrettin A., **Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara: 1986.

KARSLI, Mehmet Durdu. **Yönetmel Etkililik** PegemA Yayıncılık, 2. baskı, Ankara, 2004

KAST Fremant E. **Organization and Mangement: A Sytem and Contingency Approach**, Mc Graw-Hill Book Company, New York: 1986

KAYA, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi**, Bilim Yayınları, Ankara, 1991, 1993, 1996.

KOBU Bülent, **Üretim Yönetimi**, Yön Ajans, İstanbul: 1987

KOCATEPE, Beria &. Saliha **Ortaöğretim İdareciliği Rehberi.**: İstiklal Matbaası, İzmir, 1982

KOÇEL Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, Yön Ajans, İstanbul: 1989

KÖKNEL Özcan., **İnsanı Anlamak.** 7. Baskı, Altın Kitaplar İstanbul, 1997

LEARNED-Audrey, **Örgüt Kuramı ve Politikası**, Çev. Gencay Şaylan, TODAİE Yayını, Ankara, 1972

MEB., **Toplam Kalite Yönetimi**, Cilt I, 2001

.....2552 Sayılı tebliğiler dergisi 2003

MEGGINSON, Leon. C. **Personnel Management: A Human Resources Approach** Fourth Edition, Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario, USA. 1981

MORPHET ve Diğerleri. **Educational Organization And Administration: Concepts, Practies and Issues.** Prentice - Hill, Inc. Englewoods Clifs, New Jersey: 1967

- OKAY Ayla.,**Kurum Kimliği.** MediaCat Yayınları. Ankara ,1999
- OZKALP , R.,SABUNCUOğLU Z.**Örgütlerde Davranış**,Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1988
- ÖZDEMİR Servet,**Eğitimde Örgütsel Yenileşme**,PegemA Yayıncılık, Ankara, 1998,2000
- ÖZDEN Yüksel.(*Editör*)**Eğitim ve Okul Yöneticiliği**,PegemA Yayıncılık Ankara, 2004
- ÖZMEN, F.**Eğitimde Okul ve Sınıf**, Fırat Üniversitesi, Üniversite Kitabevi, Elazığ, 2002
- PROKORENKO Joseph,**Verimlilik Yönetimi**,4.baskı,MPM Yayınları,Ankara,2001
- RACHMAN D.,MESON M.,BROVE C.L.,THİLL J.V.,**Busines Today**.Newyork, McGraw-Hill İnc.1993
- ROEBUCK. C.**Etkili İletişim.** (Çev. A. C. Akkoyunlu), Doğan Kitap İstanbul,2000
- SAğLAM Mehmet;**Örgütsel Değişme**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara,1979
- SENGE Peter M.**Beşinci Disiplin**,(Çev: Ayşegül İldeniz,Ahmet Doğukan), 8.baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2001
- SERGIOVANNİ, T.J.,STARRATT R.J,**Supervision: Human Perspectives** McGraw Hill Book Company, New York. 1988
- SİMON H.A.,**Administrative Behavior**, Mac Millan, Newyork, 1958
- ŞEN, Salim.,**İşletme Yönetimi.** Emel Matbaacılık.Ankara:1981
- TAYMAZ,Haydar.,**Okul Yönetimi**,PegemA Yayıncılık,7.baskı,Ankara 2003
- TİKİCİ Mehmet,DENİZ Mehmet.,**Örgütsel Davranış**, Özmert Ofset, Malatya: 1993

TOFFLER Alvin.,**Gelecek Korkusu**,Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,1996

TORRINGTON, Derek.,JANE Weightman.,KIRSTY Johns.,**Effective Management: People And Organisation**:Prentice Hall International Ltd . Great Britain 1989.

TORTOP Nuri ,İSBİR Eyüp G.,AYKAÇ Burhan.,**Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara,199

TORTOP Nuri.**Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**. Ankara:TODAİE Yayınları, 1990.

TOSUN Kemal.,**İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara: 1992

TÜMER Günay,KÜÇÜK Abdurrahman **Dinler Tarihi**, Ocak Yayınları, Ankara: 1997

UYARGİL, Cavide,**İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü., İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994.

ÜLGEN Hayri.,**İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**,Gençlik Basımevi, İstanbul, 1989

VARDAR Abdül,**Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılandırma Stratejileri**. Kariyer Yayıncılık,İstanbul ,2001

VAROL. M. **Halkla ilişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş.**: A.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları,Ankara,1993

WEST-Burnham,J.,**Managing Quality in Schools**, Longman,Essex 1992

YALIN, Halil İ.**Öğretim Teknolojileri Ve Materyal Geliştirme**.4.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara ,2001

TEZLER

AKSU, Ali. **Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi**. Doktora Tezi,: İnönü Üniversitesi, Malatya, 1994

ALGÜN Abdullah ,İlköğretim okulları I.Kademe Öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri ,yüksek lisans tezi,İzmir 1998

BENSGHIR Kaya.,Örgütlerde Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Etkileri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi, 1995

KILIÇ Tamer.,Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

KON Barbaros,“Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1995.

KUĞUOĞLU,İ.Hayri.,Eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi;Doktora Tezi;Ankara,1997

TANRIÖĞEN, Abdurrahman,“Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”,Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara,1988.

URUNGU Ayşe,İlköğretim okulları yöneticilerinin koordinasyon yöntemlerini kullanma düzeyi. Yüksek lisans tezi, Ankara ,2000

YILDIZ İsmail.İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yönetimindeki karar verme sürecine katılım düzeyleri , Yüksek Lisans tezi, Çanakkale,1998

MAKALELER

ARDIÇ, Kadir.Mercek Dergisi, Temmuz, 2001

AYTEK, Bintuğ.Yönetim Görevleri. Ankara: Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21, 1978

BAŞ Melih İ.Durumsal Liderlik”, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi, Sayı:204, Mayıs 1996

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

BURSALIOĞLU, Ziya. **Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik**". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara, 1991,

....."Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi", **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995

CAN, Niyazi. **Milli Eğitim Dergisi** ,Sayı 155-156 ,Yaz-Güz 2002

CEYLAN, Memduh, **Eğitim Yönetiminde vizyoner Liderlik**" **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Pegem yayınları 4, Ankara ,1997

ÇELİK Vehbi "Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi". **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl 1, Sayı 4,1995

....."Eğitim Yöneticisinin misyon ve vizyonu", **Eğitim Yönetim Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, Kış, Ankara, 1995, Pegem Yayınları,

ERDİL, Oya, "Yönetim Kavramında Değişen Anlayış: Yönetim Yerine Yönlendirme", Çerçeve, Yıl.5, Sayı.19, Ocak-Mart, 1997.

ERTEKİN Yücel. **Örgüt iklimi**, TODAİE yayınları. Cilt II, Sayı:2, Ankara 1978

FİŞHER, James L, "The Effective College President". Educational Record. MARTHA W. Tack V:71, n:1 Win:1990,

KAYIKÇI, K, **Yönetici Yetiştirme Sorunu** (2001) Milli Eğitim Dergisi, Sayı:150, 2001

LOEWE, Dennis, **Quality Management at Weyerhouse**, Management Accounting, August, 1989.

PEKER Ömer,“Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO9000Standartları”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1993a

THOMAS H. Lee.“**Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**”,Çev:Orhan Pazarcık Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

TÜRKMEN, İsmail,**Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**: Ampirik Bir Çalışma,MPM Yayınları, No.519, Ankara, 1994.

YETİM, Azmi.“*Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri*”. **Eğitim Dergisi**. Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı:2, Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1992

SUNULAR

BAŞLIGİL Hüseyin,BARAÇLI Hayri.,”**Yönetim Sistemi**”, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1,Ankara: 12

KOVANCI Ahmet,“**Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü**”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu, Ankara,

MARŞHAP Akın;“**Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı**”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, Ankara: 12-13 Ekim 1995: 484).

SUCU Yaşar;“**Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama**”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, Ankara: 12-13 Ekim 1995

TURGUT.M. Fuat.,“**Öğretimin Değerlendirilmesi**”, **Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu**, Ankara Ün.Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 25-26 Nisan 1985

İNTERNET KAYNAKLARI

http://egitirim.inonu.edu.tr/ADogan_BT_ve_denetim.htm, 03/05/2004

<http://freehost01.websamba.com/aliucar/egstd.htm>, 22/06/2004

http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-egt_orgt_yon_sur_katilma1.htm, 25/06/2004

<http://web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/mudur.htm>, 15/04/2004

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/160/toremen-kolay.htm>.28/11/2004



DİZİN**A**

Anket, 114, 115, 119, 123, 128, 132, 136, 141, 145
 Ast, 10, 40
 Ayvalık, 111, 114

B

Balıkesir, 111, 114
 Başaran, 3, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 35, 40, 41, 42, 44, 46
 Bilimsel, 9, 11, 19
 Birey, 3, 104

C

Cinsiyet, 112, 121, 126, 130, 134, 138, 143, 147

Ç

Çağdaş, 8, 13, 20, 21, 27, 70, 95
 Çevre, 3, 133, 141

D

Davranış, 8, 14, 35, 37, 40, 66, 68, 72, 78, 85, 87, 88, 95, 99, 101, 102, 103, 104
 Değerlendirme, 4, 18, 43, 44, 45, 47, 108, 109, 145, 146, 147, 148, 149
 Değişim, 53, 57, 91, 97
 Demokratik, 20, 48, 65, 66, 86, 101, 109
 Denetim, 43, 46, 47, 145
 Denetleme, 45, 46
 Dönüt, 44
 Drucker, 8, 17, 19, 58

E

Eğitim, 1, 2, 3, 4, 9, 11, 15, 16, 17, 21, 25, 27, 31, 38, 39, 40, 41, 42, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 61, 65, 66, 67, 70, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 119, 133, 136
 Elton Mayo, 13
 Eşgüdümleme, 41

Etki, 4, 39, 40, 106, 107, 136, 137, 138, 139, 140

Etkileme, 44, 115

Etkili, 2, 3, 5, 15, 28, 29, 32, 43, 55, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 78, 88, 98, 100, 101, 111

Etkililik, 55, 56, 57

Etkin, 2, 58, 59, 91

F

Fayol, 12, 16, 21
 Formal, 38, 39, 95, 105, 106

G

Gelişim, 98

İ

İletişim, 4, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 44, 92, 105, 115, 132, 133, 134, 135, 136

İlköğretim, 2, 48, 110, 111, 113, 115, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 129, 131, 132, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 147, 149

İnformal, 38, 95, 106

K

Kalite, 15, 16, 29, 91, 92, 94, 96, 98
 Karar, 3, 17, 18, 19, 20, 41, 44, 47, 93, 101, 102, 103, 115, 119, 120, 121, 122, 123
 Katılımcı, 86, 87, 88, 94
 Kıdem, 112, 122, 143
 Koordinasyon, 41, 42, 43, 44, 107, 140, 141, 143, 144
 Kurt Lewin, 13
 Küreselleşme, 50, 80

L

Lider, 49, 82, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 96
 Liderlik, 14, 52, 57, 61, 65, 66, 74, 75, 79, 81, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 94, 95, 97, 100

Planlama, 14, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 44,
103, 104, 115, 123, 124, 125, 126,
127, 150

M

Max Weber, 12
MEB, 1, 4, 29, 98
Mesaj, 30, 32, 33
Misyon, 52
Müdür, 1, 48

O

Okul, 1, 2, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 31,
37, 38, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 52, 53, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62,
65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 78, 80,
81, 95, 98, 99, 101, 103, 104, 107,
114, 119, 132
Organizasyon, 12, 13, 15

Ö

Öğrenci, 59, 60, 64
Öğretim, 29, 48, 63, 64, 124
Öğretmen, 49, 51, 53, 55, 59, 124, 128,
150
Örgüt, 3, 16, 17, 18, 35, 39, 40, 56, 69,
74, 77, 84, 102
Örgütlenme, 3, 26, 27, 44, 104, 105, 115,
128, 129, 130, 131, 132
Örnekleme, 111

P

Personel, 2, 84, 104, 114

S

Sistem, 13, 14, 29, 81, 91, 96
Süreç, 7, 8, 16, 100

T

Taylor, 11, 12
TKY, 15, 89, 90, 91, 92, 94, 96, 97, 98
TODAIIE, 17, 27, 69, 76

Ü

Üst, 10, 38, 40, 94

V

Verimlilik, 16, 56, 94
Vizyon, 52, 90, 97

Y

Yaş, 112, 123, 126, 127, 131, 132, 135,
136, 140, 144, 149
Yönetici, 9, 25, 49, 55, 60, 61, 64, 65,
66, 67, 68, 69, 70, 73, 74, 75, 78, 87,
88, 93, 108, 141
Yönetim, 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,
14, 17, 20, 23, 24, 27, 28, 35, 40, 42,
52, 58, 78, 86, 87, 93, 100, 109, 115