

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE 9. SINIF ÖĞRENCİLERİNİN  
LİDERLİK ALGILARININ ARAŞTIRILMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Ergün KAYA

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL –2015



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Ergün KAYA
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Eğitim Örgütlerinde 9. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Araştırılması.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 28.05.2015
- SAYFA SAYISI** : 81
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Eğitim, Eğitim Kurumu, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi Süreçleri, Eğitimde Öğrenci Odaklılık, Öğretmen, Yönetici, Örgüt Kültürü, Liderlik Türleri, Yönetim Bilimi, Eğitim Yönetiminde Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Eğitim örgütlerinde 9. sınıf öğrencilerinin liderlik algılarının araştırılmasını amaçlayan bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.  
2. Tez Danışmanı.

Ergün KAYA

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE 9. SINIF ÖĞRENCİLERİNİN  
LİDERLİK ALGILARININ ARAŞTIRILMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Ergün KAYA

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL –2015

**BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ergün KAYA

28.05.2015

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Ergün KAYA'nın "Eğitim Örgütlerinde 9. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Araştırılması." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

\_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN*  
(Danışman)

Üye

\_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Mustafa BÜTE*

Üye

\_\_\_\_\_  
*Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Öğretmenlik mesleği, bir milletin geleceğini etkileyebilecek kadar sorumluluk taşıyan kutsal bir meslektir. Toplumlar, öğretmenlerin yapabildiği rehberlik ve rol model uygulamaları kadar şekillenebilir. Bireylerin kendilerini aşabilmeleri, yeniliklere ve değişimlere açık olabilmeleri öğretmenlerin etkili bir lider olabilmelerine de bağlı kalabilir. Öğretmenler, bilgi ve teknolojik gelişmeleri takip ederek, bilgi ve becerilerini, bireysel gelişmelere paralel olarak eğitim ortamlarına aktarabilirse, öncülük rollerini yerine getirebilirler. Kendine güvenen, kişilik özellikleri sağlam, içinde yaşadığı toplumla barışık, aynı zamanda çağının gerektirdiği bilgi ve becerileri kavrayan, geliştiren, değişimlere açık öğretmenler gerçek anlamda geleceğin toplum mimarı olabilirler.

Okul yöneticileri ve öğretmenler devamlı olarak iletişim ve etkileşim içindedirler. Okul ortamında yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşabilmesinde, öğretmenlerin ise adanmışlık duygusu ile görevlerini yapmada, okula bağlanmalarında, öğretmenlerin ilgi ve isteklerini karşılayabilme de ve öğretmenler nezdinde etkili olabilmelidirler. Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemede yeterli olabilmelerinin göstergesi olarak, öğretmenleri etkileyebilmeleri sonucunda oluşan davranış değişikliklerinin seviyesi kabul edilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri, etkileme sürecinin başarıya ulaşılabilmesi için etkileme taktiklerini etkin biçimde kullanabilmelidirler.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri, eğitim öğretimin kalitesini belirleme açısından büyük önem kazanmaktadır. "Eğitim Örgütlerinde 9. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Algılarının Araştırılması" başlığını tez konusu olarak seçilmesinin amacı, öğrencilerin ve okul öğretmenlerinin; okul yöneticileri liderlik özelliklerinden beklentilerinin ve algılarının karşılanma derecesini araştırmak, bilimsel yöntemle elde edilecek sonuç-önerileri ilgili tarafların yararına sunmaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim, Eğitim Kurumu, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi Süreçleri, Eğitimde Öğrenci Odaklılık, Öğretmen, Yönetici, Örgüt Kültürü, Liderlik Türleri, Yönetim Bilimi, Eğitim Yönetiminde Değerlendirme.

## SUMMARY

The teaching profession is a sacred profession with responsibilities which may affect the future of a nation. Communities, teachers can be shaped so as to guide and role model applications. Individuals can surpass themselves, be open to innovation and change as they can stay connected to their teachers may be an effective leader. Teachers follow the information and technological advances, knowledge and skills can be transferred to the parallel educational environment for individual development can fulfill the role of leadership. Confident, strong personality traits, the law society in which peace, but also understands the knowledge and skills required of age, develop, open to change, teachers can be architects of the future, a real sense of community.

School principals and teachers are constantly in communication and interaction. Administrators in the school environment, the school achieve its aims, while the teachers do their duties with a sense of commitment, in connection with the school, teachers may also be of interest and should be able to meet the demands of the teachers before and effective. Teachers, school principals as sufficient indication that they may affect the levels of behavior change as a result can affect teachers are accepted. Therefore, school administrators, influence tactics in order to achieve success in the process of influencing able to use effectively.

Leadership and management are distinct concepts. Leadership of school administrators, are gaining importance in determining the quality of education. "Investigation of the Concept of Leadership in Educational Organizations 9th Grade Students" The purpose of the title chosen as the thesis, students and school teachers; school administrators to investigate the degree of fulfillment of the expectations and perceptions of leadership, results-proposal to provide scientific method to obtain the benefit of the parties concerned.

**Keywords:** Education, Education, Education Management, Education Management Processes in Education Student Orientation, Teacher, Executive, Organizational Culture, Leadership Types, Management Science, Assessment in Educational Administration.



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ .....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
EĞİTİM VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1. EĞİTİM VE EĞİTİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	2
1.1.1. Öğretmen .....	2
1.1.3. Fiziki Ortam ve Teknolojiler.....	3
1.1.4. Program.....	6
1.1.5. Eğitim Kurumu.....	6
1.1.6. Örgüt Planı.....	7
1.1.7. Örgüt Kültürü.....	8
1.1.8. Yönetici.....	10
1.2. LİDER VE LİDERLİK TÜRLERİ .....	11
1.2.1. Lider Kavramı.....	11
1.2.2. Geleneksel Liderlik Türleri .....	11
1.2.2.1. Otokratik Liderlik .....	11
1.2.2.2. Demokratik Liderlik .....	12
1.2.2.3. Tam Serbestlik Liderliği.....	12
1.2.3. Çağdaş Liderlik Türleri .....	13
1.2.3.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	13
1.2.3.2. Dönüşümcü Liderlik .....	14
1.2.3.3. Öğrenen Liderlik .....	15
1.2.3.4. Süper Liderlik.....	16
1.2.3.5. Vizyoner Liderlik .....	16
1.2.3.6. Karizmatik Liderlik.....	17
1.2.3.7. Güçlendirici Liderlik.....	18
İKİNCİ BÖLÜM.....	19
YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ.....	19
2.1.YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI .....	19
2.1.1.Yönetim Bilimi Kavramı .....	19
2.1.2.Eğitim Yönetimi Kavramı .....	20
2.1.3.Eğitimde Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği .....	21
2.1.4. Eğitimde Hedeflerle Yönetim .....	23
2.1.5. Eğitimde Önce İnsan Anlayışı .....	25
2.1.6. Eğitimde Sürekli Gelişme.....	27
2.1.7. Eğitimde Takım Çalışması .....	28
2.1.8. Eğitimde Hatayı Önlemeye Yönelik Yaklaşım .....	30
2.1.9. Eğitimde Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım.....	31
2.1.10. Eğitimde Öğrenci Odaklılık .....	32
2.1.11. Eğitimde Tam Katılım .....	33
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ.....	34
2.2.1. Eğitim Yönetiminde Karar .....	34
2.2.1.1. Karar sürecinin özellikleri .....	35
2.2.1.2. Karar verme aşamaları .....	36

2.2.1.3. Karar verme modelleri.....	37
2.2.2. Eğitim Yönetiminde Planlama .....	38
2.2.2.1. Planın özellikleri.....	39
2.2.2.2. Planlama ilkeleri.....	40
2.2.2.3. Planlama Aşamaları .....	40
2.2.2.4. Planlamanın Sınırlılıkları .....	41
2.2.3. Eğitim Yönetiminde Örgütlenme.....	42
2.2.4. Eğitim Yönetiminde İletişim .....	43
2.2.4.1. İletişim Türleri .....	44
2.2.4.2. İletişim Ögeleri .....	45
2.2.4.3. Eğitim’de İletişim.....	45
2.2.5. Eğitim Yönetiminde Etkileme .....	47
2.2.6. Eğitim Yönetiminde Koordinasyon .....	48
2.2.6.1. Eğitim’de Koordinasyonun Özellikleri .....	49
2.2.6.2. Eğitim ve Koordinasyon Çeşitleri.....	50
2.2.7. Eğitim Yönetiminde Değerlendirme .....	52
2.2.7.1. Değerlendirme Kavramı .....	53
2.2.7.2. Değerlendirme Aşamaları .....	53
2.2.7.3. Değerlendirme ve Kıyaslamanın Esasları .....	55
2.2.7.4. Denetlemenin Türleri.....	56
2.2.7.5. Denetleme Süreçleri .....	57
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>59</b>
<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE 9. SINIF ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK ALGILARININ</b>	
<b>ARAŞTIRILMASI.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ.....</b>	<b>59</b>
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	59
3.1.2. Araştırmanın Önemi .....	60
3.1.3. Araştırmanın Problemi .....	60
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	60
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	60
3.1.6. Araştırmanın Modeli .....	60
3.1.7. Araştırmanın Sayıltıları .....	61
3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri .....	61
3.1.9. Araştırma Verilerinin Analizi.....	62
3.1.10. Araştırma Ölçekleri.....	62
3.1.11. Bulgular ve Değerlendirme.....	62
3.1.12. Araştırmanın Analizleri .....	62
3.1.13. Anket Çalışması Verilerinden Elde Edilen Demografik Veriler .....	62
3.1.13.1. Katılımcıların Cinsiyet Verilerinin Karşılaştırılması .....	62
3.1.14. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları .....	63
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>
<b>EK-A ANKET ÖRNEĞİ.....</b>	<b>-</b>
<b>EK-B ANKET UYGULANAN OKULLAR LİSTESİ .....</b>	<b>-</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>Tablo-1</b> Anket Katılımcıların Cinsiyet Verileri.....	63
<b>Tablo-2</b> Liderlik Beklentisi Ölçek Boyutları.....	63
<b>Tablo-3</b> Liderlik Algısı Ölçek Boyutları.....	64
<b>Tablo-4</b> Liderlik Beklenti Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri Değerleri .....	64
<b>Tablo-5</b> Liderlik Algı Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri Değerleri.....	66
<b>Tablo-6</b> Araştırma Boyutlarının Korelasyon Değerler .....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Liderlik beklenti-algı ilişkisi .....	61
---	----

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>İ.K.Ü.</b>	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
<b>İ.T.Ü.</b>	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
<b>MAX.</b>	:	MAXİMUM
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>STD.</b>	:	STANDART
<b>TKY</b>	:	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD.</b>	:	VE DEVAMI

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana rehberlik eden ve önemli katkılarda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ali Osman Özcan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket uygulamasını gerçekleştirmemizde bize yardımcı olan; İstanbul Beylikdüzü Çok Programlı Anadolu lisesi, Beylikdüzü Gürpınar İMKB Anadolu Meslek Lisesi, Beylikdüzü Beşir Balcıoğlu Anadolu lisesi ve Cahit Zarifoğlu Anadolu Lisesi, Beylikdüzü Vali Muammer Güler Sosyal Bilimler Lisesi, yönetici, öğretmen ve öğrencilerine teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimi ve tez çalışmalarım süresince kendisinden çok destek gördüğüm Beylikdüzü Cahit Zarifoğlu Anadolu Lisesi Müdürü Aytaç Özdemir'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezin tamamlanmasında bilişim desteği sağlayan Alperen Şorcu ve Serhat Erzen'e teşekkür ederim.

Bu zamana değin kendilerinden çok faydalı hayat dersleri aldığım, eğitimim için türlü zorluklar içinde hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan annem ve babam başta olmak üzere bütün aileme, tez çalışması sebebiyle daha az zaman ayırabildiğim eşim ve çocuklarıma çalışma süresince her yönden destekleriyle daima yanımda olan dostum Mehmet Biçer'e ve bütün öğretmen arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ergün KAYA

## GİRİŞ

Çalışma üç ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

*Birinci bölümde,* eğitim ve eğitimle ilgili kavramlar başlığı altında; öğretmen, fiziki ortam ve teknolojiler, program, eğitim kurumu, örgüt planı, örgüt kültürü ve yönetici konularına yer verilecektir. *Liderlik türleri başlığı altında;* geleneksel liderlik türleri ve çağdaş liderlik türleri konularına yer verilecektir.

*İkinci bölümde, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi uygulamaları başlığı altında;* yönetim bilimi kavramı, eğitim yönetimi kavramı, eğitimde üst yönetim ve yöneticilerin liderliği, eğitimde hedeflerle yönetim, eğitimde önce insan anlayışı, eğitimde sürekli gelişme, eğitimde takım çalışması, eğitimde hatayı önlemeye yönelik yaklaşım, eğitimde bilgiye, ölçmeye ve istatistiğe dayalı yaklaşım, eğitimde öğrenci odaklılık ve eğitimde tam katılım konularına yer verilecektir. *Eğitim yönetiminin süreçleri başlığı altında;* eğitim yönetiminde karar, eğitim yönetiminde planlama, eğitim yönetiminde örgütlenme, eğitim yönetiminde iletişim, eğitim yönetiminde etkileme, eğitim yönetiminde koordinasyon ve eğitim yönetiminde değerlendirme konularına yer verilecektir.

*Üçüncü bölümde,* araştırmanın metodolojisi ve sonuç ve öneriler konularına yer verilecektir. *Araştırmanın metodolojisi başlığı altında;* araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırma verilerinin analizi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma bulguları ve değerlendirme, araştırmada kullanılan analiz teknikleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ve araştırma boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon değerleri konularına yer verilecektir. *Sonuç ve öneriler başlığı altında;* çalışmanın anket uygulaması ile elde edilen bilgiler kapsamında ortaya çıkan sonuç ve öneriler ve çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan sonuç ve öneriler konularına yer verilecektir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **EĞİTİM VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

#### **1.1. EĞİTİM VE EĞİTİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Bu kısımda, öğretmen, öğrenci, fiziki ortam-teknolojiler, program, eğitim kurumu, örgüt planı, örgüt kültürü ve yönetici konularına yer verilecektir.

##### **1.1.1. Öğretmen**

Öğretmenlik esas itibarıyla çok geniş anlamları içerisinde barındıran bir meslektir. Çağımızda mesleği öğretmenlik olan bireylerin, yalnızca bilgi öğretici, bilgileri kitaplardan ya da kaynaklardan alıp öğrencilere ulaştırma rolünde olmamalıdır. Öğretmen karşısındaki muhataplarına rehberlik ve liderlik yapabilecek becerilere de sahip olmalıdır olması yarar sağlamaktadır. Öğrencilerin bilgi, beceri, duygusal iş yapabilme kabiliyetlerini keşfedebilecek, bu becerilerini geliştirmelerinde rehberlik edebilecek nitelikte olması çok önemlidir. Öğretmen, günümüzdeki hızlı değişimi kavrayabilmeli ve bu değişimlere öğrencileri ortak edebilmelidir. Öğretmen okuldaki eğitim-öğretim ortamlarını geliştirebilmede ve bu gelişmelerin devamlı kılınabilmesinde anahtar rolünde olabilmelidir. Öğretmen kendisini sürekli olarak yenileyebilmeli, gelişim ve değişim açık olabilmeli, eğitim teknolojisindeki yenilikleri öğretim kurumlarına aktarabilme yeteneklerini kişiliğinde bulundurabilmelidir<sup>1</sup>.

Öğretmenlik, sadece bir meslek veya bir iş değildir. Öğretmenlik bir meslek olmanın yanında, toplumun inşasında en önemli görevi üstlenen rol modellik gerektiren bir meslek olarak ifade edilmektedir. Öğretmen toplumsal gelişmelerin ve şekillenmelerin heykeltıraşı, ressamı ve ustası olarak ifade edilebilir. Öğretmenlerin yetiştirdiği ve şekillendirdiği öğrenciler, toplumların geleceğinde söz sahibi olabilecektir. Öğretmenler son derece değişime açık ve gelişen yenilikleri takip edebilecek yeterlilikte olması yararlı olabilecektir.

Öğretmenler öğrencilere birçok açıdan liderlik yapabilmelidir. Mesleğinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip maharetli öğretmenler, öğrencilerine liderlik yapabilirler. Bilgi ve beceri bakımından eksikleri olan, yeniliklerin genişinde kalan öğretmenler öğrencisine liderlik yapmada yeterli olmayabilir. Öğretmenler sadece bilgi öğretme ve bilgileri öğrencilerine aktarabilen olmamalıdır<sup>2</sup>. Günümüzde bilgiye ulaşım yolları ve imkânları son derece gelişmiştir. Öğrenci parkta ya da evinde istediği bilgilere kısa zamanda ulaşabilmektedir. Öğretmen, bilgi öğretmenin ötesinde bilgiyi yerli yerinde değerlendirebilme ve kullanabilme öğrendiklerinin harmanlayıp analiz edip bir sonuca ulaşabilme yetenek ve yollarını öğrencilerine

<sup>1</sup>[http://sosyaldergi.usak.edu.tr/Makaleler/103030060\\_201102makale3.pdf](http://sosyaldergi.usak.edu.tr/Makaleler/103030060_201102makale3.pdf), (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

<sup>2</sup>[http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_16/08\\_can.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_16/08_can.pdf), (Erişim Tarihi: 14.10.2014).



öğretmede rehberlik yapabilmelidir. Öğrenci, birey olarak sadece bilgi öğrenen varlık değildir. Öğrencilerin, öğrendikleri bilgiler yoluyla davranışlarında beklenen değişimleri gösterebilmeleri sağlanabilmelidir. Öğrenci, aynı zamanda duyguları olan bireydir. Öğretmen, öğrencilerin duygularına hitap edebilmeli, duygusal özelliklerini de keşfederek onları, kendisi ailesi ve içinde yaşadığı topluluğu ile barışık uyumlu bireyler olarak yetiştirmelerinde rehber rolünü alabilmelidir<sup>3</sup>

Bütün dünya ülkelerinde, eğitim-öğretim kurumlarının ve eğitim sistemlerinin var olma sebebi, esas itibariyle hizmet bekleyen öğrencilerdir. Eğitim-öğretim sistemleri düzenlenirken, toplumun geleceğini şekillendirecek öğrencilerin, ülkesine ve insanlığa yararlı bireyler olarak yetiştirilmeleri, toplumu ile uyumlu fertler olmaları amaçlanır. Öğretim sistemlerinin bir başka hedefi de; öğrencilerin, akademik anlamda bir sonraki öğrenim kurumlarına ve ülkenin gereksinim duyduğu bilimsel, teknik, kültürel, ekonomik ve siyasi kadrolara hazırlanmasıdır. Öğrencilerin iyi bireyler ve toplumu ile uyumlu vatandaşlar olarak yetiştirilmelerinde eğitim-öğretim kurumlarında toplumun değerleri ile örtüşen etkili bir medeni ilişkiler ortamı oluşturulması sağlanabilir<sup>4</sup>.

Eğitim ve öğrenim doğumdan ölüme kadar devam eden bir süreçtir. İnsan, hangi yaşta olsun öğrenmeye talipli bir varlık olup, çevresindeki yaşantılardan hayatı boyunca yeni bilgiler ve tecrübeler kazanır. Hayat boyu devam eden eğitim sürecinin bir kesitini örgün eğitim diğer kesitini yaygın eğitim oluşturur. Öğrenciler, kendi ihtiyaç ve imkânları doğrultusunda eğitimin her kesitinden yararlanıp kendilerini geliştirebilirler.

### **1.1.3. Fiziki Ortam ve Teknolojiler**

Gelişmiş teknoloji, yüksek hayat ölçüleri, toplumsal faktörler, insan psikolojisi gibi alanlar eğitimden ayrı değerlendirilememektedir. Eğitim kurumlarındaki öğrenci ve personel yönetiminin hedefi, diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin hedeflerinden hiç de farklı düşünülmemelidir. Eğitim kurumlarındaki farklılık, hizmet sunulan bireylerin devamlı biçimde eğitim-öğretim faaliyeti içinde bulunma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Toplumların, tarihi süreç içerisinde bilimsel ve düşünsel gelişmelere paralel olarak, eğitim programlarının hedefleri ile uyumlu örnek eğitim mekânları kurdukları görülmektedir. Bilgi patlatmasıyla ortaya çıkan bilgi çağında bilginin işlevleri ve elde edilebilme şekilleri değişiklik göstermektedir. Çağdaş toplum önceki toplumlara göre bir takım toplumsal ve işlevsel değişiklikler

<sup>3</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, 1994, s.41.

<sup>4</sup><http://www.halilpehlivan.com/dokumanlar/OKULDA%20ETK%C4%B0L%C4%B0%20%C3%96%C4%9ERETMEN.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2014).

gösterebilmektedir. Toplumsal değişimlerle uyumlu olarak eğitim-öğretimde de yöntem ve teknik olarak değişimler yaşanabilmektedir<sup>5</sup>.

Öğretim mekânları, eğitim sisteminin bir uzvu olarak, sistemin diğer uzuvlarıyla uyumlu olabilmelidir. Sistemin parçaları arasında uyumsuzluk oluşursa eğitim-öğretimde beklenen sonuçlara ulaşamayabilir, bazı problemler ortaya çıkabilir. Eğitim kurumları, lüzumlu olan ortam, imkân ve şartlar hazırlandığında öğretim programlarına uygun eğitim-öğretim faaliyeti yürütülebilirler. Öğretim programlarına uygun eğitim-öğretim faaliyeti yürütülebilirler. Öğretim kurumları için fiziki ortam, eğitim ve öğretim faaliyetleri ile sosyal, kültürel etkinliklerin yapıldığı bölümlerin yapısal durumlarını ifade eder. Masalar, depolar, sıralar, laboratuvar, spor ve konferans salonları, oyun alanları, duvar rehberi, ışık ve ısı fiziki ortamın parçalarını meydana getirmektedir.

Okullar, yalnızca beton, demir ve tuğladan ibaret binalar olarak düşünülmemektedir. Okulların, fiziki ortam itibariyle öğrencilerin motivasyonlarını arttırabileceği veya düşürebileceğinin dikkate alınması gerekmektedir. Öğretim kurumları, iyi bir eğitim-öğretim imkânı sağlayabilecek, öğrencilere eğlenceli gelebilecek, öğrencilerin huzurlu ve güvenli yaşama duygularına hitap edebilecek şekilde dizayn edilmelidir. Eğitim, insan davranışlarında öğrenilenler yoluyla değişimler meydana getirmektedir. Önce insanlar okulları tasarlayıp şekillendirmekte ve sonrasında da okullar insanları şekillendirmektedir. Okullara bu yönü ile baktığımızda fiziki ortam, öğretmen-personel-veli-öğrenci ilişkilerinde canlanarak kurumdan hizmet alanlar için yaşanan bir mekân oluşturmaktadır. Günümüzde eğitim ciddi bir sektör haline gelirken, eğitim teknolojileri de bir endüstri haline gelmektedir<sup>6</sup>.

Öğretim makinaları, bilgisayarlı öğretim, öğretim programlı yazılımlar, televizyon, bilgi-işlem programları gibi teknoloji kaynaklı uygulamalar okulların endüstrileşmesine yol açmaktadır. Eğitim-endüstri ilişkisinin iç içe girdiği bu gelişme sonucunda, eğitimde yeni teknolojilerden yararlanma doğal olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji ile eğitim arasında her devirde ilişki söz konusu olabilmektedir. Bilgi çağının teknolojik muhitinde yaşayan insana, muhitine uygun biçimde hayatını sürdürebilmesi, toplumuna ayak uydurabilmesi için gerekli olan becerilerin kazandırılması açısından eğitim ve teknoloji ilişkisi son derece lüzumlu hale gelmektedir. Gelişen teknolojinin ihtiyaç duyduğu yetişmiş beyin gücünün

---

<sup>5</sup><http://www.ted.org.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFA79D6F5E6C1B43FF44EA474750BABA90>, (Erişim Tarihi: 11.10.2014).

<sup>66</sup> Hilker, J. Broadwater, "Toward Creating the Intrinsically Motivating Classroom: Can Students' Motivational Orientation Be Changed", *American Educational Research Association*, 1993, ss.21-36.

yetiştirilmesi açısından da teknoloji-eğitim ilişkisi önem kazanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı imkânlardan eğitim-öğretimde faydalanması açısından, eğitim-teknoloji ilişkisi gerekli hale gelmiştir. Eğitim teknolojilerinin, öğretim ortamlarında kullanılma zamanı ve şekilleri, teknolojiden umulan faydalar, olumlu ve olumsuz yönleri yapılan bilimsel çalışmalarda sürekli irdelenmiştir.

İnsanın, binlerce yıl öncesine göre genetik ve biyolojik olarak yapısı değişmemiş olmasına rağmen yetiştirilmesi, örtülmesi ve eğitilmesi ile ilgili yöntem ve teknikler değişebilmektedir.

Bilgiyi patlatmasıyla ortaya çıkan Bilgi Çağında bilginin işlevleri ve elde edilebilirlik şekilleri değişiklik göstermektedir. Çağdaş toplum önceki toplumlara göre bir takım toplumsal ve işlevsel değişiklikler gösterebilmektedir. Toplumsal değişimlerle uyumlu olarak eğitim ve öğretimde de yöntem ve teknik olarak değişimler yaşana bilmektedir<sup>7</sup>.

Günümüzde eğitim ciddi bir sektör olmuş olup eğitim teknolojileri de bir endüstri haline gelmiştir. Öğretim makinaları, bilgisayarlı öğretim, öğretim programlı yazılımlar, televizyon, bilgi-işlem programları gibi teknoloji kaynaklı uygulamalar okulların endüstrileşme yol açılmıştır. Eğitim-endüstri ilişkisinin iç içe girdiği bu gelişme sonucunda eğitimde yeni teknolojilerden yararlanma doğal olarak karşımıza çıkmaktadır. Esasında teknoloji ile eğitim arasında her devirde ilişki söz konusu olmuştur. Bilgi çağının teknolojik muhitinde yaşayan insana, muhitine uygun biçimde hayatını sürdürme bilmesi ve toplumuna ayak uydurabilmesi için gerekli olan becerilerin kazandırılması açısından eğitim ve teknoloji ilişkisi son derece lüzumlu hale gelmektedir. Bir taraftan da gelişen teknolojinin ihtiyaç duyduğu yetişmiş insan(beyin) gücünün yetiştirilmesi açısından da teknoloji-eğitim ilişkisi önem kazanmaktadır sonuçta teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı imkânlardan eğitim-öğretimde faydalanma açısından eğitim-teknoloji ilişkisi gerekli hale gelmiştir. Eğitim teknolojilerinin, öğretim ortamlarında kullanılma zamanı ve şekilleri, teknolojiden umulan faydalar, olumlu ve olumsuz yönleri sürekli irdelenmiştir.

Bilişim ve iletişim sistemlerinin gelişmesiyle beraber sanal takımlar hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. İletmeler ve iş dünyasının bir birinden mesafe olarak çok uzak olmaları, çalışanların bilgisayar üzerinden beraberce çalışmalarına imkân sağlayan elektronik birleşmeye, sanal toplantıya, değişik şekil ve durumlarda takım kararı almaya fırsat sağlamıştır. Bu gün takım çalışması, işletme ve kurumlarda daha kaliteli ürün ve hizmet, hızlı üretim, ucuz maliyet sağlamaktadır. Takım çalışması, çalışanların iş verimini artırmakla, üyelerin kararlara katılımını sağlamakta, bu da çalışanların motivasyonlarını

---

<sup>7</sup> Christopher Martin ve Philip Powell, *Information Systems*, McGraw-Hill, London, 1991, s.9.

artırabilmektedir. Günümüzde işletim de başarılı olmak isteyen yöneticilerin umumiyetle takımla iş yapan yöneticiler oldukları gözlemlenebilir.

#### **1.1.4. Program**

Eğitim-öğretim programlarının etkin biçimde kullanılabilmesi için mekanın parasal kaynakların eğitim materyallerinin en üst seviyede amacına uygun değerlendirilmesi ve çalışan personelin ve öğretim çalışmalarının etkili yönetilmesi önemlidir. Eğitim-öğretim programları hazırlanırken okulu daha etkili hale getirmek için idaresinin öğretmen kadrosunun, öğrencilerin, velilerin ve toplumun sürece dahil edilmesi sağlanmaktadır. Eğitim kurumlarında verilen öğretimin asıl amacı öğrencilerin kişisel, sosyal ve akademik anlamda gelişmelerini gerçekleştirebilecek bilimsel, akademik öğretim programları hazırlayıp belirlenmiş yöntem ve teknikler paralelinde programlardan beklenen amaçları ulaşılmalıdır öğretim durumlarında hazırlanan öğretim programı, eğitim-öğretim hizmeti olan öğrencilerin eğitim-öğretim hayatı boyunca istek, ilgi, kabiliyet ve yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlar. Öğrencilerin söz ve davranışlarında istenilen değişikliklerin gerçekleştirilmesine, değişen davranışların sergilenmesine öğrencinin sosyalleşmesini sağlayacak şekilde hazırlanabilir<sup>8</sup>.

Eğitim-öğretim faaliyetleri, toplumun ve ülkenin içerisinde bulunduğu şartların dikkate alınarak hazırlanan bir öğretim programı çerçevesinde yürütülür. Program; uygulanması gereken bir faaliyetin bölümlerini, her bir bölümün sıralanmasını, ne zaman ve nasıl yapılacağını belirleyen genel çalışmadır. Eğitim-öğretim alanındaki program terimini; eğitim, öğretim, okul müfredat ve ders programları gibi kategorilerde değerlendirmek mümkündür genel olarak kurumun öğretim durumlarının bütünüyle işleyişini belirleyen genel program, uygulama aşamasında çalışmanın özelliklerine göre daha özel, sistematik programlar aracılığı ile icra edilir. Eğitim programı bütün programları içine atılabilecek özellikte geniştir. Eğitim programı bütün bireyler için Türk milli eğitim sisteminin genel ve özel hedeflerine ulaşmaya yönelik bütün çalışmaları kapsar.

#### **1.1.5. Eğitim Kurumu**

Eğitim-öğretim çalışmalarının icra edildiği, eğitim-öğretim bölümleri ile dinlenme alanları, sosyal ve kültürel faaliyet birimlerinin öğrenciler ile bir araya getirildiği mekânlara eğitim-kurumları denilmektedir. Günümüzde okullar, bir eğitim-öğretim mekânı olarak ifade edilmekte ve okullardaki eğitim öğretimin en etkin şekilde yapılması istenmektedir. Bütün eğitim kurumları, eğitim-öğretim için lüzumlu

---

<sup>8</sup><http://ormanweb.sdu.edu.tr/mermerteknik/program.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.11.2014).

ortam, şartlar ve imkânlar hazırlandığında etkin ve sonuç akıcı bir öğrenme ve eğitim sağlayabilirler<sup>9</sup>.

Eğitim kurumları, iç ve dış dünyadaki sosyal, bilimsel, teknolojik, kültürel ve iktisadi gelişmeleri yakından takip edip öğrencilere aktararak ülkenin gelişmesine önemli katkı sağlayabilirler. Eğitim kurumlarının hem içinde bulunduğu toplumun kültürünün muhafaza etmesi ve devamını sağlaması, hem de kendisiyle beraber toplumu ileri götürmesi çağın şartlarına göre hazırlaması istenir. Okulların, istenilen amaçlara ulaşabilmesi için sürekli hareket halinde, araştırmacı, üretici ve etkili bir öğretim faaliyeti içinde olması gerekir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin bir fiil yerine getirildiği öğrencilerin eğitim ve öğretim gördüğü sosyal ilişkilerin sergilendiği mekânlar olarak okulları toplumdan ayrı düşünmek imkânsızdır. Bu sebeple toplumun gelişebilmesi için öğretim kurumlarının devamlı olarak bütçe, teknoloji, imkânlar, kurumsal ve idari bakımlardan desteklenmesi, yaşanılır hale getirilmesi ve güçlendirilmesi zorunludur.

#### **1.1.6. Örgüt Planı**

Örgüt yönetimi, örgütün hedeflerine varabilmesi amacıyla yerine getirilmesi lüzumlu çalışmaların, planların yapılması, organize koordine edilmesi, uygulamaya geçilmesi ve kontrolünün yapılmasıdır. Örgütlerdeki stratejik yönetim ise örgütün dışardaki muhitiyle iletişimini etüt eder ve örgütün gelecekteki faaliyetleri ile ilgili amaçları belirleyerek kararlar alır. Örgütün oluş çevre ile münasebetlerinin tertip edilmesini ve amaçlarının tespit edilmesiyle ilgili olarak çalışma planlarının yapılması, organize ve koordinasyonunun yapılması kontrolünün yapılması stratejik yönetimin ilgi alanın girer<sup>10</sup>.

Plan, örgütün amaçlarına ulaşmada izleyeceği metot ve hareket şeklidir. Geniş, manada planlama ise, eldeki veriler ve ilerdeki olası gelişmelerin ışığı doğrultusunda bütün amaçlarına ulaşabilmek için izleyeceği yöntemi belirleyen bir süreçtir. Planlamalarda nelerin nasıl yapılacağına, niçin yapılacağına, ne zaman nerede yapılacağına ve kimlerin bu işleri yapacağına önceden karar verir. Yönetim fonksiyonunun ilk ve en önemli basamağını planlamalar oluşturur. Örgütün, amaçlarında başarıya ulaşması için yapılmış bir örgüt planı ile mümkün olabilir. Planlar, örgütün çalışmalarını, önceden belirlenmiş ve karara bağlanmış hedeflere doğru yönlendirir. Örgütler, giderek büyürler ve karmaşık bir yapıya ulaşırlar. Büyüme, değişen enerjik piyasa ortamı hızlı rekabet, iktisadi şartlar, gelişen teknolojiler günümüz örgütlerinde planlamanın önemini daha da arttırmaktadır.

<sup>9</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., (1994) ss.52-55.

<sup>10</sup> İrfan Erdoğan, *Eğitim Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, ss.25-28.

Plansız bir örgüt faaliyeti bireyi veya örgütü başarısızlığa götürebilir<sup>11</sup>. Örgüt yöneticileri, planlamaları sebebiyle neyi ne zaman, kimler aracılığı ile yapacaklarını önceden düşünme olanağı bulur ve uygulamada bilinçli ve sonuç alıcı davranışlarla örgütün amaçlarına ulaşılabilirlik oranını arttırlar.

Etkili bir örgüt planlamasında, aşağıdaki özelliklere dikkat edilmektedir<sup>12</sup>;

1. Plan, açık ve net olmalı, mutlak suretle bir amaca dönük olmalıdır.
2. Plan, örgüt içi ve örgüt dışı şartlara ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için esnek olmalıdır.
3. Plan, yapılacak iş için en makul süreyi belirlemektedir.
4. Plan, örgütün her basamağındaki görevlilerine uygun vasıta olmalıdır.
5. Planın, örgüt için ekonomik değeri bulmak, uygulamalar en az masraf yapılabilmelidir.

Basit ya da karmaşık bütün örgütler, belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmek için planlar yapmalıdır. Planlamalar, yöneticilerin gelecekte yapılacak çalışmalarını şimdiden düşünmeleri hazırlanabilmelerini ve belirlenen hedeflere doğru güvenilir ve gerçekçi kararlar vermelerini, adımlar atmalarını sağlar. Planlar, örgütlerin ayakta kalmalarına ve gelişmelerinde hayati rolü olan sermaye, emek, zaman, üretim gibi kaynakların daha verimli, gerçekçi ve ekonomik şekilde değerlendirilmesini mümkün kılar. Planlar, örgüt içindeki eşgüdümü sağlar, çalışanların amaçlar doğrultusunda uyumlu gerçekleştirilmesini sağlar.

Örgütlerde, belirlenmiş ya da özel bir durum için yapılan planlar, bir defalık planlardır. Defalarca kullanılan, örgüt içerisinde devamlı olarak yapılan işlere ışık tutmak için yapılan planlar sürekli planlardır. Örgütlerdeki stratejiler ve stratejik planlar, örgüt ve dış çevre arasındaki münasebetleri değerlendirerek örgütün amaçlarını ve amaçlara ulaşmanın yollarını belirler. Süresi, bir yılı geçmeyecek şekilde hazırlanan planlar sıkı vadeli, 1 yıl ile 5 yıl arası planlar orta vadeli, beş yıldan daha fazla zamanı kapsayan planlar ise uzun vadeli planlardır.

### **1.1.7. Örgüt Kültürü**

Örgüt çalışanları tarafından kabul gören, örgüt içindeki şahıs ve paydaşların hal ve hareketlerini etkin bir şekilde biçimlendiren ilkeler, değerler ve kabullenilmiş beklentilerden oluşan kurumsal normların hepsine birden örgüt kültürü diyebiliriz. Bireyleri; belli ilke ve değerleri olan bir toplum içerisinde varlıklarını devam ettirirler. Bireylerin içinde yaşadığı toplumun inanç, gelenek, görenek, ahlak, meslek ve beğeni değerleri vardır. Toplum tarafından kabul gören değerler o toplumun inancı,

<sup>11</sup><http://www.ege.edu.tr/pdf/stratejikplan.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2014).

<sup>12</sup><http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F>, (Erişim Tarihi: 04.02.2015).

kültür, geleneklerine ve ilkelerini meydana getirirler. İnanış ve kabul gören değerler içerisinde toplumsal yaşantı ve ilişkilerde oluşan his, fikir, davranış, sanat, folklor, ahlak kalıpları da toplumun kültürünü oluşturur<sup>13</sup>.

Örgüt, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için kurulan toplumsal ya da kurumsal birimlerdir. Örgütün üyeleri arasındaki ilişkiler açısından oluşan bir sosyal yapılanma vardır. Örgüt içerisindeki bireyler, bir program dahilinde bilinçli şekilde koordinasyonu sağlamış faaliyetlerini birbirleriyle iletişim ve iş bölümü yaparak eşgüdüm içerisinde yürütürler. Örgütteki faaliyetler iletişim, iş bölümü ve eşgüdüm, ortak bir hedefe ulaşmak için hiyerarşik düzen ve otorite içerisinde yürütülür. Her toplumsal yapının kabul edilmiş, maddi ve manevi değerler bütünü olan kültürü vardır. Kültür toplumun bütün üyeleri arasında bağ kuran değerlerdir, toplumun hayat biçimidir. Kültür sosyal bir varlık olarak örgütleri çevreleyen toplumsal normların başta gelen ögesidir. Kültür, örgütlerin uygarlıklarını sürdürme ve geliştirebilmelerini büyük ölçüde etkiler. Örgüt kültürü, örgüt mensuplarının örgüt içerisinde nasıl hareket edebileceklerini bilmelerini sağlar. Örgütün düşünce yapısı ve ilkeleri, örgüt içerisinde ortak düşünme, ortak hedefler, ortak dil ve davranışlar kazandırır. Örgüt kültürünü, örgüt mensupları arasında iletişimi sağladığı gibi örgüte daha sonradan katılan bireylerin örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırabilir<sup>14</sup>. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, örgüt ve çalışanlarının örgüt kültürünü içerisinde uzlaştırılmasıyla mümkün olabilir<sup>15</sup>.

Yenileşmek ve gelişmek isteyen örgütlerin, oluşturdukları örgüt kültürünü geliştirmeye yenileşmelere orantılı olarak değiştirmeleri faydalı olabilir. Örgüt kültürü, önce örgütün kurucusu ya da kurucuları tarafından oluşturulur. Sonra çalışanlar ve hizmet alan paydaşlarla çevre genişler. Örgütün kendi içindeki ve dışındaki sosyal ve ekonomik çevredeki gelişmelere bağlı olarak örgüt kültürü geliştirilebilmelidir. Toplumdaki ve dünyadaki değişim sürecinde, eğitim programları, yönetim Şekilleri ve anlayışları, toplum yapısı, siyasi ve ekonomik ilişkileri değişirken örgüt mensuplarının davranış ve anlayışları, örgütten umdukları bu değişim sürecinin etkisinde kalabilecektir. Örgüt kültürleri gelişmeler doğrultusunda değişebilen dinamik bir yapıya sahip olabilmelidir.

Okullar, yalnızca bilimsel bilgilerin öğretildiği binalar değil aynı zamanda kültürel, siyasal, ekonomik, hukuk, sanatsal özel ilgi alanları kaynaklı derslerinde öğretildiği yerlerdir. Okul ve toplum birbirinin aynasıdır. Okul, hem bir bilgi kaynağı hem de sosyal faaliyetlerin yürütüldüğü bir mekândır. Dost edinme, vefa, sevinci ve

<sup>13</sup><http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261681900103>, (Erişim Tarihi: 09.12.2014).

<sup>14</sup> <http://eprints.sdu.edu.tr/886/1/TS00943.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.09.2014).

<sup>15</sup> G. Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s. 22.

üzüntüyü paylaşmak, yardımlaşmak gibi duygusal ilişkiler okul arkadaşlarımızla olan birliklerimiz neticesinde gelişme iklimi bulur. Hem zihinsel, hem bedensel hem de sosyal ve ahlaki bakımından öğrencilerin gelişmesini sağlar.

Her örgütün, kendine özgü bir örgüt kültürü olmalıdır. Örgüt kültürünü, örgütün şahsiyeti, kurumsal kimliği kabul edilebilir. Bu nedenle örgütler kendilerine ait bir örgüt kültürü oluşturmalarıdır. Örgüt kültürü çalışanların bilinçli davranmalarında, iletişim kurmalarında ve eşgüdümün sağlanmasında, sosyalleşmelerinde ve ortak amaçlara birlikte yürümelerinde en önemli etken olabilir. Varlıklarını devam ettirebilen rakip örgütlerle rekabet edebilen ve üstünlük kurabilen örgütleri kendine ait özgün bir örgüt kültürüne sahip olabilmelidir.

Yenileşmek ve gelişmek isteyen örgütlerin, oluşturdukları örgüt kültürünü geliştirmeye yenileşmelere orantılı olarak değiştirmeleri faydalı olabilir. Örgüt kültürü, önce örgütün kurucusu ya da kurucuları tarafından oluşturulur. Sonra çalışanlar ve hizmet alan paydaşlarla çevre genişler. Örgütün kendi içindeki ve dışındaki sosyal ve ekonomik çevredeki gelişmelere bağlı olarak örgüt kültürü geliştirilebilmelidir. Toplumdaki ve dünyadaki değişim sürecinde, eğitim programları, yönetim Şekilleri ve anlayışları, toplum yapısı, siyasi ve ekonomik ilişkileri değiştirirken örgüt mensuplarının davranış ve anlayışları, örgütten umdukları bu değişim sürecinin etkisinde kalabilecektir. Örgüt kültürleri gelişmeler doğrultusunda değişebilen dinamik bir yapıya sahip olabilmelidir.

#### **1.1.8. Yönetici**

Yönetici, örgüt içindeki astları aracılığı ile çalışmalarını yürüten kişidir. Yöneticiler, planlama yapar, kararlar verir ve örgütün amaçları doğrultusunda personelin çalışmalarını yönlendirirler. Örgütler bilinçli bir şekilde koordinasyonu sağlanmış, sosyal varlıklardır. Örgüt, iki ya da daha çok bireyden meydana gelir ve devamlı surette belirlenmiş faaliyetleri ortak hedef veya hedefler yönünde sürdürürler. Hizmet veya üretim amacıyla oluşturulan organizasyonların tamamı birer örgüttür. Okullar, hastaneler, şirketler, holdingler vb. hepsi birer örgüttür. Örgüt dediğimiz bu organizasyonlarda çalışan kişilerin hareketlerini ve çalışmalarını yürüten, belirlenmiş hedeflere varabilmeyi amaçlayan kişiler yöneticilerdir. Örgütlerde, yönetici işletmenin sahibi ise kâr, zarar ve riziko ona aittir.

Eğer örgütün sahibi başkaları ise kar ve zarar ve riziko başkalarına ait olup üretim, mal ve hizmet üretebilmek için personelini sevk ve koordine ederek örgütü işletme sorumluluğu yöneticilere aittir. Bir örgütün içerisindeki personel üst veya ast olarak sınıflandırılırsa yöneticiler işletme hiyerarşinin üst basamaklarında yer alırlar. Üst seviyedeki yöneticiler, örgütün genel prensip kararlarıyla ve stratejik planlamaları ile ilgilenirler. Alt seviyedeki yöneticiler teknik bilgi gerektiren konularla



ilgilenirler. Mesela bölüm şefleri veya müdür yardımcıları alanı ile ilgili daha teknik bilgiye sahip olabilir ve işlerin teknik ya da uzmanlık gerektiren bölümleriyle ilgilenirler<sup>16</sup>.

## 1.2. LİDER VE LİDERLİK TÜRLERİ

Lider, liderlik türleri, geleneksel liderlik türleri ve liderlik teorileri olmak üzere 2 alt başlık üzerinde incelenmektedir.

### 1.2.1. Lider Kavramı

Lider, yönetim gücünü kullanarak çevresini etkileyen ve faaliyetleri yönlendiren kişidir. Liderler gerektiğinde zor kararlar veya riskli kararlar almak durumundadır. Çalışanlarla birlikte karar vermek durumunda da olsa son kararı vermek ve riski üstlenmek durumdadır. Yöneticiler kendilerine verilen görevleri yerine getirtirken, liderler muhtemel sonuçlarını düşünerek, işletme açısından en yararlı sonucu oluşturabilecek kararları vermek zorundadırlar<sup>17</sup>.

### 1.2.2. Geleneksel Liderlik Türleri

Geleneksel liderlik türleri, otokratik liderlik, demokratik liderlik, tam serbestlik liderliği olmak üzere 3'e ayrılmaktadır.

#### 1.2.2.1. Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından biri olan otokratik liderlik tarzı, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır<sup>18</sup>.

Otokratik liderlik anlayışında lider otoriteyi sahip olduğu konumdan alır örgüt içerisinde yalnızca lider tarafından kararlar verilebilir ve grup üyeleri yalnızca lidere itaat etmek sorumluluğundadır. Geleneksel yaşam sürdüren toplumlarda otoriter liderlik ön plandadır. Geleneksel toplumlarda eski gelenekler kutsallık derecesinde önem taşır. Geleneklerin, otoriteyi temsil etmek ve otoriteyi kullanmak için görevlendirdiği bireyler meşruiyet kazanmaktadır.

Yönetme (emretme) yetkisini(gücünü) kullanacak olanlar genellikle veraset yolu ile statülerine kavuşur ve bireysel otorite kazanırlar. Otokrat liderlikte liderlerin uygulama ve emirleri geleneklere aykırı düşmüyorsa meşrutiyet kazanır ve toplumun itaati şarttır. Otoriter liderler, toplum veya grubun siyasetini tek başına belirler, yönetim planlama ve görevlendirmesini kendisi yapar, toplum içindeki çalışmaları, hiyerarşik yapılanmayı, ilişkileri yalnızca liderler belirleyebilirler. Hiyerarşik

<sup>16</sup> Tahir Gemici, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2008, ss.13-16.

<sup>17</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss.126-128.

<sup>18</sup> Füsun Acar, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, s. 56.

yapılanmanın en üstünde onlar vardır ve cezayı ve mükâfatı onlar verebilirler. Lider, merkezde güç kaybına uğrarsa otoritesini kaybeder ve toplum dağılır.

#### **1.2.2.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlikte emir verme gücüne sahip olanlar, akılcı norm ve kurallara uygun emir veriyor ve davranıyorlarsa meşrutiyet kazanabilir. Liderlerin yönetimi altında olanlar güç ve yetkiyi elinde bulundurana değil herkes tarafından kabul gören akılcı ve bağlayıcı normlara itaat ederler ve eşit haklara sahip olmaktadır. Demokratik liderler, yasalara düzenlenmiş olan sistemin kuralları doğrultusunda atanır ya da seçilebilirler, herkes tarafından kabul edilmiş yönetim hukuk sisteminin devamlılığından yasalara karşı sorumluluk taşımaktadırlar<sup>19</sup>.

Demokratik liderler, örgüt planlarının ve iş sürecinin belirlenmesinde çalışanların görüşlerini alarak liderlik davranışlarını belirlemeye dikkat etmelidir. Lider iş görenleri kara verme sürecine katabilmeli, problem çözümünde iş görenlere danışabilmeli, cezalandırıcı olmamalı ve yönettiği bireylerin onurunu zedelemekten insancıl davranabilmelidir. Liderlerin katılımcı davranışı, örgüt içerisinde lidere karşı samimiyet ve güven duygusunu güçlendirebilir, liderin olmadığı manalarda iş akışı devam edebilir, iletişim güçlenebilir, yardımlaşma ve verimlilik artabilir.

Eğitim yönetiminde demokratik lider demokrasinin hedefleri yönünde çalışanları örgütlemeli iletişim kanallarını sürekli açık tutabilmeli ve çalışanları karar verme sürecine katarak demokratik bir okul kültürü oluşturabilmelidir. Demokratik eğitim yönetiminde liderler; eş güdüm, katılımcılık ve yardımlaşma temeli üzerinde yönetim sürecini işletmeli, bilgi ve becerilerini " kendine özgü kişilik " temelinde geliştirici demokratik ortamı oluşturabilmelidir.

#### **1.2.2.3. Tam Serbestlik Liderliği**

Yönetimde serbestlik tanıyan liderler, işverenleri kendilerine verilen görev ve sorumluluklar çerçevesinde serbest bırakmaktadırlar. Liderler, iş görenlerin hedef, plan kendilerine verilen imkânlar içerisinde görev ve sorumluluklarının hedefini, planını ve iş akışını hazırlayabilmelerine fırsat tanımaktadırlar. Serbestlik tanıyan liderlik anlayışında, liderler iş görenlerin ve örgütün genel olarak hedef, strateji, plan ve politikalarını belirler, iş görme süreci ile ilgili kararları iş görenlerin alabilmelerine ve uygulayabilmelerine ortam oluşturarak bütün çalışanların yetenek ve yaratıcılığını ortaya çıkarmalarına imkân vermektedirler. Liderin örgüt içerisindeki temel görevi ekipman, kaynak ve uygun ortam hazırlamak, bu konularla ilgili ortaya çıkan problemleri çözebilmektir<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Tamer Acuner, "Lider Doğulur mu, Olunur mu?", *Standart Dergisi*, 2002, ss.41-57, s. 55.

<sup>20</sup> Orhan Batman, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008, ss.44-47.

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında lider, yönetim yetkisi ve gününe çok az ihtiyaç duymakta, çalışanları kendi hallerine bırakmakta, işe karışmayan ve işten salınan yönetim tarzını temsil etmektedirler. Tam serbestlik tanıyan liderlik, örgüt çalışmalarıyla faal olarak ilgilenmeyen, iş sürecinde geri planda kalan şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütte işe karışmayan pasif bir liderliğin kabul görüp görmeyeceği tartışmalara yol açmaktadır.

Bazı araştırmalar, iş görenlerin örgüt içerisinde genellikle özerk davranabilme tercihinde olduklarını ortaya koymuştur. Bazı araştırmalarda da serbestlik tanıyan liderlik, sorun çözmede sistemli ve pratik bir süreç sağlayamadığından dolayı çalışanların memnuniyet göstermediklerini, örgüt içerisinde yönetim boşluğunda ve zaman zaman çatışmaların yaşanmasına yol açtığı görülmektedir. Örgüt ortamında gereksinim olduğunda, işten kaçınan ortada bulunmayan, problemleri devamlı olarak öteleyen, karar vermekten kaçınan, örgüt işleyişinde aktif rol oynamayan lider davranışı olan tam serbestlik tanıyan liderlik anlayışı, örgütün ayakta kalabilmeyi ve gelişebilmesinde yeterli olmayabilir.

### **1.2.3. Çağdaş Liderlik Türleri**

Çağdaşlık liderlik türleri, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, öğrenen liderlik, süper liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, güçlendirici liderlik olmak üzere 8'e ayrılmaktadır.

#### **1.2.3.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Geçmiş ile bugünü bağdaştıran lider tipleridir. Geçmiş 50 yıl içerisinde ortaya konan yönetim tarzlarını, üretken ve örgüt kurallarına uygun olarak uygulayabilen yöneticiler liderlik tipleri literatüründe etkileşimci liderler olarak tanımlanmaktadır<sup>21</sup>.

Etkileşimci liderlik tarzında yönetici ile iş gören ilişkileri bir değiş-tokuş süreci olarak kabul edilmektedir. Etkileşimci liderler, iş görenlerin örgüt kurallarına uymaları, iş veriminde üstün performans göstermeleri gibi pozitif davranışları ödüllendirme; örgüt kurallarını ihlal etme ya da iş veriminde az performans göstermeleri gibi negatif davranışlarda ceza verme yolunu tercih etmektedirler. Etkileşimci liderler, mevcut sisteme yüksek düzeyde bağlı olduklarından ve var olan sistemlerle örgüt kültürünü değiştirmek yerine güçlendirmek ve var olan sistemlerle örgüt kültürünü değiştirmek yerine güçlendirmek taraftarı olmalarından dolayı astlarından beklentileri genellikle mevcut olan sistemlerle sınırlı kalmaktadır.

Etkileşimci liderler iş görenler ile yapıcı ilişkiler kurmakta iş görenlerini, kendilerinden beklenen davranışlar ve başarılı olmaları halinde ne gibi ödüller olacakları konularında bilgilendirmektedirler. Etkileşimci liderlik tarzında, liderler, iş

<sup>21</sup> Yurdanur Atlioğlu ve Abdullah Şahin, "Liderlik Anlayışımız", *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara, 2002, ss.30-48, s. 45.

görenleri devamlı gözlemler, geri bildirim verirler, başarıları ödüllendirir ve başarısızlıkları cezalandırırlar. Etkileşimci liderler, örgütte işler beklendiği gibi gitmediğinde ve verimlilik sağlanamadığında müdahale etmeyi tercih etmektedirler. Etkileşimci liderler iş akışının en basında beklentileri ve kuralları belirler ve herhangi bir sorun çıkmazsa işe müdahale etmemektedirler<sup>22</sup>.

Etkileşimci liderlik tarzında, örgütte oluşabilecek olumsuz bir sonuç, liderlerin beklentilerinden fazlasını alamamalarına yol açabilir, lider sonuçlara odaklandığından iş görenler üzerinde stres yaratabilirler. Etkileşimci liderler önceki faydalı ve olumlu kuralları sürdürme ve ileriye aktarmada başarı sağlamakta, durgun büyüme ve tasarruf siyasetini uygulayan örgütlerde daha etkili olabilmektedir.

### 1.2.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Atılım yapabilmek, sürekli yenileşmek ve gelişmek siyaseti uygulayan örgütlerde dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tercih edilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzında lider, astlarının gereksinimlerini bakış açılarını ve davranışlarını değiştirebilen olarak tanımlanmaktadır<sup>23</sup>.

Dönüşümcü liderlik anlayışına sahip örgütlerde lider, değişim ve yenilikçi gelişmeleri uygulayarak, örgütün ve çalışanların yüksek performans gösterebilmesini gerçekleştiren kişidir. Liderin değişimi performans gösterebilmesini gerçekleştiren kişidir. Liderin değişimi ve yenileşmeyi gerçekleştirebilmesi, vizyon sahibi olabilmesi ve vizyonu örgüt mensuplarına benimsetebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Liderin ve örgütün vizyona sahip olması, örgüt mensuplarının heveslerini artırabilir, örgüt ortamını anlamlı hale getirebilir. Dönüşümcü liderlik anlayışında lider karizmatik vizyon sahibi olma (geleceği görebilmek), insancıl olabilmek ve empati yapabilmek gibi kişisel özelliklere sahip olmalıdır.

Liderdeki karizmatik özellik, örgüt mensuplarında lidere duyulan güveni ve sadakati artırabilir. İzleyenlerin heves ve hayallerin esin kaynağı olabilir. İzleyenler için lider davranışları rol model oluşturabilir. Çalışanların kendilerini işe adanma ve motivasyon seviyelerini artırabilir. Dönüşümcü liderler, karar verme ve uygulamalarına yön çizebilen muhakeme güçlerine sahip olmakta, hatalarından ders çıkarmakta ve öğrenmeye karşı devamlı istek duymaktadırlar. Liderin, izleyicilerin kendileri ve idealleri ile gurur duymaları izleyenlere ilham verici motivasyon ve isteklendirme duygusu kazandırması daha gayretli çalışanlara yol açmaktadır<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, s.153.

<sup>23</sup> Baltaş, a.g.e., ss.30-33.

<sup>24</sup> Hasan Gül, *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlükleri Yapılan Bir Araştırma*, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, s. 27, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

Düşüncü lider, yeniliklere açık olduğundan izleyicilerini de yenilikleri uygulamalarında cesaretlendirmekte izleyenlerin kişisel farklılıklarını kabul ederek ihtiyaçlarını karşılamakta ve izleyenlerine karşı yüksek seviyede kişisel özsaygı sunabilmektedir.

Örgütte iş sürekliliğine öncelik veren geleneksel liderler önceki ile bugünü bağdaştırarak geçmişteki faydalı ilkeleri sürdürmek ve ileriki kuşaklara aktarmada başarılı olurken, dönüşümcü liderler, bu gün ile ileriye bağlaştırmak isteyen, yeniliklere açık ve yaratıcılığı benimseterek örgüt ve birey başarısını artırmada önemli rol oynayabilmektedirler.

### 1.2.3.3. Öğrenen Liderlik

Öğrenen lider, öğrenen örgüt tarzına uyan davranışlar ve çalışmalar yapabilen lider olmaktadır. Öğrenen örgütler dinamik ve gelişmelere açık bir yapıya sahip olacağından liderlik yapacak olan kişilerin, geleneksel liderlik tarzlarından farklı görüşler ortaya koyabilmeli davranışlar göstermektedirler<sup>25</sup>.

Öğrenen örgütlerde liderlik yapanlar, tasarımcı, idare memuru ve öğretmen olmak üzere çeşitli roller yerine getirmeye çalışan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen liderler, izleyenlerin karmaşık durumları anlatabilme, düşüncelerini açıklayabilme, örgüt içerisinde ortak görüşler oluşturabilme, beceri ve yaratıcılıklarını sürekli geliştirebildikleri bir öğrenen örgüt kurabilmekten. Sorumlu tutulmaktadır. Öğrenen liderlik tarzı diğer liderlik anlayışlarından ayrı olarak, öğrenen lider anlayışında öğrenmeyi gerçekleştirmeden sorumlu olma, liderlik anlayış ve davranışının öncelikli özelliği olarak kabul görmektedir.

Öğrenen lider, örgütü ve mensuplarını bir bütün olarak tasarımılamakta, örgütün vizyon, misyon, ilkeler ve temel felsefesini birbiriyle bütünleştirebilmektedir. Öğrenen liderin öncelikli sorumluluğu, öğrenen örgüt modelini oluşturabilmek ve geliştirebilmek olduğundan öğrenen örgüt modelini oluşturabilmek ve geliştirebilmek olduğundan öğrenen liderler, mesaisinin ve çabasının tamamını öğrenme süreci üzerinde odaklanmaktadır<sup>26</sup>.

Öğrenen liderin, vizyon oluşturabilmesi ve izleyicileri de vizyonla bütünleştirebilmesi, izleyicilerin zihinsel güçlerini, motivasyonlarını ve adanmışlıklarını sağlayabilmeleri, çok kapsamlı bilgi birikimine, çok geniş görüş ve düşünce ufkuna sahip olmaları ile mümkün olabilmektedir.

<sup>25</sup> Hüseyin Çırpan, "Lider mi? Yönetici mi?", *Aktive Dergisi*, 1999, ss.35-50, s. 48.

<sup>26</sup> S. Arıkan, *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.472.

#### 1.2.3.4. Süper Liderlik

Süper liderlik yaklaşımında kişinin kendisi liderdir. Kişisel sorumluluk ön plandadır. Süper liderlikte kişi kendinin lideri olduğu için öğrenme liderliği ile bağlantılıdır. Kendi kendinin lideri olma anlamında kullanılan süper liderlik yaklaşımı, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahiptir. Liderin içinde var olan kendine has liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmak ile gerçekleşir<sup>27</sup>.

Süper liderlik anlayışında her birey gücünü kendi liderlik tarafından almaktadır. Süper liderlik yaklaşımına göre, her bireyin kendi şahsında liderlik etme gücü vardır. Liderlerin yeni ölçütü, bireyin kendi becerilerini tanıyabilme, geleceğini belirlemede doğru bakış açısı geliştirebilme kapasitesini ortaya çıkarabilme ve en yüksek seviyede kendini geliştirebilme biçiminde görülmektedir.

Süper liderlik yaklaşımı bireylerin kendi potansiyellerini geliştirmeleri bakımından büyük bir önem taşımaktadır Süper liderlik yaklaşımı ile bireyin devamlı olarak kendisini geliştirebileceği, liderlik enerjisini ortaya çıkarabilirse kendi kendisinin lideri olabileceği savunulmaktadır. Liderlik yaklaşımlarında daha çok üzerinde durulan konu bir kişinin diğer ifade ile lider, diğerlerini etkileme ve yönlendirme potansiyeline sahip kişi olarak ifade edilmektedir. Diğerlerini etkileyen ve yönlendiren daha çok kendi kendini yönlendiren kişi yani süper liderlik tipi çağdaş yönetim biçimlerinde en uygun liderlik tipi olarak kabul edilmektedir. Çıkış noktası olarak bireyin kendisini anlaması en etkili liderliğin bir diğerinin peşinden gitmek yerine bireyin kendine ait liderlik etme enerjisini ortaya çıkararak kendi izinden gitmesi ile gerçekleşebileceğini savunan süper liderlik yaklaşımı liderlik yaklaşımları arasında çağdaş örgüt yönetimi normlarına daha uygun görülmektedir.

Her birey kendi enerjisinin ve becerilerini düşey gören diğer bireylerin kendi kendilerine liderlik yapabilmeleri için teşvik ve yönlendirmede bulunmak çalışanların kendi kendilerine lider olabilmelerine uygun biçimde örgüt sistemini kurmak ve uygulamaktadır. Son zamanlarda ortaya çıkan bilimsel gelişmeler teknolojilerin iş yaşamına girmesi anlayış ve açılardaki değişimle beraber, geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Liderlik tarzlarını araştıranlara göre çağımızda süper liderlik gerçekte zorunlu hale gelmiştir.

#### 1.2.3.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları tamamıyla etkileyip harekete geçirebilme ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilecek amaçlar koyabilme özelliklerini içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Baltaş, a.g.e., ss.107-113.

<sup>28</sup> Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, s. 26.

Vizyoner Liderlik yaklaşımına göre lider, çalışanların veya örtüğü sahip olabileceği, bütün çalışanların gerçekleştirmek için kendilerini adayabilecekleri ortak bir vizyon(ideal) ortaya koyabilmelidir. Liderler, sahip olunan ve ortak kabul gören vizyonu çalışanlara ilham edebilmeli, çalışanlar arasında, "beraber batırız ya da beraber kurtuluruz" hissiyatını ortak bir ruh, örgüte adanmışlık ve içten bağlılık yaratabilmelidir.

Örgütlerde vizyonun üzerinde şekillendiği temel, ulaşılabilir, sağlam ve bilimsel olmalıdır. Vizyon, yeni yaklaşımlar, araştırmalar ve kuramların geliştirdiği verilerle desteklenmelidir. Çalışanlar, vizyonu ortak amaç, liderleri de güvenilir kabul edinceye kadar kimsenin peşinden gitmezler. Liderliğin ve vizyonun kabul edilebilmesi, izleyenlerin iç enerjilerini çok ileri seviyede ateşleyip harekete geçirilebilmesi, kendileri için çok kıymetli olan bir amaca ulaşma ideali ile gönül bağı kurulabilmelidir. Lider, vizyon belirleyebilen, örgütün geleceğine yönelik sağlam ve doğru görüşler geliştirebilen olmalıdır.

Çağdaş dünyadaki hızlı değişimler ve gelişmeler karşısında örgütleri, kabuk gören ve ortak amaç haline gelebilmiş bir vizyon ile geleceğe güvenle götürebilen ve geleceğin görünmezlikleri içinde yol gösterici vizyoner liderler, geleceğin en etkili liderleri olarak kabul görmektedirler.

#### **1.2.3.6. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, toplum tarafından algılanan, olağanüstü özelliklere sahip olduğu kabul edilen lider tipine denilmektedir. Karizma sahibi olarak kabul gören bireyler toplumun çekim merkezi olurlar ve toplum liderleri olarak kabul edilmektedirler. Karizmatik lider, toplum tarafından karizma olarak kabul edilen özellikleriyle diğerlerini istediği doğrultuda hareket ettirebilen ve etkileyebilen kişidir. Karizmatik liderler, kendisine inanan ve güvenen insanlarda coşku oluşturmada ve üstün performans göstermelerine yol açmaktadırlar. Karizmatik liderlik, çoğunlukla toplumsal krizlerin yaşandığı zamanlarda görülen. Olağanüstü özelliklere ve güçlü bir kişiliğe sahip bireylerde algılanan liderlik biçimi olarak ifade edilmektedir.

Karizmatik liderlerde genel olarak; diğerlerinden farklı üstün nitelikler taşıyabilmek, izleyenleri heyecan uyandıracak düzeyle etkileyebilmek, izleyenlerin kişilik haklarını gereksinimlerini ve çıkarlarını önemli görmek, izleyenler tarafından kurtarıcı olacak görülebilmek, görüşlerinin doğrultusunda ikna edebilmek değişim ve gelişim için grup içi grup dışı çevreyi dikkate alarak görüşleri doğrultusunda motive edebilmek özellikleri gözlenebilmektedir<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul, 2007, ss.20-22.

### 1.2.3.7. Güçlendirici Liderlik

Eğitim öğretim kurumlarında hem kurum yöneticileri hem de öğretmenler, öğrencileri tarafından güçlendirici liderler olarak kabul görebilmelidirler. Güçlendirici liderler izleyenlerine, güven ve güç verirler, izleyenleri ile etkileşim seviyesi yüksek pozitif ilişkiler kurabilirler. Öğretim ortamında güçlendirici liderler, öğrencilerin, amaç belirleme, amaçlarına ulaşabilme ve üstün performans gösterebilmelerinde en etkili lider tiplerinden kabul edilmektedir.

Güçlendirici liderler, genellikle ufku, tek başlarına gerçekleştirebileceklerinden daha geniş ve daha büyük ideallere sahiptir. Güçlendirici liderler, kendi kendileri ile barışık, iç dünyasında huzurlu, olaylara pozitif bakabilen, insanlara hizmet etmekten keyif alan bir yürek taşımaktadırlar. Güçlendirici liderler, insanların yararına olarak faydalı fikirler verirler, rekabet ve yarışma yerine insanları geliştirici faaliyetlere ortam hazırlar ve çaba gösterirler, geçilmek gibi bir kaygıları bulunmamaktadır<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Erkan Özdemir, "Liderlik ve Etik", *U.Ü. İİBF Dergisi*, Bursa, 2003, ss.40-55, s.51.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ

#### 2.1.YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu kısımda, yönetim bilimi kavramı, eğitim yönetimi kavramı, eğitimde üst yönetim ve yöneticilerin liderliği, eğitimde hedeflerle yönetim, eğitimde önce insan anlayışı, eğitimde sürekli gelişme, eğitimde takım çalışması, eğitimde hatayı önlemeye yönelik yaklaşım, eğitimde bilgiye, ölçmeye ve istatistiğe dayalı yaklaşım, eğitimde öğrenci odaklılık ve eğitimde tam katılım konularına yer verilecektir.

##### 2.1.1.Yönetim Bilimi Kavramı

Yönetim biliminden, bütün toplumlar için değerinden hiçbir şey kaybetmeyecek bir sanat olarak bahsedilebilir ve bu sanatta insanlık tarihi kadar olduğu belirtilmektedir. Tarih dönemleri, devam edegelen bazı çalışmalar ve fonksiyonları ifade ederken, çalışmaları bir biriyle uyum içinde maharetle yürütmek ise uygulama olarak sanatı ifade edebilir. Bilimsel anlamda yönetim ise, sistematik ve ilmi bilgi birlikteliğini karşılamaktadır. Yönetim ve yöneticileri bilimsel, sanatsal ve mesleki açılardan ele almamız gerekir. Yönetim, bütün dünyada devam edegelen bir uygulama, insanlık tarihi kadar kökleri derinlerde olan bir sanat olarak yönetim, aynı zamanda yeni şartlara bağlı olarak devamlı gelişmekte olan bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir<sup>31</sup>.

Bilim, denemeler ve gözlemlere dayandırılarak geliştirilen dinamik ve canlı bir süreçler olarak ifade edilmektedir. Bilim, bilgi kavramlarından faydalanarak genel bilgilendirmelerde bulunmakta ve açıklamalar geliştirmektedir. Bilimsel özellikleri, gerçekçi, açık fikirli, tarafsız değerlendirebilme ve elde edilen sonuçları insanlara uzlaştırma olarak tarif edilebilir. Bilgi kurumları, resmi ya da özel örgüt yönetimlerinde, davranış biçimlerini ifade eden ilkeler ve birbirleriyle bağlantılı, kavram teori ve sistemli açıklamaların bütünü olarak tarif edilebilir.

Kavramların üç temel fonksiyonundan bahsedilebilir; birincisi, kavramlar, geliştirdikleri teorileri, terimleri ya da genel bildirimleri akıl ve mantık temeli üzerinde geliştirmektedir. Kavramın ikinci fonksiyonu, tahmin etme, tasvir etme ve bilgilendirme de bulunma olarak ifade edilebilir. Kavramın üçüncü fonksiyonu ise, ileriye dönük bilgiler geliştirmede rehberlik yapabilme ve yönlendirme şeklinde ifade edilebilir. Günümüzde örgütsel kavramlar ve araştırmalar, problem çözmeye dönük daha çok fayda sağlayıcı ve üretici bir katkı getirebilmelidir<sup>32</sup>. İşletme ya da örgütlerin karmaşık yapısı, insan psikolojisi ve davranışlarının çeşitliliği,

<sup>31</sup>Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, ss.85-88.

<sup>32</sup>[http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_ajs\\_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014\\_04/04082948\\_zet.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_ajs_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014_04/04082948_zet.pdf), (Erişim Tarihi: 22.10.2014).

kavramlardan umulan beklentileri, araştırma ve geliştirme çalışmalarına da çoğunluk anlayışı öne çıkmıştır<sup>33</sup>.

İnsanoğlu var olduğu günlerden beri hem ihtiyaçlarını karşılamak hem de çeşitli hedeflere ulaşmak için sosyal bir varlık olarak yaşamıştır insanlar gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda devamlı faaliyet içinde olmuşlardır. İnsanları faaliyetlerini diğerleri ile birlikte gerçekleştirme ihtiyacı duyduğunda “ yönetim” anlayışı doğdu ve gelişti. İnsanların, bütün ihtiyaçlarını yalnız olarak karşılamaları imkânsız olduğundan, diğer insanlarla birlikte yaşamak, paylaşmak ilişki kurmak ve işbirliği yapmak mecburiyetinde kaldı. İnsanlar sosyal bir varlık olarak toplu biçimde yaşadıkça sosyal iktisadi, kültürel ve siyasi faaliyetlerini devam ettirdikçe yönetim ve yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. İnsanların örgütlenip toplu yaşamaları sonucu köyler şehirler ve devletler ortaya çıktı. Böylece, sosyal kültürel, ekonomik ve siyasi faaliyetler daha rekabetçi ve karmaşık ilişkilerin yaşandığı bir durum ortaya çıkardı. Bu rekabetçi ve karmaşık ilişkiler klasik yönetim tarzlarının yerine dünyadaki değişimler ve gelişmelere paralel olarak daha bilimsel yönetim biçimlerini zorunlu hale getirdi.

Yönetim kavramı, bilimsel metotlarla ele alınmaya başlandı. Yönetim kavramı bilimsel bir nitelik kazandı. Yönetim bilimin kavramsal ve uygulama olarak amacı, bir birinden farklı özellikteki yönetim örgütlemelerini, özelliklerini etkilerini ve süreçlerini bilimsel metot ve tekniklerle araştırmak, anlamak açıklanmaktadır. Bilimsel yönetim kamu veya özel sektör yönetimlerinin hepsiyle ilgilidir. Hizmet amaçlı kamu kurumlarında kazanç amacı güden bütün işletme ve organizasyonlarda ve aile idaresinden devlet idaresine kadar günlük hayatımızın her bölümünde yönetim gerçeğinin olması, bu gün yönetimin bir meslek bir bilim ya da bir sanat olarak kabul geçirilmesine yol açmıştır, denilebilir.

### **2.1.2.Eğitim Yönetimi Kavramı**

Eğitim kurumları, bir halkın eğitim-öğretim gereksinimlerini giderebilmek amacı ile oluşturulurlar. Eğitim yönetimi, öğretim sisteminin ve bu sistem içerisinde var olan bütün kurumların yönetimini içermektedir. Eğitim-öğretim örgütlerinde bulunan eğitim plan ve programlarının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi, öğretici çalışmalar, çalışmaların sevk ve idaresi, parasal kaynaklar, fiziki ortam, araç-gereçler, kültürel faaliyetlerin en üst seviyede verimli gerçekleştirilmesi için bir takım yöntem ve teknikler geliştirilir, yönetim aşamalarının etkin biçimde yürütmesi metotları denenir<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> D. L. Ball, “Research on Teaching Mathematics: Making Subject-Mater Knowledge Part of the Equation”, *Advances in Research on Teaching*, Greenwich, 1991, ss.1-48.

<sup>34</sup>Kenan Atay, “Okul kültürü”, *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, Kurgu Yayınları, Ankara, 2001, ss.79-81.

Eğitim yönetimi, genel yönetim anlayışı ve bilimsel yönetim kuramlarının, eğitim-ğretim sistemi ile okul yönetimlerine uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi eğitim-ğretim organizasyonunu bir bütün olarak ele alır. Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin ihtiyaçlarını hedeflerini, araç gereçleri, bütçe plan ve personel yönetimini sistemin beklentileri doğrultusunda çözümlleme ve bir arada tutmayı amaçlar. Eğitim ğretim sisteminin çeşitli unsurları, karmaşık yapısı, ğrenci davranışları sosyal ve kültürel ortamı, sistemden beklentiler ve sistemin doğrudan ya da dolaylı olarak toplumun her besimi ile ilişkili olması, yönetim kuramlarından beklentileri ve yönetimde çoğulculuk düşüncesini etkilemiştir.

Kuram, bilgilerin araştırılması ve geliştirilebilmesi için, deneylere ve gözlere dayanarak bir takım kanunlar ve teoriler üretilir. Kuram, karmaşık problemlerin çözümünde uygulayıcılara rehberlik ederek daha etkin ve gerçekçi kararların alınabilmesine önemli katkılar sağlayabilirler. Eğitim yönetimi ile ilgili araştırmalar yapan kuramcı ve eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi bilimin dayandığı kuramsal temelleri bilmeleri, beklenen amaçlara ulaşmada çok faydalı olabilir. Başlangıçta eğitim yönetimi sahasındaki kurumsal gelişmelerin, daha ziyade işletme yönetimi sahasında gelişmiş olan kurumlara dayandığı görülebilir. Eğitim yönetimi, evvela klasik kuram, devamında neoklasik kuram ve 1950'lerden sonra öncelikle sistem yaklaşımları kuramlarının etkisinde kalmıştır. 1970'li senelerden günümüze gelinceye kadar eğitim yönetimi sahasında çok daha hızlı kuramsal gelişim grlmştir. Hümanizm, sübjektivizm, kültürel kuram, eleştirel kuram ve postmodernizm 1970'li yıllardan büyümelere kadar gelebilen kuramlardır.

### **2.1.3.Eğitimde st Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği**

Belirlenmiş ortak hedeflere ulaşabilmek amacıyla, öteki bireyleri eyleme geçirmek, iş yaptırarak ve yönlendirmek denilebilir. Yönetici, başkalarının iradesiyle bulunduğu yönetsel konuma getirilmiş olup, sorumluluğu altına verilen astlarına iş yaptırabilme yetkisine sahip olup üstlerine de hesap verme durumundadır. Yönetici, kendisine verilen görev ve sorumlulukları ve net mukabilinde bir meslek olarak görevini yürütür. Gördü ve sorumluluklarını en iyi yapabilen yönetici ise, doğuştan kendisine var olan liderlik özellikleriyle yöneticilik mesleğinin, bilimsel yönetim bilgilerini harmanlayıp bu bilgilerden mesleğinin icrasında yararlanabilendir. Yönetici, mesleğinden elde ettiği, deneyim bilgi birikimi, alana hakimiyet ile liderlik kabiliyetinden kaynaklanan karizma, bireylerin kendine gönülden duyduğu güven, bağlılık, sevgi, gelişimci, birleştirici ve yapıcı nitelikleri kaynaştırabilirse, birbiriyale

uyumlu, huzurlu aynı hedeflere birlikte yönelen bir çalışma ile üretken ortam sağlanabilir, verimlilik en üst seviyede gerçekleştirilebilir<sup>35</sup>.

Eğitim yönetiminde, üst düzey yöneticilerin, eğitim sisteminin işleyişini, plan ve programını belirlemek gibi son derece önemli stratejik bir görevleri vardır. Bilgi çağında tabii ki zor, sürat ve büyüklükte toplumsal, sosyal, siyasi, teknik ve iktisadi gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna, makineleşmeden yüksek teknolojiye milli ekonomiden küresel ekonomiye, merkezi yönetimden yerinden yönetime doğru değişimler gözlenmektedir. İletişim ağı (network) dünyadaki her kesik her an birbiriyle iletişimini mümkün kılmıştır.

İnsanlar kendi dar dünyalarının dışında çıkarak dünyadaki her çeşit gelişmeyi kısa zamanda öğrenme fırsatı bulmuş bilgi insanların ayağına gelebilmiş, sosyal ağ üzerinden örgütlenme uluslararası boyutlar kazanmıştır. Eğitim yönetimi üst düzey yöneticileri, dünyadaki bütün gelişmeleri işletme ve eğitim yönetimi alanındaki yeni kuramları, teknolojik gelişmeleri takip etmeli, bu konularda güncel verilere sahip olabilmeli sahip olduğu bu bilgileri yönetimde alanındaki değişikliklerde eğitim sisteminin içinde bulunduğu şartları birlikte değerlendirerek eğitim sisteminin ilerisi için stratejik önyargılar belirleyebilmektedirler<sup>36</sup>.

Üst düzey yöneticiler, mesailerinin, büyük bir kısmını uzun vadeli stratejik planlara ayırmalı, teferruatla ilgilenmemeli, günlük operasyonel uygulamaları astlarını bırakabilmeli. Eğitim sistemini planlamak ve yönetmek yerine bir fiil işi yapan yönetici ya da okula alınacak müstahdemle ilgilenmemeli, kendi personelinin yapması gereken işleri üstlenerek detaylara boğulmamalı verimliliği önemli ölçüde düşürebilecektir. Yönetimde başarıya ulaşmanın yolu, yetkin inisiyatif kullanabilen bir takım çalışmasından geçmektedir.

Günümüzde çalışanların ya da diğer insanların hem genel bilgi seviyesi hem de işiyle ilgili mesleki ve teknik bilgisi artmıştır<sup>37</sup>. Çalışanlar işlerini yaparken, fikir üretmeyi ürettiği fikirleri kullanabilmeyi, karar alabilmeyi, işin süreçleriyle ilgili etkin rol almayı istiyor. Tecrübe, bilgi birikimi, kabiliyetlerini ortaya koyabileceği ve geliştirebileceği iş ortamlarını tercih ediyorlar. Bu kapasitedeki personelin yönetilebilmesi ise üst ve alt yöneticilerin “insan yönetimine”, “yönetim bilimi kavramlarına” yapılacak işin plan ve programına zaman ayırabilmelidirler. Her seviyedeki yöneticiler, kendi seviyelerine uygun işlerini yapabilmelidir. Yaşadığımız yüzyılda, eğitim yöneticilerinin rol modelleri davranış tarzları, sorumlulukları ve eğitim

<sup>35</sup>Müge Aksu, “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul, 2003, ss. 29-32, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>36</sup><http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01.2015).

<sup>37</sup><https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

yöneticilerinden duyulan beklentiler nitelik ve nicelik olarak sürekli artışlar göstermiştir.

Okulları güvenli toplumsal beklentilere ve örgütün amaçlarına uygun başarılı bir şekilde yöneltecek eğitim liderlerine gereksinim vardır. Okul müdürleri, takdir edilen bir okulun meydana getirilmesinde en önemli kişi olup okulun başarısında kritik öneme sahiptir. Okuldaki eğitim ikliminin öğrencilerin başarılarının artması, öğretmenin moralini, işine bağlılığını ve verimliliğini etkileyen kararlar alabilmesi yöneticinin konumunun önemini artırabilmektedir. Okul, yeniliklere ve değişime açıksa, öğrenciyi merkeze almışsa eğitim-öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler kabiliyetlerini rahatlıkla geliştirebiliyor ve uygulayabiliyorsa okul yöneticilerinin liderliğini başarıya açılan kilidin anahtarı olarak düşünebilir.

Eğitim yöneticilerini ve uygulayıcı konumdaki okul liderlerinin, eğitim sisteminin plan ve hedeflerine uygun iyi bir okul ortamı oluşturabilmelerinde ve başarı artışında önemli rol oynayan bilgi, yetenek, beceri, birikim sahibi, anlayışlı ve yenilikçi olmalıdır. Okul liderlerinin kişisel özellikleri, kurum içi ve dışı verimli bir eğitim ikliminin oluşmasında başlıca etken olarak karşımıza çıkabilir. Eğer okul liderleri, insanı merkeze alan insancıl (hümanist) anlayışa sahip empati yapabilen, öğretmenleri ve öğrencileri etkileyebilme kabiliyetine sahip, olaylara pozitif bakabilen birey yada takımların karar verme ve uygulamalarda fikirlerini yüreklendirme, bilimsel, yönetsel kurumları özümseyebilme konularında yeterli kişisel özelliklere sahip ise idare ettiği okulda başarı en üst seviyede gerçekleştirebilecektir.

#### **2.1.4. Eğitimde Hedeflerle Yönetim**

Kâr amacı güden özel işletmeler veya kar amacı gütmeyen kamu kurumlarının kısa ya da uzun vadeli stratejik planları ve ulaşmak istedikleri hedefleri olmalıdır. Hangi çeşit olursa olsun kurum veya işletme için potansiyel kaynakların etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi temel problemlerdendir. Emek, iş, üretim, para ve zaman kaynaklarının, kullanılma biçimleri, kurumların başarısında birinci derecede önemli olabilmektedir. Kurumların stratejik planlarında belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri, varlığını sürdürebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından mevcut kaynakları en verimli ve yapılacak işlevine uygun bir biçimde kullanılabilirdir<sup>38</sup>.

Örgütlerin, faaliyet alanlarına ve var olma amaçlarına göre, hedeflerle yönetim mevzuunda bir birinden farklı metotlar uygulanabilir. Örgüt, hangi metodu uygularsa uygulasin, bütün metotların ortak noktası öncelikle hedef belirlemektir. Örgüt yönetiminde hedef belirleme süreci stratejik hedefler ve örgütü stratejik hedeflere ulaştırabilecek stratejilerin ortaya konulmasıyla devam eder. Stratejik hedefler,

<sup>38</sup>[http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi35/cetindere\\_sevim\\_duran.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi35/cetindere_sevim_duran.pdf), ( Erişim tarihi: 13.8.2014).

kurumların gelecekte var olmak istediği noktaya ulaşmaları ve olumlu sonuç alabilmeleri için kesinlikle uygulanabilmesi gereken, süre ile sınırlı hedeflerdir. Stratejiler, kurumun stratejik hedeflerine hangi yollarla nasıl ulaşabileceğini ortaya koyan planlar ve metotlardır. Kurumlarda hedef belirleme aşamaları, ortaya konulmuş olan uzun süreli hedef ve stratejilerin yıllık olarak çalışma planlarına dönüştürülmesi ile sona erer. Kurumların yıllık çalışma planları ve yıllık hedefleri, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için varılabilmesi lüzumlu, ileriki ayların içindeki kilometre taşlarıdır. Kurumlar, hedeflerini belirlerken SWOT analizinden yararlanabilmelidirler<sup>39</sup>;

S: (Strength), Kuvvetli Yönler.

W: (Weakness), Zayıf Yönler.

O: OPPORTUNITY –Fırsatlar

T: THREAT-Tehditler

Stratejik hedefler; Ölçülebilir, açık ve net, ulaşılabilir, sonuca dönük, müşteri odaklı (eğitim kurumlarında öğrenci-veli memnuniyeti) olmalı ve zaman belirlenmelidir.

Hedefler belirlenirken, üst yöneticiler astların da sürece katılımını sağlayabilirse işbirliği ile hedefler belirlendiği için motivasyon ve iş tatmini artırabilir, kurumla birlikte iş yapma ve dayanışma, ile bireylerin kendilerini geliştirmesini teşvik edebilir. Astların yönetim sürecinde alt seviyede hedefler geliştirebilmelerine imkân verilebilir. İç ve dış müşterilerden(öğretmen, öğrenci ve veliler) devamlı geri bildirim alınarak, hedefler, sonuçlar belirlenebilir, izlenebilir müdahale etme lüzumu görüldüğünde de revizyona imkân sağlanabilir.

Kurumlardaki üst yöneticiler, SWOT analizi yaptıktan sonra, kurumun misyonu(kurumun var oluş sebebi), vizyonu , (kurumun ileride ulaşmak istediği nokta), stratejisi(kurumun faaliyet hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla takip edilecek yol) ve hedeflerini (kurum, yönetici ve personelin varmak istediği amaçlar ) belirleyebilirler. Hedefler ortaya konulurken, birinci derecede önemli meselelerin çözülmesine ya da işlere öncelik verilmeli, ondan sonra da faaliyet planları belirlenmelidir. Stratejik hedefler; Ölçülebilir, açık ve net, ulaşılabilir, sonuca dönük, müşteri odaklı (eğitim kurumlarında öğrenci-veli memnuniyeti) olmalı ve zaman belirlenmelidir. Kurumların faaliyet sahalarına göre çeşitli tiplerde hedef belirlenebilir<sup>40</sup>.

<sup>39</sup><http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.11.2014).

<sup>40</sup><http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/612/2015%20Y%4%B1%C4%B1.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.10.2014).

1 İşle ilgili hedefler: Görev ve Sorumlulukları, plan, projeler ve sonuçları ifade eder.

2. Süreç geliştirme: Süreçlerin hangi yollarla nasıl geliştirilebileceği konularıyla ilgili hedefleri ifade eder.

3. Kişi Takım geliştirme: Bilgi ve kabiliyetleri geliştirmeyi ifade eden hedeflerdir.

Hedeflerle yönetim aşamalarında Deming döngüsü kullanılabilir.

Planla → Uygula → Kontrol et → Revize et.

Hedeflerle yönetim aşamalarında ast ve üstler Deming döngüsünü devamlı olarak hiçbir aşamayı atlamadan uygulamalıdır.

### **2.1.5. Eğitimde Önce İnsan Anlayışı**

Bir işletme ya da eğitim kurumunda, yöneticiler, personelin sahsına beslediği sevgiyi, saygıyı, bağlılık, gelişimci, uyumlu, pozitif düşünebilen yapıcı ve birleştirici özelliklerin birleştirilebilmesiyle, çalışanların iş yaparken mutlu olabilecekleri iş ortamları oluşturulabilir ve verimlilik ve üretkenlik arttırılabilir.

Eğitim sisteminde okullar, ortaya konulmuş plan ve programlar çerçevesinde, sistemli ve denetim altında eğitim-öğretim çalışmalarının icra edildiği mekânlardır. Okul adını verdiğimiz eğitim öğretim kurumunun en belirgin önemli fonksiyonunu şekillendirmeye ve geliştirmeye çalıştığı temel ürünün, halkın içinden çıkan ve halkın içine geri giden insan olmasıdır<sup>41</sup>.

Eğitim-öğretim sistemleri hazırlanırken, bireylerin ya da toplumların maddi ve manevi ihtiyaçları dikkate alınırsa daha çok fayda elde edilebilir. Öğrenciler, bilgi, beceri, eğitim ve kariyerleri nispetinde toplumun ihtiyaç duyduğu her alanda görev alabileceklerdir. Eğitim programlarında, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte geliştirilmesi eğitimden umulan hedeflere ulaşmasını kolaylaştırabilir.

Bütün kurumlar, stratejik hedeflerini, plan ve programlarını, çalışma şartlarını belirlerken, insan faktörünü merkeze alırsa gelişim sağlayabilirler. Kurumun yaşayabilmesi ve nihai hedefleri yönünde gelişebilmesi açısından çalışanların iş tatmini ve kişi kalitesinin yükseltilmesi kurum açısından hayati, önem taşıyabilmektedir. Kurumlarda toplam kitle yönetiminin vazgeçilmez prensiplerinden birini yapılacak işi birinci seferde doğru yapmak ve problem meydana gelmeden tedbir almak olmalıdır. İşleri birinci seferinde doğru yapacak olan da, hata meydana geldiğinde tedbir alıp düzelterek olan da kalitesi yüksek insan faktörüdür. Nitelikli ya da kaliteli birey, öncelikle devamlı suretle üretici, yanlışlara çözüm yolları arayan,

---

<sup>41</sup>Haydar Taymaz, *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.53-55.

çalışmalarında bencil olmana, insancıl, adaletli, insanlar arası ilişkilerinde yapıcı ve demokratik hoşgörölü ve birleştirici bireydir.

İşletme ve işletmelerde, toplam kalite yönetimi anlayışı egemen ise, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmek için arzulu personel ve takımlar verimli üretimde rol alırken, öğrenen kişi ve öğrenen organizasyonun ortaya çıkmasını gerçekleştirmiş olmaktadır. Hizmeti sunan, bilgiye teknolojiyi, üreten ve tasarımı yapan, kullanan kaliteli bireyler olacağı için gelişim ve değişimin odağında da eğitimli ve kaliteli bireyler yer almalıdır. Durağan bir idare anlayışına, yönetsel yetersizliklerde eşlik ederse kurumsal hayat emir-komuta ilişkisine dönebilir. Eğitim kurumlarının yapısı gereği, katılımcı değişime açık ve daha demokratik bir yönetsel iradeye ihtiyaç duyulmalıdır<sup>42</sup>. Demokratik eğitim, stratejik hedefler hazırlanmasına ve karar süreçlerine ve uygulamalara katılımcılığı ve paylaşımcılığı lüzumlu kılar. Paylaşım, katılım ve işe adanmışlık, alınan kararların en etkin şekilde icra edilmesinin güvencesi olabilir.

Resmi ya da özel bütün örgütlerde yönetimin asıl amacı, bütün çalışanların kişisel olarak, en üst seviyede huzurlu ve mutlu biçimde çalışma şartlarını sağlamak ve bunun sonucunda da işverenin de en üst düzeyde üretkenliğini, iş verimini, örgütünü yaşamını ve gelişimini sağlamaktır. Hem çalışanların hem de işverenlerin menfaatleri, tartışma götürmeyen bir realitedir. Taraftar bir birleri ile ilişkilerinde, önemli ölçüde, problemlerin iki tarafın da menfaatleri düşünülerek çözümlenmesi gerektiğine inanmalıdırlar. Bilimsel yönetim, temelde, çalışan ve işverenin menfaatlerinin aynı yönde olduğunu kabul etmektedir. Bilimsel yönetime göre işçinin çalışma şartları ve ücreti refah seviyesiyle orantılı değilse işverenin de işletmeden beklentisi istediği gibi olamayabilir. Refahı artan işçi, işverenin, işletmeden beklentilerine ulaşabilmesi için daha özverili ve üretken olabilecektir. En üst seviyede refaha en üst seviyede işletme verimliliği ile ulaşılabilir<sup>43</sup>.

Toplam kalite yönetiminin eğitim kurumları için en önemli özelliği, gerek kurumun içindekileri (öğretmen-öğrenci-yardımcı personel) gerekse kurumun hizmet sunduğu toplum çevresini müşteri olarak algılaması, iç ve dış ilgililerin memnuniyetini gözetmektir. O halde öğretim kurumlarının içindeki öğretmen ve öğrencilerin hakiki kapasitelerini mey elana çıkarabilmek, onların düşünce ve duygularına hassasiyet gösteren bir idare anlayışını lüzumlu kılmaktadır. Öğretim kurumlarında öğrencilerin ekip ruhu kazanmaları, yardımlaşmaya, paylaşmaya ve empati kurmaya dayanan sosyal ilişki ağı içinde tutulabilmeleri, etkili öğrenmenin

<sup>42</sup><http://www.egitim.aku.edu.tr/Mevlana.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.11.2014).

<sup>43</sup> Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, ss.503-504.



garantisi olabilir. Sosyal ilişkiler ağı içerisinde tutulan öğrencilerin, özgüveni yüksek ve kendine güvenen bireyler olarak gönül güçleri daha faal daha dinamik olacak, öğrenmeyi ve uyumlu toplumsal ilişkileri bir hayat tarzı haline getirebilecektir<sup>44</sup>. Bu durum bütün kurumsal ilişkilerde ekip ruhunu ve biz kavramını etkin kılabilir.

Her öğrenci, kendi potansiyelini açığa çıkarmaya dönük bir isteğe sahiptir ve eğitimle öğrencinin bu isteğini gerçekleştirmeye güdülenmesi mümkün olabilir. Öğrenci merkezli eğitim, öğrencilerin gelişimlerinin, gereksinimlerinin, duygu ve düşünceleri ile kişiliğinin önemsenmesini ön plana çıkarır. Bu insancıl (hümanistlik) anlayış, insanın gelişebilme gücünün yüksel olduğunu, bu gücün insanda kendini gerçekleştirme güdüsü ve insan bünyesinin biyolojik psikolojik karakterinden geldiğini kabul eder. Ortam elverişli olursa insan, kendi öz duygusu ve yapısındaki gizli güç bünyenin kendi potansiyelini gerçekleştirmesine güdüler. İnsancıl eğitim anlayışına göre, kişilik özellikleri ile öğrenme arasında çok yakın ilişki vardır. Bu açıdan çocukların en başından itibaren özgüveni geliştirmeleri, uyumlu, sağlıklı ve olumlu kişilik kazanmalarına çalışılmalıdır.

#### **2.1.6. Eğitimde Sürekli Gelişme**

Eğitim sistemi içerisindeki yöneticiler, özellikle okul idarecileri eğitim ve eğitim yönetimi kavramlarını, öğrenmeli, eğitim-öğretim alanındaki yenilikleri takip etmeli ve bu yenilikleri özümseyecek nitelikte olmalıdır. Eğitim ve öğretimin hammaddesi insan olduğuna göre bilimsel, duygusal ve psikomotor alanındaki araştırmalardan faydalanmalı, eğitim – öğretimin stratejik planlarda belirlenen amaçlar doğrultusunda daha sağlıklı bir biçimde yapılmasını gerçekleştirmelidir<sup>45</sup>.

Kuram, eğitim ve öğretim kurumlarında hareket tarzlarını izah eden ilkeler ve birbirleriyle alakalı teori, kavram ve sistematik genel ifadelerdir. Kuramların karmaşık yapısı ve insan davranışlarının çeşitliliği, kuramlara duyulan ilgiyi ve ihtiyacı artırmıştır. Eğitim yöneticilerinin kurumsal davranışları, belirli bir kuramsal temele dayanmalıdır. Bilgi çağı denilen yaşadığımız çağda, çok hızlı ve büyük toplumsal, siyasi iktisadi teknolojik ve bilimsel gelişmeler yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim ve gelişmeler karşısında eğitim yönetiminin bilimsel temeli, tek bir kuruma ya da kültüre bağlı kalması eğitim yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerini eğitimde yeni ve iyi uygulamaları değerlendirmesini engelleyebilir.

Öğretmenlik mesleğine başlamış olan öğretmenlerin hizmetçi eğitimler yolu ile liderliği özellikleri geliştirilmelidir. İyi bir öğretmen liderliği, okulların kurumsal gelişimi yanında öğrencilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal yeteneklerinin

<sup>44</sup><http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/498/5943.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2014).

<sup>45</sup>Semra Ünal, **Okul Yöneticisi**, Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara, 2008, ss. 61-63.

gelişmesine faydalar sağlayacaktır. Öğrencilerin algısında, öğretmen her özelliği ile örnek alınacak rol modelidir.

Öğretmenler, derslerinde yeni eğitim teknoloji ve teknikleri kullanma konusunda örnek olmak için, bu yönde yapılacak çalışmalara katılmaya istekli olmalıdır. Öğretmen eğitim teknolojilerini derslerde aktif kullanabilmeli ve öğrencilerin bütün duygularına hitap edilebilecek düzeyde dersleri cazibe merkezi haline getirebilecek donanımda olmalıdır. Öğretmenler okulun geliştirilmesine dönük çalışmalara katılmaları konusunda özendirilmeli, çalışmalara ve karar süreçlerine katılmada istekli olmalıdır.

Öğretmende görülmek istenen özellikler, öğretmende aranan beklentileri de artırmıştır. Klasik ve geleneksel mesleki öğretmenlik anlayışı yerine, çağdaş eğitim kuramlarını uygulayabilecek, eğitim araç gereçlerini gerektiği gibi kullanabilecek nitelikte öğretmenlik anlayışı getirilmelidir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için eğitim programları hazırlanmalıdır. Herkesin lider olması beklenemez. Ancak insanların birtakım kişilik özellikleri, fırsatlar ve ortamlar hazırlamak suretiyle geliştirilebilir.

Dünyanın diğer bölgelerinde bilimsel araştırma, inceleme ve uygulamaya dönük üretilen bilgi, eğitim problemlerine çözüm arayacak olan eğitim yöneticilerine faydalar sağlayabilir. Dünyada, her alanda görülen büyük gelişmeler eğitim yönetimi ve okul yöneticiliğinden beklentileri de arttırmakla, eğitim yöneticilerine daha zor sorumluluklar yüklemektedir. Bilgi çağında yaşanan hızlı gelişmeler, öğrencilerin performans çitasını yükseltmiş okul yöneticiliği ile alakalı beklentileri de üst seviyelere çıkarmıştır. Bu açıdan eğitim liderlerinin karmaşık, değişimci ve gelişimci ortamda öğrenci başarı performansını arttırmak üzere yeni profesyonel yeteneklere, öğretim ve yönetim kuramlarını özümseme ve liderlik niteliklerine sahip olabilmeli, geniş ufku, bilgi ve yetenekleri ile, öğretmen, öğrenci, veli ve topluma önderlik etmeleri, kompleks, değişken ve yeniliğe açık kurumları idare etmeleri beklenmektedir.

#### **2.1.7. Eğitimde Takım Çalışması**

Yönetici, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için yönetim altına verilmiş olan insanları uyumlu ve eşgüdüm içerisinde idare eden kişidir. Başka bir ifadeyle, diğer insanlar aracılığı ile çalışma yapan ve hedefe varabilen kişidir. Klasik işletme yöneticisini ifade eden bu tanımlamalar pratikte yaşanan ve çağımızın kompleks yapıdaki işletmelerinde işletmelerin de müşahede ettiğimiz yönetici şeklini açıklamakta yeterli olamamaktadır. Yönetici, idare ettiği insan kaynağı ile beraber, parasal kaynaklar, ekipman imkanları iç ve dış müşteriler ile süreyi de verimli bir

biçimde üretim yada hizmet sunumun faktörleri olarak yürütebilmek ve personelin çabaları ile uyumlu halde yönetmek mecburiyetinde olan kişidir<sup>46</sup>.

Teknoloji, okullarda destekleyici yardımcı bir öge olabilmelidir ve öğretimin asıl amacı durumuna getirilmemesi önemli faydalar sağlayabilecektir. Teknolojik eğitimle, yöntem ve teknik anlamında çeşitliliği sağlamak, öğrencilerin duyu organlarının hepsine hitap edebilmek, öğrenme sürecini daha kolay ve kalıcı hale getirmede kullanılabilir.

Dünyamızdaki bilimsel ve teknolojik gelişmelerle beraber ürün çeşitliliğini ortaya çıkarmış işletmeler arasında ya da uluslararası ekonomik rekabet artışı hızlanmış bununla beraber dünya pazarlarından en fazla payı kapabilme mücadelesini de körüklemiştir. İşletmeler arası yaşanan Pazar kapma yarışı ülkelerin dış politikaları üzerinde baskı unsuru olarak kullanılmaya başlayınca ekonomik rekabet devletlerarasında üstünlük kurma var olabilme savaşına dönüşmüştür<sup>47</sup>.

Ülkeler arasındaki bu rekabetle üstünlük sağlayabilmek, dünyadaki değişimleri anlayabilmek ve gelişmeleri yakından takip edebilmekle mümkün olabilmektedir. Bu sebeple ürün ve hizmet kalitesi merkeze alınmış, sürekli gelişme ve sürekli iyileşmeye dayandırılarak toplum kalite yönetimi geliştirilmiştir. Toplam kalite yönetiminin temelindeki felsefe, kurumlarındaki bütün çalışanların istekli hale getirilmesi, iş huzuru ile iş tatmininin artırılması, üretimin en ekonomik verimlilikte gerçekleştirilmesi iş huzuru ile iş tatmininin artırılması, üretimin en ekonomik verimlilikte gerçekleştirilmesi ve bu doğrultuda uzun vadeli sistematik eğitimlerin yapılmasını ve personelin yaptıkları işlere kendilerini adanmalarını sağlayabilmektedir.

Umumiyetle insanlar aynı ya da bir birine yakın fonksiyonlara sahip küçük ekipler halinde iş görürler<sup>48</sup>. Toplam kalite yönetiminde okulda çalışan bütün bireylerin okulun düzenlenmesinde eğitim sosyal ve kültürel bütün faaliyetlerin yapılmasında düzenli olarak planlı bir biçimde görev alabilmelidirler. Okulda bulunan bütün takımlar öğrencilerin istekleri ve ihtiyaçları yönünde okulun mevcut şartlarını en iyi ve verimli biçimde kullanmak diğer okulların kalite gelişimine getirdiği değişimleri yapabilmek değişim aşamalarının da ait oldukları toplumun beklentileri kültürleri, tarihsel ve iktisadi şartlarını dikkate alabilmek için çalışmalıdırlar.

Okullarda oluşturulan takımlar dinamik olmalıdır. Dinamik olmak gelişime gelişme de öğrenmenin gereğidir. İnsanların bir araya gelerek yaptıkları çalışmalar sonunda bireysel etkilerinden daha çoğunu elde etmelerine sinerji denilmiştir. Sinerji

---

<sup>46</sup> Erol, a.g.e., (2003), ss.11-14.

<sup>47</sup> A.R. BÜLBÜL. *Uluslararası İletişim*, Nobel Yayınları, İstanbul, 2000, s.17.

<sup>48</sup><http://eprints.sdu.edu.tr/863/1/TS00920.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2014).

takım çalışmasını de beraberinde getirmiştir. Eğitim ve çalışma hayatında takım çalışması, bireylerin karşısındakileri dinleme ve anlamalarını, bilgi paylaşımlarını, bir birlerinin birikimlerinden yararlanmalarını güven ortamının sağlanmasında başlıca rolü oynayabilir. Takım çalışmalarında güvenebilme duygusu, samimiyet, dürüstlük, empati kurabilmek ve işe adanmışlık oluşturulabildiğinde hem personel arasındaki ilişkiler gelişebilir hem de kurumun başarısı daha üst seviyelere çıkabilir.

#### **2.1.8. Eğitimde Hatayı Önlemeye Yönelik Yaklaşım**

Yöneticilerin iş hayatlarında aile ile toplumsal yaşantıdaki verimlilikleri üzerinde, kendi bireysel vakitlerini tatminkâr kullanmaları önemli etki yapabilecektir. Yönetimle ilgili çalışmalarını vaktinde ve düzenli yürütebilen yöneticiler, bireysel hayatlarına da zaman ayırabileceklerdir. Yöneticiler, sağduyulu düşünerek doğru kararlar alabilmeli ve uygulaması daha mümkün ve doğru planlar hazırlayabilmek için kendilerine ait vakit ayırabilmeli ve yorgunluklarını atabilmelidirler.

Çalışma süresini, etkili ve üretken geçirebilmeleri için yöneticilerin iş zamanlarını gasp eden gizli tehlikeleri görebilmeleri ve bu tehlikelerden kurtularak çalışmalarıyla imkân bulabileceklerdir. Yöneticilerin, yönetimle ilgili zamanlarını etkili kullanabilmeleri, iş yaşamlarını daha düzenli ve verimli yürütebilmelerine imkân sağlayabileceği gibi ailelerine de daha çok vakit ayırabilmelerine imkan sağlayabilecektir. Yöneticiler, süre zorlaması altında kalmadan çalışabilirse sıkıntısız, telaşsız ve verimli çalışmalar yapabilirler, kurum içerisindeki rekabetle öne geçebilecekleri gibi yönettiği kurumunda ayakta kalmasına ve gelişebilmesine önemli katkılarda bulunabilecektir<sup>49</sup>

Toplam kalite yönetiminin kabul gördüğü temel ilkelerinden olan önlemeye yönelik yaklaşım üretim yapma ya da hizmet verme aşamaları sonrasında ortaya çıkan hataları temizlemek ya da düzeltmek yerine üretim/hizmet aşamalarında daha dikkatli olarak yanlış yapmaya çalışmak ve yapılan yanlışlardan dersler çıkarılarak yeni yanlışlara yol açmamaktır.

Yeni hataları engellemek için ileriki zaman da düşünmek gerekmektedir. Üretimde<sup>50</sup>;

1. Planlamalarda ortaya çıkabilecek problemlere karşı tedbirlere yer vererek,
2. Üretim süreçlerinde denetimler yaparak
3. Daha önceki yanlışlardan dersler çıkararak yeni hataların yapılması engellenebilir.

<sup>49</sup>İlker Akyüz, "Zaman Yönetimi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Trabzon, 2009, ss.1-18, s.16.

<sup>50</sup> M. Şişman ve S. Turan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2001, s.13.

Yönetim düşünürlerinden Shiego Shingo, Sıfır Kontrol Sistemi isimli eserinde yeni yönetim anlayışına sıfır hata ve poka-yoke tekniğini kazandırmıştır. POKA dikkatsizlik, dalgınlık, YOKE ise elimine edilmesi manasına gelir. POKA-YOKE tekniği, dikkatsizlik, unutkanlık, yanlış algılama konsantrasyon azlığı, deneyimsizlik, boş vermişlik vs. gibi bireysel faktörlerden dolayı hataların ortaya çıkabileceğini varsayar. POKA-YOKİ, insan kaynaklı hatalara karşı; hata yapmayı engelleyici araç ve planlamaları kullanarak daha çok kontrol elemanına ihtiyaç duymadan sıfır hatalı üretim verimliliğine ulaşabilmeyi hedefler<sup>51</sup>.

Toplam Kalite Yönetiminde olan sıfır hata yaklaşımını eğitim bakışı yönünden tam öğrenme anlayışı ile karşılaştırabiliriz. Tam öğrenme anlayışında, öğrenmeyi öğrenme ve öğrencilerin tamamı öğrenebilir felsefesi vardır. Kişisel farklılıkları göz ardı eden öğretim programları, tek çeşit program, kalabalık sınıflar, herkesin verilen her şeyi aynı zaman diliminde öğrenilmesini bekleyen öğretim sistemi de sıfır hata beklentisine ulaşılmayabilir. Tam öğrenme anlayışında, planlı ve duyarlı bir öğretim ortamı hazırlanır, öğrenme zorlukları olan öğrencilere, zamanında ve öğrenme zorluğuna sebep olan faktörler dikkate alınarak yerli yerinde yardımcı olunabilir.

Öğrenme güçlüğü olan öğrencilere, yeterli zaman verilmeli ve onlar için tam öğrenme ölçütleri belirlenebilirse üst seviyede öğrenme mümkün olabilir. Yapılan sınavlarla tek başına öğrenci kalitesinin ölçülebileceği söylenemeyebilir. Toplam Kalite Yönetiminde öğrencilerin kazanacakları davranışlar, öğrenci öğretmen katılımı ile ortaya konulacağından her basamakta kazanılan davranışlar hemen kontrol edilerek değerlendirilebilecek ve tam öğrenme gerçekleşmiş olabilecektir. Tam öğrenme sürecinin her aşamasında yapılan davranış kazanım kontrolü ile tam öğrenme gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır.

Üşütmek her zaman olası olduğundan dolayı bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır? Yoksa doğru çözüm bünyeyi güçlendirip hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı ? Eğitim örgütlerinde sıfır hata felsefesi yönünden, amaçlanan davranış biçimlerinin öğrencilere tam olarak kazandırılmamış olan davranışlar, eğitim sisteminde hatalı ürünler olarak değerlendirilebilir.

#### **2.1.9. Eğitimde Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım**

Eğitim genel anlamıyla insan davranışlarında değişiklikler yapabilme işi olarak ifade edilebilir. Okullarda yapılan eğitim faaliyetinin, planlı çalışmalara amaçlanmış olan davranışların kazandırılması süreci olduğu kabul edilmektedir. Eğitim çalışmalarının sonunda amaç olarak belirlenmiş olan davranışlar beklendiği şekilde kazanılmış, öğrencilerin bir kısmı tarafından kazanılmamış, bazı davranışlar hiç

<sup>51</sup> Engin AKÇAGÜN, Hazır Giyim İşletmelerinde Yalın Üretim Tekniklerinin Araştırılması, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

kazanılmamış, bazen de amaca uymayan davranış biçimleri görülebilir. Eğitimin sonunda görülebilen çeşitli davranış şekilleri sonuçların kontrol edilmesi, değerlendirilmesi ve ölçülebilmesi gereksinimini ortaya çıkarmaktadır<sup>52</sup>.

Değerlendirme, genel olarak ölçüt veya ölçütler ile ölçme sonuçlarının karşılaştırılarak bir karara ulaşılması ve varsa sapmalarının amaçlara uyacak biçimde düzeltilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda değerlendirmenin ölçütlerin belirlenmiş ölçme, karşılaştırma ve düzeltme süreçlerinde yapılan işlemler ve istatistikler matematiksel işlemler olup belli kurallara bu işlemler yapılabilir Ölçme sonuçlarının yeterli güvenilirlikte ve gerçekçi olmaması, ölçütlerin de değerlendirme amaçlarına uygun olmaması değerlendirmede hatalara yol açabilir. Değerlendirmenin gerçekçi olabilmesi, kararların doğruluk oranı yüzdesinin seviyesi, ölçme sonuçlarının güven olmasına ve ölçütlerin değerlendirme amaçları doğrultusunda hazırlanmasıyla mümkün olabilir.

#### **2.1.10. Eğitimde Öğrenci Odaklılık**

Eğitim örgütlerinde yöneticiler, öğretmen, öğrenci, veli ve dış çevre ile sürekli iletişim kurmalıdırlar. Okul liderleri, öğretmenler aracılığı ile öğrencilere istenilen davranış biçimlerini kazandırabilmeyi hedeflemelidirler. Toplam kalite yönetiminde, kuruma en fazla fayda getirecek ilk olarak, müşteri odaklılık ilkesi kabul edilmektedir<sup>53</sup>.

TKY, üretim sürecinde üretilen hizmet ya da ürünün kullanıcılarını bir müşteri olarak görür. TKY, müşterilerin beklenti ve isteklerinin eksiksiz, zamanında, ucuz ve kaliteli olarak karşılanması felsefesine temele alır. Müşteri merkezli bu felsefede müşteriler, iç ve dış müşteriler olarak kabul edilir. TKY’de, örgüt içerisinde çalışanların tamamı iç müşterisidir. İç müşteriler, kurumun gelişebilmesi ve verimli üretim açısından önemlidir. İç müşteriler, uçler, motivasyon, işe adanmışlık gibi değerlerle güçlendirilebilirse ortaya çıkacak ürün veya hizmetin kalitesini yüksek olabilecektir.

TKY’de, örgütler hizmet ve ürün olarak fayda sağlayan kurumlar ya da kişiler dış müşterilerdir. Dış müşterilerin memnuniyetini kazanabilmek için geri bildirimleri değerlendirmek, kontrol ve düzeltmeler yapabilmek ve bu şekilde sıfır hataya ulaşmak mümkün olabilecektir. Eğitim örgütlerinde öğrenciler örgütün sunduğu hizmetlerin müşterileridir. Aynı zamanda alt sınıflardaki öğrenciler üst sınıfların müşterileri, alt öğrenim kurumları, üst öğrenim kurumlarının müşterileri olarak kabul edilmektedir<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> Fuat Turgut, *Denetleme ve Değerlendirme*, Eğitim Bilimleri Yayınlar, Ankara, 1985, ss.18-21.

<sup>53</sup> Eren, a.g.e., ss.15-18.

<sup>54</sup> A. Hardingham, *Takım Çalışması*, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997, s.25.

Eğitim isteminde öğretmenler ve öğrenciler i müşteriler veliler ve toplumda dolaylı veya dolaysız olarak eğitimden faydalananlar da dış müşteriler olarak değerlendirilmektedir. Eğitim kurumlarının esas müşterileri öğrencilerdir. Kendilerine sunulan eğitim hizmetinden doğrudan doğruya etkilenmektedirler. Eğitim sistemi ve sistemin uygulamaları olan okullar, eğitim-ğretim hizmeti sunarken, öncelikle ğrenci istek ve ihtiyaçlarını odak noktası kabul etmeli, bütün öğrencilerin uygun zaman ve şartlar sağlanırsa öğrenebilecekleri felsefesini benimsemelidir. Okullar, ğrencilerin becerilerini ortaya çıkarabilecekleri, dinamik, sağlıklı bir eğitim iklimi hazırlamalıdır.

#### **2.1.11. Eğitimde Tam Katılım**

Yöneticilerin etkili kararlar verebilmesi örgüt açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Yöneticilerin verdiği kararlar, doğruluk ve zamanlama bakımından kurumların geleceği ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütlerde verilen kararlar, kişiler ve takımlar tarafından farklı şartlarda verilebilir. Toplam kalite yönetiminin uygulandığı bazı işletmelerde kararları kişisel kararlar olmayıp, ekipler tarafından alınmaktadır. TKY uygulamaları, klasik yönetim anlayışlarından farklı, kültürel değişim ve dönüşümünü lüzumlu kılar. Kitlenin kültürel değişimi, bütün bireylerin katılımı ile gerçekleşebilir. Tam alışanlar, değişimi benimseyebilmeli ve kararlara katılabilmelidir<sup>55</sup>.

Kurumlarda, karar alma süreçlerine bütün çalışanların katılımının sağlanabilmesi için çok yönlü iletişimin kurulabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, personeli anlamaya çalışmalı dinlemeli, fikirlerini paylaşabilmelidir. Müşteri odaklı yaklaşımın gereklerinden olarak müşteriler de kararların alınma sürecine dahil edilebilmelidir. Müşteri beklentilerinin doğu algılanabilmesi, problemlerin zlebilmesi, işletmenin gelişebilmesi açısından i ve dış bütün müşterilerin karar alma süreçlerine tam katılımlarının sağlanması önem kazanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde tam katılım; amaçların belirlenmesinde, kararlar almada, sorun çözmede ilgili olan bütün bireylerin yer alabilmesi süreci olarak kabul edilmektedir. TKY, tüm çalışanların aynı amaçlar, yüksek kalite, sıfır hata anlayışının oluşturulabilmesi yönünde, ortak ilkeler ve menfaatler beklentilerini karşılayarak tatmin olmayabilirler. Kendini gerçekleştirebilme, iş başarma, önemsenme, takdir edilme psikolojisi, tam katılımın gelişebilmesinde önemli faktörlerden olabilmektedir. Çalışanlar, rgt ve kendilerini alakadar eden bütün kararların verilmesinde ve uygulanmasında aktif olarak katılmak, fikirlerini ve katkı sağlanmayı kapsar.

Bireysel alışanlar önemli olmakla beraber, ortaklaşa yürütülen faaliyetler, daha kalıcı ve başarılı sonuçlar vermektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim

<sup>55</sup><http://www.pdfindir.com/ofis-otomasyon-sistemleri-pdf-1.html>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

kurumlarında meslektaşlar arasında işbirliğini daha önemli duruma getirmiş hatta işbirliği zorunluluk haline gelmiştir. Meslektaşlar arasında oluşturulacak iş birliği, okul başarısını artırmakta ve meslektaşların daha uyumlu, birbirine güvenen, işini severek yapan bireyler olarak çalışmalarına yol açabilecektir.

Katılımın olmadığı bir yönetim felsefesinde iş görenler devamlı olarak kendilerinden istenen işleri yapmaya çalışanlar, işlerin daha kaliteli ve hizmetin daha iyi sunulması için gayret etmeyebilirler. Katılım sağlanabilir, herkesin birikim ve yeteneklerinden faydalanılarak, işletmenin içerisinde uyumlu bir çalışma ortamı gerçekleştirilebilir. Çalışanların, karar alma sürecine katılımlarının sağlanabilmesi için ödüllendirme, üst yöneticilerin öncülüğü, ekip ruhu ve ekip çalışanlarının oluşturulabilmesi gibi yaklaşımlar TKY felsefesinde kullanılmaktadır.

Öğretmen kendini okulun değerli bir üyesi olarak görmeli, okul yöneticileri ve meslektaşlar birbirlerine okulun değerli bir üyesi olarak davranmalıdır. Öğretmen, eğitimle ilgili problemlerin çözümüne yönelik çalışmalara katılımcı tutumlar sergilemelidir. Öğretmen kendi iç dünyası ile barışık olmalı, öğrencilerine güvenmeli, öğrencilerine güven vermelidir. Öğretmen, mesleki ve kişilik gelişimini sürdürdüğü sürece kendine güveni artacak, liderlik etme isteği de gelişecektir.

TKY de kalite çemberleri; katılımı sağlama ve takım çalışmalarında en çok uygulanan başarı kazanılan araç olarak düşünülmektedir. Kalite çemberleri bütün personelin fikirlerinden yararlanılarak faaliyetlerin yürütülmesini ve problemlerin en alt birimlere kadar indirgenerek, katılımcı yönetimin gerçekleştirilebilmesini sağlamaya çalışır. Çalışanların katılımının sağlanması, sistemdeki problemlerin daha iyi görülebilmesi, örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve ortak amaçlar yönünde işletmeye bir bütün olarak bakabilmeyi mümkün kılabilir. Tam katılım, belirli bireyler yerine, bütün çalışanların birikiminden faydalanma, işletmeye bağlılık hissi, bilgi ve yetenek kazanabilme, iş tatmini, esnek düşünebilme, bölümlerin uyum içinde çalışması, eşgüdüm ve işbirliğinin işletmeye hakim olmasında faydalar sağlayabilir.

## **2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ**

Bu kısımda, eğitim yönetimde karar, eğitim yönetimde planlama, eğitim yönetimde örgütlenme, eğitim yönetimde iletişim, eğitim yönetimde etkileme, eğitim yönetimde koordinasyon ve eğitim yönetimde değerlendirme konularına yer verilecektir.

### **2.2.1. Eğitim Yönetiminde Karar**

Örgütlerde, planlama ve uygulamalara dönük farklı seçenekler içerisinden birinin seçilmesine karar verme denilmektedir. Karar verme, düşünsel bir safha olup, örgütle de iş ve hizmetleri yürütmeden önce gelmektedir. Bütün iş ve uygulamalar karar verildikten sonra gerçekleştirilebilir. Karar verme, yönetimlerin ve



planlamaların temeli kabul edilebilir. Örgüt çalışanlarının güçlenmesi, doğru ve verimli çalışmaların merkezinde karar verme süreci bulunmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı açısından örgüt bir yapı, yönetimde aşamalardan oluşan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler, örgüt yönetiminde bir takım süreçlerden yararlanırlar. HenriFayol' a göre bu süreçler, planlaması örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrol etmedir. Luther Gulick ve LyndallUrwick yönetim süreçlerini planlama, kadrolama yöneltme koordinasyon, raporlama, bütçeleme olarak sınıflamışlardır. RusselT. Gregg yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme olarak sınıflandırmıştır. Karar alma süreci aşamaları<sup>56</sup>;

1. Problemin ortaya çıkması
2. Probleme ilgili bilgi toplanması
3. Toplanan bilgilerin analizi ve yorumu
4. Alternatiflerin değerlendirilmesi
5. En uygun alternatifin seçilmesi
6. Seçilen alternatifin uygulanması

Karar alma, fırsatların değerlendirilmesi, problemlerin çözümü, çatışmaların önlenmesi, çözümlenmesi, örgütün değişimi ve yönetim süreçlerinde karşılaşılan bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin yapısı, işleyişi karar yetkilerine göre şekilleneceğinden, kim ya da kimlerin kararları alacağı daha önem kazanabilmektedir. Örgütlerde üst yönetim genellikle örgütün amaçları ve politikaları ile ilgili kararlar alırken, alt kademe yöneticiler ise uygulamalar ve görevlerle ilgili kararlar vermektedirler. Örgüt yönetimi, kararlar başlar, kararlar devam eder ve kararlar sona erer.

Okul yöneticileri öğretmenlerin eğitim liderliği özelliklerini geliştirebilecek nitelikte bir okul ortamı hazırlamalıdır. Okul yöneticileri, meslektaşlar arasında işbirliği artıracak çalışmalar yapmalıdır. Okulda yapılacak çalışmalarda her öğretmene görev vermek suretiyle öğretmenleri aktif hale getirmelidir. Okul yönetimi, karar süreçlerine öğretmeni dahil etmelidir. Öğretmenlerin, eğitim öğretim ortamının doğmasına ve öğrenci başarısının yükselmesine yol açacaktır.

#### **2.2.1.1. Karar sürecinin özellikleri**

Örgütlerin, rakipleriyle yarışmalarında kazanabilmesi ve örgüt mensuplarının işe adanmışlıklarında liderlerin hızlı karar almaları önemli bir etken olabilir. Liderlerin hızlı karar alabilmesi, örgütün bilinmezlikler içerisinde bocalamasını önleyebilmektedir. Üretim ya da hizmet sunumunda kararsızlık, örgütün verimliliğini

<sup>56</sup>Tahsin Birgen, "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Eğitiminin Önemi", *Önce Kalite Dergisi*, 1994, ss. 41-56, s. 52.

düşürebilmektedir. Liderler, örgütün planlarındaki amaçlarına ulaşabilmesi için hızlı ve doğru karar almanın temel faktör olduğunu bilmelidirler. Liderler, doğru kararları ile üretim ya da hizmet sunumunda ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde çalışanlara önemli katkı sağlayabilirler<sup>57</sup>.

Karar alabilmek bir süreçtir. Liderler, kararları, çeşitli özellikleri göz önünde bulundurarak alabilmelidirler. Kararlar, örgütler için pahalıya mal olabilen ya da önemli kazançlar sağlayabilen nitelikte olabilirler. Kararlar, örgüt çalışanlarının ve dış çevrelerinin maddi durumlarını ve psikolojisini dikkate alarak hazırlanabilmelidir. Kararlar örgütlerin rekabet şartları ve verimliliklerine göre uygulanabilirlik düzeyi yüksek ve akıcı olabilmelidir. Kararlar, örgütten hedeflerine göre geleceğe yönelik ve öngörüye dayalı olabilmeli, hedefler ile gerçekleştirme süreci ile orantıyı kurabilmelidir. Kararlar öngörülerde olmayan masraflar ortaya çıkartabileceğinden bir plan doğrultusunda uygulanabilmelidir. Kararlar hizmet ya da üretim kalitesini artırmaya dönük olabildiği gibi bir problem çözme süreci özelliği de taşıyabilmektedir.

Örgütlerin stratejik planlamalarındaki genel hedeflere ulaşabilmelerine alınan kararların olabildiği kadar objektif ve adaletli olması beklenmektedir. Kararlar, net olmalı, farklı yorumlamalara yol açmamalıdır. Bütün personelin kolaylıkla anlayabileceği biçimde açık olmamalıdır. Kararlar alınırken tam katılım ilkesi gereğince, üyelerin karar sürecine katılımı ve kararları benimsemeleri sağlanmalıdır. Kararlar, olabildiğince süratli ve pratik alınabilmeli, uygulamalarda aksama meydana vermemelidir. Okul yöneticileri, karar alma sürecinde öğretmenlerle birlikte hareket ederek, alınan kararların yürütülmesinde ve amaçlara ulaşabilme açılarından fayda sağlayabileceklerdir. Kararların, personeli motive edebilmeli, uzlaştırmalı ve koordinasyonunu sağlayıcı nitelikte olmaları beklenmektedir.

#### **2.2.1.2. Karar verme aşamaları**

Yönetim, işletmelerdeki gelişmeler karşısında ortaya çıkan şartlara göre yeni kararlar almayı getirmektedir. Yöneticiler, ani gelişmelere göre anlık kararlar alabilirlikleri gibi şartlara ve zamana bağlı olarak bir süreç dahilinde planlama yaparak karar verebilirler<sup>58</sup>.

Yöneticilerin örgütün sahip olduğu mevcut imkânları farklı öngörülere göre hesaplayıp planlama yapması gerekmektedir. Yöneticilerin doğru ve isabetli kararlar alabilmesi için, örgütün iç ve dış koşulları ile ilgili gerekli bilgileri toplayabilmeleri ve değerlendirebilmelerine bağlı olabilmektedir. Yöneticiler, elde ettiği bilgiler ve

---

<sup>57</sup> Gemici, a.g.e., ss. 88-91.

<sup>58</sup> Ali Akaytay, "Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayii Uygulaması", Sakarya, 2004, ss. 45-47, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

değerlendirmeler doğrultusunda örgütlerde bulunması ve alternatif tercihler ortaya koyabilmelidirler. Yöneticiler şartları ve tercihleri belirledikten sonra alternatifler bir birleri ile karşılaştırılarak örgütün hedefleri açısından en verimli sağlıklı ve kazançlı olanı tercih edilebilirler.

İşlemlerde çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya çıkarabildikçe karar sürecine etkileri arttırılmalıdır. Kararlar, ortaklaşa alınabilmeli ve çalışanlara sorumluluklar verilebilmelidir. Her çalışanın yaratıcı üretici birikim ve deneyimlerinden yararlanarak en faydalı kararlar alınabilir.

Örgüt için en faydalı tercihin belirlenmesi ile karar alma süreci tamamlanmış olabilir. Liderler, problemlerin çözümü ile ilgili ne kadar fazla seçenek ortaya koyabilirlerse, alınacak kararlarında doğru olabilmesi oranı o kadar çok olabilir örgüt içerisinde uzmanlık isteyen işler ya da deneyimli çalışanlar olabilir. Yöneticiler karar alırken işinde uzmanlaşmış ve deneyimli çalışanlar olabilir. Yöneticiler karar alırken işinde uzmanlaşmış ve deneyimli kişilerinde karara ortak edebilirse daha doğru karar alabilmek mümkün olabilir. Çok sayıda kişinin karara ortak edilmesi tek kişinin alacağı karardan üstün olabilmektedir. Bir problemin bütün yönleri ile çok sayıda çalışan tarafından irdelenmesi en doğru çözümü ortaya çıkarabilir.

### **2.2.1.3. Karar verme modelleri**

Karar verme, iş yapma ya da hizmet göremeye yönelik farklı seçenekler arasından birinin tercih edilebilmesidir. Örgüt üyelerinin etkilemesi, örgüt içerisindeki problemleri çözmek veya önleyebilmek, örgütte bir takım düzenlemeler ve değişiklikler yapmada karar sürecinden yararlanılmaktadır. Karar süreci, ekonomik, politik, psikolojik, biyolojik sosyolojik, yönetsel çevresel gibi çok çeşitli şartlardan etkilenebilir<sup>59</sup>.

Örgütü ilgilendiren konularda karar, bireysel ya da grup tarafından verilebilir, örgütlerin yapısı karar verme yetkisinin dağıtımına göre şekillenebilir. Dikey örgüt yapılanmasında karar verme yetkisi üst yöneticilerde, basık örgüt yapılanmasında karar yetkisi alt seviyedekilere dağıtılabılır. Okul yönetiminin karar sürecini etkileyebilen iç ve dış faktörler olabilir, Öğretmenler, öğrenciler, donanım araç-gereç, fiziki ortam, yardımcı personel iç faktörleri, veliler, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, yakın çevre, politik yapı, sosyal ve coğrafi durum dış faktörleri oluşturlar. Okul yönetimi karar verirken bütün faktörleri göz önüne almalıdır.

Bir örgüt organizasyonun sonuçta tam olarak neleri ne kadar yapabileceği, örgütü oluşturan personelin ve alt grupların neler yapabileceğine bağlıdır. Örgüt organizasyonunun sonuçta tam olarak neleri ne kadar yapabileceği, örgütü oluşturan personelin ve alt grupların neler yapabileceğine bağlıdır. Örgüt

<sup>59</sup>Uğur Yozgat, *Yönetimde Karar Alma Teknikleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, ss. 34-37.

organizasyonunun neleri yapmak için vereceği kararlar, örgüt yöneticilerinin ve çalışanların arasındaki yarışma, uyum ve ya uyumsuzlukların sonucu olarak ortaya çıkabilir. Organizasyon el karar alma modelleri, örgütün yönetsel ve politik yapısını dikkate almaktadır. Bürokratik, politik ve çöp tenekesi gibi modeller organizasyon el karar alma modellerini açıklayabilmek için geliştirilmiştir<sup>60</sup>.

Bürokratik karar verme modeli: Örgütün yapmak istediği işler bir veya daha çok alt grupların yaptığı çalışmaların sonucudur. Örgütün karşılaştığı problemler, uzmanlaşmış veya özelleşmiş alt takımlara paylaştırılarak çözümlenebilir. Örgüt, karşılaştığı problemleri uzman veya özelleşmiş alt takımları aracılığı ile anlayabilir. Alt takımlar problemin uzmanlık isteyen kendi takımını ilgilendiren bölümüyle ilgilenir. Kendisi ile ilgili olmayan işlerle ilgilenmezler.

Karar vermenin politik modeli: Örgütte güç bölünmüş olup en alt düzeyde çalışan bir işçinin az da olsa biraz gücü vardır. En üst yönetimde güç birkaç kişinin elinde toplanmıştır. Örgüt yöneticileri çeşitli sebeplerle neleri nasıl yapabilme konusunda farklı düşüncelere sahip olabilirler. Karar vermenin politik modelinde, örgütün neleri nasıl yapacağı, örgüt yöneticileri ile ilgili grupları (müşteri, pazarlama, üretim finansman, ekipman, insan kaynakları gibi) arasındaki pazarlıkları sonucunda ortaya çıkabilecektir.

Karar vermenin çöp tenekesi modeli, çöp tenekesi modeli, organizasyonların mantıklı olmadığını öne sürmektedir. Karar verme süreci çoğunlukla tesadüflerle doludur ve karşılaşılan problemlerin çözümleri, problemlerin tesadüfler sonucu ortaya çıkmaktadır. Problemlerin çözümü, problemlere rastlantısal (tesadüfi) sebeplere bağlanmaktadır. Çalışanlara kendilerini ilgilendiren ve etkileyen konularda karara katılabilme imkânı verilirse, sahiplenilmesi de mümkün olabilecektir.

### **2.2.2. Eğitim Yönetiminde Planlama**

Bütün işletme ya da örgütlerde olduğu gibi eğitim-öğretim örgütlerinde de bir takım planlama çeşitlerinden, yöntem ve tekniklerden faydalanılarak planlar yapılır. Planlama, önceden belirlenmiş bir karar çeşidi olup, uygulamalardaki iş ve işlemlerin belirli süreler içerisinde gerçekleştirilebilme süreçlerini kapsamaktadır. Planlama, mevcut kaynakların, örgütün verimliliğinin ve ürün kalitesinin yükseltilmesinde en az hatalarla gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Planlar örgütlerin ihtiyaçlarının önceliklerinin belirlenmesini gerekli görmekte üretim ya da hizmet sunumunda bireyselliği engeller örgütsel bir mekanizma oluşturarak yöneticilerin değişmesi durumunda dahi, işlerin devamlılığını sağlamada önemli rol oynayabilir<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> [http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/viewFile/268/pdf\\_248](http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/viewFile/268/pdf_248), (Erişim Tarihi: 27.01.2015).

<sup>61</sup><http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5795.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.10.2014).

Planlama, nelerin ne zaman, kimler tarafından, nerede, nasıl yapılacağını belirleme ve eldeki bilgiler ile ileride olabilecek gelişmeler doğrultusunda örgütün amaçlarına ulaşabilmede işleyeceği yöntemleri gösteren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Planlama, yönetim süreçlerinin en önemli aşaması olup mevcut durumu ve gelecekte olabilecek durumlara karşı tedbirler alınabilmesini öngörmektedir. Planlama kurumların bütün şartlarını ve bölümlerin içermektedir.

Öğretim kurumları bakımından planlama, okulun hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan her türlü kaynağın sağlanabilmesi ve kullanılabilmesi metodların tespit edilmesidir. Planlama bir yönetim süreci olup, devamlı olarak değerlendirilmeli, değiştirilebilmeli ve geliştirilebilmelidir. Planlar statik olmamalı, esnek olmalıdır. Planlamalar yapılırken sağlıklı, güvenilir verilere dayanmalı, sadece beklentileri ortaya koyacak nitelikte ise umulan fayda sağlanamayabilir. Günümüzde ki hızlı gelişmeler ve rekabet örgütlerin de aynı hız da gelişebilmeleri rekabet edebilmeleri açılarından liderlerin etkili akılcı ve öngörü düzeyi yüksek kararlar alabilmeleri ile orantılı olabilmektedir.

#### **2.2.2.1. Planın özellikleri**

Planlama çalışanları sonucunda ortaya çıkan planlar şekilleri ve türleri bakımından değerlendirilmekte zamanı, kapsamı, düzeyleri gibi açılardan sınıflandırılmaktadır<sup>62</sup>;

1.Kapsam bakımından planlar:İşletmelerin bir bütün olarak belirlediği genel planlar ve işletmelerdeki her bir birimin faaliyet planları kapsamı bakımından planlar sınıfında değerlendirilmektedir.

2.Zaman bakımından planlar,Planlar kapsadıkları zaman bakımından; Kısa vadeli(1-2 yıllık), orta vadeli (4-5 yıllık ) ve uzun vadeli (10-15 yıllık) olmak üzere üç şekilde ifade edilmektedir.

3. Tekrarlanabilme bakımlarından planlar, Planlar tek kullanımlık ve ya sürekli kullanılan planlar diye iki türe ayrılmaktadır.

Tek kullanımlık planlar; proje, bütçe, yatırım, programlar, tek seferlik yapılan işlerle ilgili planlardır. Sürekli planlar ise, devamlılık gösteren işletme ya da hizmet kurumlarının, kurallar, yöntemler, politikalar gibi planlarıdır.

4.Örgütsel kademe bakımından planlar bu çeşit planlar; üst yönetimin işletmenin amaçlarını belirlediği uzun vadeli stratejik planlar ve alt kademe ya da alt birimlerin uygulamalar yönündeki ayrıntılı operasyonel planlar olarak iki şekilde tasnif edilmektedir.

---

<sup>62</sup> Mahmut Adem, *Eğitim Planlaması, Kavramlar, Yöntemler ve Teknikler*, Eğitim Fakültesi Eğitim Araştırmaları Merkezi, Ankara, 1981, s. 13.

Planlamalar hangi türlerde olursa olsun örgütün genel amaçları ile uyumlu olabilmelidir. Kamu hizmet kurumlarının planları, ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik kalkınma planları ile bütünleşebilmelidir. Eğitim yönetimi ile ilgili bütün planlar, eğitim sistemini bütünsellik içerisinde ele alabilmeli, milli eğitimin vizyon ve misyonu ile uyumlu olabilmelidir<sup>63</sup>.

#### **2.2.2.2. Planlama ilkeleri**

Örgütlerdeki üst ve alt bütün yöneticiler, planlama çalışmalarına katılabilir ve bu yönde istekli olmalıdır. Günümüzdeki hızlı gelişmeler ve rekabet, bütün yöneticilerin planlama ve uygulama sürecine aktif katılımını, görüşlerini bildirmelerini ve iş birliğini gerektirmektedir. Üretken ve etkin bir planlama, amaçlarla uygulama zamanı süresinin uyumlu hale getirir. Planlamanın her aşaması uygun bir zaman dilimi içerisinde uygulanmalıdır. Planlamalar yapılırken, alınacak her karar, işletmenin bütün unsurlarının bilinmesini, işletmenin amaçların en verimli şartlarda gerçekleştirebilecek yöntemlerin bütün alternatif yolların belirlenmesi, iç ve dış şartlar hakkında gerçekçi bilgiler edinilmesini zorunlu kılmaktadır<sup>64</sup>.

Planlama, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için en doğru yöntemi belirleme ve geliştirebilme sürecidir. Planlama sürecinde yöneticiler; neler, ne zaman, kimler tarafından nasıl yapılabilir, kaynakların kullanımı ne şekilde olabilir sorularına cevap aramalıdır. Planlamalar yapılırken bir takım ilkelere dikkat edilmelidir<sup>65</sup>;

1. Planlama, öncelikle örgütün geleceğine yönelik zihinsel bir faaliyettir. Yönetim süreci planlama ile başlar, organize etmek, yöneltmek koordinasyon ve denetim çalışması ile sona ermektedir. Bütün faaliyetler, planlama doğrultusunda yapılabileceğinden, planlama yapılmadan yönetimin diğere aşamaları yapılamamaktadır.

2. Planlama örgüt faaliyetlerini bir bütün olarak kapsmalıdır. Planlama üst ve alt bütün yöneticileri kapsmalıdır. Örgütün genel planlarını üst yöneticiler yaparken alt yöneticiler taktik ve operasyonel planları yapmaktadırlar.

3. Planlamalar devamlılık gösteren bir çalışmadır. Örgüt içindeki ve dışındaki gelişmelere göre planlama devamlı olarak yapılır. Planlar gelişen şartlar karşısında yetersiz kalabileceğinden yöneticiler planlarda düzeltmeler yapabilmelidirler.

#### **2.2.2.3. Planlama Aşamaları**

Yöneticiler Planlamalarını yaparken örgütün geleceğini düşünerek öngörülerde bulunmalıdırlar. Planlama geleceği görmek ileriye bakmak yeteneği

<sup>63</sup>Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, ss. 56-58.

<sup>64</sup>Aksu, a.g.e., ss. 34-37.

<sup>65</sup>Muhsin Hesapçıoğlu, *Eğitim Planlaması ve Yönetim*, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul, 1989, s. 7.

gerektirmektedir. Planlama yapılırken örgütün ihtiyaçları ve hedefleri ile mevcut kaynaklar dengeli olabilmelidir. Örgütün ileride kararlaşılabileceği her durum dikkate alınarak önlemler alınabilirse, gerekli kaynaklar sağlanmış, talimatlar belirlenmiş ve iş bölümü yapılmışsa ani olaylar örgütte panik oluşturmaz, temel hedeflere düşük çalışmalara zarar veremez<sup>66</sup>.

Planlama yapılırken öncelikle örgütün elindeki imkân, kaynak ve şartlar dikkate alınmalıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilinmesi için durum iyice incelenmeli ve analiz edilmelidir. İşletme, mevcut duruma göre amaçlarını belirleyebilirse yapılacaklar planlar gerçekçi olabilir. Planlamaların genel olarak dört aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir<sup>67</sup>;

1) Amaçların tespit edilmesi:

İşletmelerde yönetim sürecinin gerçekleşmesinde amaçların tespiti sosyal hizmet devamlılık ve kendini geliştirme gibi amaçları vardır. İşletmelerde genel amaçlar belirlendikten sonra, bütün alt birimlerin çalışma amaçları belirlenir ve birimlerin amaçları ile örgütün genel amaçları koordinasyonu sağlanarak faaliyetler yürütülür.

3) Yöntemlerin belirlenmesi:

Planlama sürecinde, amaçlara nasıl, ne zaman ne ve nasıl yaparak ulaşabileceğimizin incelenmesi ve amaca ulaştıracak yöntemlerin belirlenmesi gerekir. İşletmenin iç ve dış şartları doğrultusunda geleceğe yönelik öngörüler yapılır. Planlama ile ilgili bütün öngörüler ortaya konulduktan sonra alternatif yöntemlerin değerlendirilmesi yapılarak örgüt için en tasarruflu kazançlı ya da en iyi hizmeti sağlayabilecek yöntem tercih edilir.

4) Denetim

İşlemlerde planlamaların uygulama süreçleri düzenli olarak takip edilmesi ve denetlenmesi ortaya çıkabilecek problemlerin kısa sürede çözümlenmesine fayda sağlayabilecektir.

#### 2.2.2.4. Planlamanın Sınırlılıkları

Planlamalar, örgütlerdeki her türlü problemleri çözebilecek kurtuluş formülü olmayabilir. Planlamalar, hedeflere yönelik olabilmesi ilerisini düşünebilmesi, iş gücünden ve kaynakların verimli kullanılabilmesi, belirsizliği en aza indirmesi gibi faydaları ile beraber sınırlayıcı olması, gevşeklik ve rahatlığa yol açabilmesi, girişimciliği ve yaratıcılığı azaltması, gelişmelere adapte olmaması gibi sakıncaları da olabilir. Eğitim planlanması, öğretmen, öğrenci, veli ve toplumun ihtiyaçlarına

<sup>66</sup><http://www.forumbahane.net/maol-10-sinif-ders-notlari/197562-planlamanin-asamalari.html> , (Erişim Tarihi: 07.05.2014).

<sup>67</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*, Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975, s. 15.

cevap bulmada, hedeflerine ulaşabilmede, etkin ve verimli olabilmek amacıyla planlama tekniklerinden faydalanmasıdır<sup>68</sup>.

Eğitim asıl hedefi, amacıyla planlama tekniklerinden faydalanmasıdır. Eğitim asıl hedefi, öğrenilenler aracılığı ile istendik davranışlar kazandırmak olduğu için bütün eğitim çalışmalarının planlanması gerekmektedir. Okulun başarısını artırmak, etkili ve sürekli eğitim için planlı yönetim önemlidir. Pahalı girdileri olan eğitimin, kaynaklarda en etkin biçimde faydalanabilmesi planlama ile mümkün olabilmektedir. Planlama, okuldaki eğitimin geliştirilmesi ile ilişkili varsayımları ve rasyonel arayışları kapsar. Rasyonel çözüm arayışları akılcı düşünmenin ürünleridir.

Planlamaların eğitim kalitesini arttırabilmesi, istendik davranışları kazandırılabilmesi için, öğrencilerin, kişisel, toplumsal, ekonomik ve kültürel taraflarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Planlama, ileriye yönelik belirsizliği azaltabilir veya tamamen ortadan kaldırabilir, bütün çalışanların dikkatini hedefler yönünde güdülenmesi, işletmelerin verimliliğini artırabilir ve örgütlerde denetimi kolaylaştırabilir. Okul yöneticileri iyi bir planlama ile kazanabilecekleri faydaları sağlayabilmek için planlamanın muhtemel sakıncalarından çekinmemelidir. Okul yöneticileri, planlı çalışmaya inanmalı, iyi bir planlama ile okul başarısının artırılabilceğini göz ardı etmemelidir.

### **2.2.3. Eğitim Yönetiminde Örgütlenme**

Önceden belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmek için mevcut olan insan, araç-gereç ve madde faktörlerinin birbiriyle uyumlu olarak birleştirme süreci örgütlenmenin konusu kabul edilmektedir. Örgütlenmede, ortak hedefler yönünde belirlenmiş çalışmalara katılacak olan personel, birbirlerinin yaptığı faaliyetlerden haberdar olabilmeleri temel esas görülmektedir. Örgütlenme aşamalarında işler paylaştırılarak bireylerin görevleri belirlenir. Örgütlenme, iş paylaşımı sonucunda paylaşılan işlerin, yeniden bir bütün parçaları olarak bir araya getirilmesi, koordinasyonunun yapılması sayılmaktadır<sup>69</sup>.

Günümüzde, karmaşık hale gelmiş olan çalışmaların, konularında uzmanlaşmış ve özel beceriler gerektiren ekipler aracılığıyla yürütülmesi, yönetim süreçlerinin örgütlenme süreciyle mümkün olabilmektedir. Örgüt çalışmalarında, genellikle çalışanların birlikte çabalaması gerekmektedir. İşletmelerde kişi ya da takımlar arasında koordinasyonun gerçekleşmesi, çalışanların hepsinin aynı hedefler yönünde çabalaması yöneticilerin bütün birimler arasında örgütlenme sürecini kurmasını gerektirmektedir.

<sup>68</sup>[http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/29340/mod\\_resource/content/0/butce\\_nedir\\_.pdf](http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/29340/mod_resource/content/0/butce_nedir_.pdf), (Erişim tarihi: 12.8.2014).

<sup>69</sup>Ibrahim Başaran, *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara, 1999, ss. 56-59.



Çalışanların tamamı işletmenin ortak hedefleri yönünde istekli çalışmaz ise örgütlenme süreci sonuç vermeyebilir. Örgütlemenin gerçekleşmesinde, kurallar, ilkeler, alışkanlıklar, bilgi, yetenek ahlak ve görev etkileri gibi yönetim unsurlarında yararlanılmaktadır. Örgütlenme, yöneticilerin tek başına karar ve emir verme şeklinde uygulanan bir süreç olmamalıdır. Örgütlemeye takımlardan da yararlanılabilir. Kurumlar arasındaki hızlı ve karmaşık rekabet ortamı dikey örgütlemeye ziyade yatay örgütlemeyi öne çıkarmaktadır<sup>70</sup>.

Örgütlenme, yalnız başına işletme içerisindeki kişiler veya bölümlerle ilgili olmayıp, işletme dışındaki kişiler veya bölümlerle ilgili olmayıp, işletme dışındaki kişiler ya da işletmelerle de koordinasyon kurabilmelidir. Eğitim yönetimi açısından okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve yardımcı personel arasında örgütlenme yapabildiği gibi veliler, toplum, iş çevreleri, ilgili kurumlar gibi okulun dış çevresinde bulunan kuruluşlarla da iletişim ve koordinasyon kurabilmelidir.

#### **2.2.4. Eğitim Yönetiminde İletişim**

İletişim, kişiler arasında belirli düşüncelerin fikirlerin bilgilerin duyguların ve düşüncelerin paylaşılması anlamların birleştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Örgüt yönetiminin görevlerini yapabilmesi için gerekli olan bütün bilgiler iç ve dış çevre iletişimi yolu ile toplanır, aynı çevrelere iletişim yolu ile aktarılabilir iletişim kişiler kurumlar ve gruplar arasında mesaj paylaşımı süreci olarak tanımlanmaktadır<sup>71</sup>.

İletişimin temelinde alış-veriş, paylaşmak söz konusu olmaktadır. İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi taraflar arasındaki etkileme ve etkilenme oluşturabilmesi çeşitli aşamaların geçilebilmesinden sonra mümkün olabilmektedir. İletişim sürecinin ilk aşamasında mesajın oluşturulması mesajın anlaşılabilirliği bakımından açık ve net olması önem kazanmaktadır. Mesajın hangi kanal ve ortam aracılığı ile alıcıya ulaştırılabilirliğinin tespit edilmesi, sağlıklı bir ortamda mesajın alıcı tarafından alınarak değerlendirilmesi ve göndericiye geri bildirimde bulunmasıyla iletişim süreci tamamlanabilmektedir. İletişimden beklenen amaca ulaşabilmesi mesajın alıcı tarafından alınabilmesinde ortaya çıkabilecek engellerin ortadan kaldırılması ile mümkün olabilecektir. Öğretmenin sınıf ortamında mesajlarını öğrenciye ulaştırabilmesi, gürültülü ortamda gerçekleştirebilir. İletişim, bireyler arasında olabildiği gibi örgüt içerisinde de koordinasyon sağlayabilme aracı olabilmektedir. Örgüt ve hizmette hatalar yaygınlaşabilmektedir.

<sup>70</sup> Emre Kongar, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1979, s. 313.

<sup>71</sup> Korkmaz Alemdar, *Popüler Kültür ve İletişim*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994, ss. 76-78.

### 2.2.4.1. İletişim Türleri

İletişim, örgütler, gruplar ya da bireyler arasında fikir, bilgi duygu ve işlerle ilgili karşılıklı etkileşim sağlamak olarak kabul edilmektedir. İletişim kapsam, kullanılan araçlar, zaman vb. unsurlara göre farklı türlerde incelenmektedir. Formel iletişim kanalları biçimsel bakımdan yatay, dikey, çapraz ve dışa dönük olarak incelenmektedir<sup>72</sup>.

1. Sosyal ilişkiler bakımından iletişim, sosyal gruplar içinde, bireyler arasında ve ya kurumsal anlamda yürütülebilmektedir.

2. Örgütün işleyişi bakımından, yatay veya dikey iletişim yolları kullanılmaktadır. Dikey iletişim, örgüt yönetiminde üst yönetimden alt yönetime doğru(aşağı dikey iletişim) emir, talimat ve bilgi akışı biçiminde veya personelin bilgi. Düşünce, istek ve beklentilerini üst yöneticilere(yukarı dikey iletişim) iletilmesi biçiminde yapılan etkileşimdir. Örgüt içerisinde farklı birimlerde çalışanların birbirleriyle iletişimde bulunmaları çapraz iletişim olarak ifade edilmektedir.

3. Yararlanılan araçlar ve kullanılan kanallar bakımından iletişim, işitsel, görsel, kitle iletişim araçları, elektronik haberleşme gibi unsurlar kullanılarak yapılmaktadır.

4. Faydalanılan metotlar açısından iletişim, yazılı materyaller, sözlü veya sözsüz olarak yapılabilmektedir.

5. Ortam ve zaman bakımından kurulan iletişim, bireylerin yüz yüze, sesli, sessiz, beden dilini ve ya iletişim araçlarını kullanarak gerçekleştirilmektedir.

6. Kurumsal yapı içerisinde yürütülen iletişim, yatay, dikey, çapraz, dedikodu fıslıtı gazetesi gibi şekillerde yürütülen etkileşim olarak ifade edilmektedir. Kurumlar, içinde buldukları sosyal çevre ile toplumsal ya da kurumsal ilişkiler(dışa dönük iletişim) kurabilmektedirler.

İnformel iletişim kanalları, biçimsel(formel) olmayıp kendiliğinden oluşan doğal iletişim yolları olarak ifade edilmektedir<sup>73</sup>;

1. Merkezi model iletişimde, karar verme en üst yöneticide toplanmakta ve örgütteki bütün üyeler merkezi otoritenin en üst yöneticisi ile iletişim kurabilmekte bireyler arasında iletişim yapılamamaktadır.

2. Y modeli iletişim

3. Zincir modeli iletişim, örgüt içerisinde bireylerin birbirlerine yakın durumuna göre yürütülmektedir.

4. Dairesel model iletişimde, örgüt üyeleri birbirlerine yakınlık durumuna göre yürütülmektedir.

<sup>72</sup>Orhan Gökçe, *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1993, ss. 69-72.

<sup>73</sup>H. Tutar, *Örgütsel İletişim*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 182.

5. Dairesel model iletişimde, örgüt üyeleri birbirleri ile iletişim kurabilmekte, iletişimde belirli bir lidere ihtiyaç duyulmaz ve her hangi bir birey iletişimi başlatabilir.

6. Serbest model iletişim, demokratik bir model olup hiçbir sınırlama olmaksızın bütün iletişim kanalları her zaman herkese açık olmaktadır.

#### **2.2.4.2. İletişim Öğeleri**

Bireysel veya örgütsel iletişimin kurulabilmesine imkân veren öğeler; kaynak, mesaj, kanal alıcı ve geri besleme(dönüt ) olarak 5 temel madde olarak ifade edilmektedir<sup>74</sup>;

1.Kaynak: iletişimin kaynağında, başka bir birey ya da kuruma iletilmesi amaçlanan bilgiler, düşünceler, gereksinimler ve fikirler bulunmaktadır. İletişimin başarıya ulaşmasında, göndericinin yeni kaynağın sahip olabilmesi önemli faydalar sağlayabilir.

2.Mesaj: Gönderici ile alıcı arasında kodlanmış ileti ürünlerinin hepsine birden mesaj denilmektedir. Yazılı ifadeler, resimler, şekiller grafikler sözlü anlatımlar davranışlar, jest ve mimikler mesaj içermektedir. İletişim ne şekilde yapılırsa yapılsın mesaj; açık, net, anlaşılır olması ve uygun kanallarla yapılmalıdır.

3.Kanal: Kanal gönderici ile alıcı arasındaki bir araç bir bağ işlevini görmektedir. İletişim kanalları, biçimsel(formel) ya da biçimsel olmayan(in Formel) şekillerde olabilir.

4. Alıcı: Alıcı, mesajın iletiildiği birey ya da örgütsel kimliktir.

İyi bir iletişim, mesajın alıcı tarafından alınarak kodlarının ve şifrelerinin çözümlenerek doğru algılanabildiği ölçüde mümkün olabilir Alıcı göndericinin mesajlarını doğru anlayabilmesi için iyi bir dinleyici olabilmelidir.

5. Dönüt(Geri Besleme): İletişim sürecinin son ve en önemli aşaması olup, göndericiye alıcının cevabı olarak düşünülebilir. Geri bildirim olarak da tanımlanan dönüt mesajın alındığını ve Dönüt olmazsa iletişim tamamlanmaz ve tek taraflı kalmış olur. Dönüt gerçekleştiğinde iletişim çift taraflı olur ve iletişim tamamlanmış olmaktadır<sup>75</sup>.

#### **2.2.4.3. Eğitim’de İletişim**

Bireylerin birbirleri ile, düşüncelerini, duygularını, isteklerini, fikir ve bilgilerini paylaşmalarını süreci iletişim olarak tanımlanabilir. İletişimin gerçekleşebilmesi çift taraflı bilgi akışı ile mümkün olabilir. Tek yönlü olarak gerçekleşen bilgi akışı enformasyon sürecine denilmektedir. Eğitim örgütlerinin, planlarda belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için etkin bir sosyal, bireysel ve duygusal iletişim ağı

<sup>74</sup>Gönül Yenersoy, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamularda Uygulanabilirliği”, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı 8, 1997, s. 16.

<sup>75</sup>Başaran a.g.e., ss. 60-62.

kurulabilmelidir. Eğitim, bireyin kendi yaşantıları yolu ile davranışlarından istenilen değişiklikleri gerçekleştirebilmek olduğuna göre okullarda belirlenen davranış değişikliklerinin görülebilmesi etkin bir iletişimle mümkün olabilmektedir<sup>76</sup>.

Okullar çocukların okuyup yazma öğrenmesinden başlayıp en üst seviyede bilimsel ve sanatsal bilgi ve becerilerin verilmesine kadar çeşitli seviyelerde eğitim verilen kurumlardır. Öğrencilerin yaşadıkları dönemlerin fizyolojik ve psikolojik özellikleri dolayısı ile duyguları ihtiyaçları, beklentileri, farklılıklar gösterebilmektedir. Öğrencilerle iletişimde öğrencinin cinsiyeti, yaşı ve kişisel özellikleri büyük önem taşımaktadır. Okul ortamında bireyler arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilebilirse ortak amaçlar ulaşabilmek mümkün olabilmektedir.

Öğrenciler, gelecekteki hayata hazırlanırken en önemli ve ilk deneyimlerini ailede ve okulda tecrübe etmektedirler. Çocuğun ailesi içinde edindiği kazanımlar onun hem eğitim ortamında hem de hayatı boyunca bütün yaşantısına tesir edecek etkiler bırakabilmektedir<sup>77</sup>.

Üşütmek her zaman olası olduğundan dolayı bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır? Yoksa doğru çözüm bünyeyi güçlendirip hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı? Eğitim örgütlerinde sıfır hata felsefesi yönünden , amaçlanan davranış biçimlerinin öğrencilere tam olarak kazandırılmamış olan davranışlar, eğitim sisteminde hatalı ürünler olarak değerlendirilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı ve alt birimleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmaya yönelik çaba sarf etmeli ve bir takım etkinlikler yapmalıdır. Meslektaşlar bilgi, birikim ve tecrübelerini birbirleri ile paylaşmalı, meslektaşlarının mesleki gelişimlerini desteklemelidir. Aynı zümre öğretmenleri gerek zümre toplantılarında gerekse bireysel ilişkilerinde alanları ile ilgili güncel gelişmeleri, öğretmen arkadaşları ile paylaşmalıdır.

Öğretmenler kulüp etkinliklerine, sosyal ve kültürel faaliyetlerine etkin biçimde katılmalıdır. Okul düzeyinde ve sınıf düzeyinde öğrenci başarılarını incelemek, değerlendirmek ve görüş alış verişinde bulunmak, öğrenci başarılarını artırma yönünde meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışmalıdır. Zümre başkanlığı yapmak, etkinlikler düzenlemek, programlarda sunuculuk yapmak veya görev almak, okulda kullanılacak eğitim materyallerinin seçiminde görev almak, okul gelişim ekibine katılmak, okul stratejik planın ve planda yer alan bazı hedeflerin belirlenmesi

---

<sup>76</sup>Mahmut Tezcan, **Eğitim**, Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, ss. 69-71.

<sup>77</sup>Deniz Güler, Eğitim İletişimi Kurumu Olarak Çocuk Televizyonu ve Uygulamaları İle Bir Model Önerisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1990, s. 32, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

geliştirilmesi ve uygulanması sürecine katılmak öğretmenlerin liderlik özellikleri ile mesleki ve sosyal yönlerden gelişmelerine katkı sağlayacaktır.

Yöneticiler, örgüt mensuplarının çalışma, davranış ve tutumlarına yön verebilmelidirler: Yöneticiler, örgütün hedefleri yönünde örgüt üyelerini emir ve talimatlar vererek etkileyebilir Ancak emir ve talimatlar yoluyla etkileme, yöneticilerin her zaman başvurduğu yol olmalıdır. Okullar, doğal iletişim yollarının çokça kullanıldığı kurumlar olup, okul yöneticilerinin yetki kullanarak etkileme yerine, empati anlaşıl olma karşısındakini dinleyebilme gibi insani özellikleri kullanarak etkileme yollarını seçebilmelidir.

Öteki işletme ya da örgütlerde olduğu gibi okullarda da, eğitimcilerden beklenen davranışların ve eğitsel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için teşvik edici tutumlar sergilenmeli, öğretmenler etkin biçimde güdülenmelidir. Okul müdürleri, eğitimcileri farklı etkileme (güdüleme) metotları deneyerek etkileyebilen liderler olabilmelidir. Sosyal iletişimin çok güçlü olduğu okullarda, okul yöneticileri, değişik etkileme yollarından sonuç alamazsa yetkilerini etkileme aracı olarak kullanılabilir. Okul yöneticilerinin etkileme güçlerini artırabilmesi, liderlik özellikleri ile beraber idari ve mesleki günlerden de kendini geliştirmiş olması ile mümkün olabilir. Okul yöneticileri ne kadar etkileme gücüne sahipse, o kadar etkili, verimli ve başarılı olabilir. Okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel aileler ve dış çevre ile sürekli iletişim içinde olmalıdırlar. Okul müdürlerinin etkin iletişim becerileri, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmelerinde, öğretmenlerin işe adanmışlık ve okulu sahiplenme duygularını artırmada önemli rol oynayabilmektedir.

### **2.2.5. Eğitim Yönetiminde Etkileme**

Etkileme, bireylerin diğer birey veya grupların davranışlarını, duygularını, anlayışlarını, ilkelerini, fikirlerini ve inanışlarını yönlendirebilme ya da değiştirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır<sup>78</sup>.

Etkileme, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanların davranış ve tutumlarını örgütün amaçları yönünde güdülenmesinde son derece önemli olmaktadır. Üst yöneticilerin, alt seviyedeki yönetici ve personelin çalışmalarına yön verebilmesi etkileme güçleriyle bağlantılı olarak gerçekleşebilmektedir. Yöneticiler, kurumun hedefleri ve kararlar yönünde çalışanları etkiler onları çeşitli iletişim kanalları ile yönlendirirler.

Yöneticilerin görevleri sadece çalışanlara talimat emir ve direktif vermek değil aynı zamanda çalışanların kendilerini gösterebilmelerine, becerilerini geliştirmelerine, ürün ve hizmet kalitesini artırmalarına katkı sağlayabilecek moral-

<sup>78</sup>[http://www.ide.konya.edu.tr/egtfakdergi/Sayilar/sayi%2025/25\\_03\\_EFD-2008-005.pdf](http://www.ide.konya.edu.tr/egtfakdergi/Sayilar/sayi%2025/25_03_EFD-2008-005.pdf) (Erişim Tarihi: 19.11.2014).

motivasyonu ve etkileme yöntemlerini etkin kullanabilmeleri de beklenmektedir. Yöneticilerin çalışanları etkilemede, ikna edebilme, danışabilme karşısındaki değerli kılma, kişisel özellikleri, duygusallık menfaat yetkilendirme bilgilendirme, karar sürecine katılan kurumun benimsetilmesi gibi iç ve dış etkileme taktiklerini kullanabilmeleri, etkilemenin gerçekleşmesinde önemli faydalar sağlayabilecektir<sup>79</sup>.

Çocuğa okul ortamında kazandırılmak istenen kişilik özellikleri ailede edindiği değerler üzerinde gelişeceğinden. Çocuğun ailesi ve sosyal çevresiyle birlikte değerlendirilerek kabul edilmesi eğitsel ve sosyal etkilerde bu özellikleri dikkate alınarak gerekli faaliyetlerin yapılması eğitimden beklenen amaçlara ulaşmada gerekli faaliyetlerin yapılması eğitimden beklenen amaçlara ulaşmada iletişimden umulan faydanın gerçekleşmesinde yararlı olabilecektir.

Eğitim yönetiminde de diğerlerinde olduğu gibi çalışanlardan beklenen faaliyetlerin yürütülebilmesi, teşvik edici ödüllendirici tavırlar oluşturulabilmesi çalışanlar kurumun amaçları doğrultusunda güdülenmelidir. Okul yöneticileri, lider olabilmeli ve çalışanları değişik etkileme taktikleriyle etkileşimi sağlayabilmelidir. Okul yöneticileri, kullandığı bütün etkileme taktiklerinden fayda sağlayamaz ise yetki gücünü en sonunda kullanmalıdır. Okul yöneticilerinin, etkileme güçlerinin fazlalığı ve çeşitliliği, onların verimliliğini ve okulun başarısını artırabilmektedir. Okul yöneticilerinin çalışanları etkileyebilmesi bürokratik kuralları iyi bilmesi, idari ve mesleki yeterliliğinin üst seviyede olması, bireysel özellikleri işine adanmışlık, öğretmenleri işlerini zevkle yapabilmeye sevk edebilecek şekilde davranış oluşturabilecek ve motivasyonu yükseltecek psikoloji bilgisine sahip olmasıyla mümkün olabilir.

#### **2.2.6. Eğitim Yönetiminde Koordinasyon**

Koordinasyon, örgülerde planlanan işleri gerçekleştirebilmesi için örgütün birbirine bağlı parçalarını, insan ve madde potansiyellerini birbiriyle uyumlu biçimde yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde gerçekleştirilecek iyi bir koordinasyon, birey ya da takımların birbiriyle ahenkli biçimde çalışmasını sağlayabilmektir. Koordinasyon sağlanmış örgütlerde, örgütün amaçları yönünde çalışmalar yapan bireyler diğerlerinin yaptığı iş ve işlemlerden koordinasyon süreci ile haberdar olabilmektedirler. Her birimdeki iş görenler öteki birimdekilere karşı sorumluluklarını görebilir, birimler arasında ihtiyaç duyulan işlerin neler olabileceği ve aralarındaki yardımlaşmanın nasıl olabileceği belirlenebilir. Ayrıca örgüt içerisindeki bütün çalışmalar ve birimlerin etkinliklerin, örgütlerin iç ve dış çevresine uygun biçimde yönetilebilir<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> M. Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2007, ss. 274-276.

<sup>80</sup><http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ysurec.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.10.2014).

İşletme yönetiminin örgütlenme sürecinde iş bölümü yapılarak ortaya konulan işler birey ya da birimlere iş sorumluluğu olarak verilir. Koordinasyon sürecinde, iş bölümü ile birbirinden ayrılan işler yeniden birleştirilerek bütün çalışmalar ahenkli bir şekilde yürütülebilmektedir. İşletmelerde yönetilen faaliyetler çalışanların ortak gayretlerini gerektirebilmektedir. İşletmelerin stratejik, planlarında belirlenmiş oldukları amaçlarına ulaşabilmeleri, bireyler ve departmanlar arasında iş gücünün sağlanması, bütün personelin ortak amaçları gerçekleştirilmesinde çalışabilmeleri ile mümkün olabilir.

Eğitim yönetiminin, kendi sistematiği içinde ayrı bir bilim dalı olarak ele alınması, sistemin işleyişi ve hedeflere ulaşılabilmesi uygulamalarında birinci derece katkı sağlayabilir. Eğitim işletme yönetimi kuramlarına ve bu sahadaki bilimsel gelişmelere hakim olamayıp geleneksel yöntemlerle idarecilik yapan eğitim yöneticileri, eğitim yönetiminin kuramsal alt yapısını işletme yönetimi sahasındaki kuramsal gelişmelerden faydalanmakla beraber kendi alanına özgü kuramsal temelleri vardır. Özellikle eğitim yönetimi kuramlarına ve bu sahadaki bilimsel gelişmelere hakim olamayıp geleneksel yöntemlerle idarecilik yapan eğitim yöneticileri, eğitim yönetiminin kuram çalışmalarına dayanarak yapmışlardır. Eğitim yönetiminin, sahadaki uygulayıcısı durumunda bulunan okul idarecileri, eğitim yönetimi kuramlarından beslenmeli, eğitim sahasındaki yeni bilimsel kurumlardan habersiz okul yöneticileri kendilerini yenileyemezler ve çağdaş eğitim sisteminin dışında kalabilirler.

#### **2.2.6.1. Eğitim’de Koordinasyonun Özellikleri**

Örgütte Koordinasyon, işlerin planlarda belirlendiği şekilde zaman ve şartlara en uygun şekilde ve araç-gereçle yapılabilmesi, bütün çalışanlar arasında uyumun ve işbirliğinin etkin bir biçimde sağlanabilmesi olarak tanımlayabiliriz. Yöneticilerin görevi bir taraftan örgütün maddi ve manevi üretim/hizmet faktörleri ile diğer taraftan örgütün bütün iç ve dış çevresi ile koordinasyonu sağlayabilmektir. Örgütün işleyişini makine çalışmasına benzetebiliriz. Marinanın çalışabilmesi için bütün parça ve dizilişlerin uyumlu çalışması gerektiği gibi örgütün işleyişin de bütün birim ve kişilerin uyum içinde ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilmelidir<sup>81</sup>.

Eğitim sisteminin iç ve dış çevresi ile ilgili tarafların çeşitliliği eğitimde koordinasyonun önemini daha fazla artırmakla beraber koordinasyonun da çok yönlü olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Eğitimde yapılacaklar uzmanlık gerektiren işlerdir. Eğitim hizmetleri pahalı, yetişmiş uzman ve personeli az, hizmet alanı fazla, kaynakları sınırlı olduğundan eğitim çalışmalarında koordinasyonun süreci, sistemin önemli bir parçası durumuna gelmiştir. Eğitim organizasyonunun

<sup>81</sup><http://www.egitim.aku.edu.tr/oytarihce.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

amaçlara uygun ve sağlıklı işleyebilmesi, sistemin amaçlarının çalışanlarca anlaşılması ve içselleştirmesine, her çalışanın kendine düşen sorumlulukları bilmesi ve yapılabilmesine, yöneticilerin koordinasyon becerisinin yüksek olmasına bağlı olmaktadır.

Eğitim çalışanlarının okullarda işbirliği yapabilmelerini ve koordinasyon içerisinde eğitim hizmetlerini yürütmelerini gerektiren birçok görevleri vardır. Okulda mevcut olan bütün faktörler, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye dönük biçimde birbiriyle uyumlu olarak çalışabilmelidir. Eğitim çalışanlarının işbirliği, uyum ve koordinasyonunda görev okul yönetimine düşmektedir. Okul yönetimi koordinasyonda becerikli olabilmelidir. Okulda koordinasyon, çalışanlar, eğitim araç-gereçleri, öğrenciler veliler vb.(iç ve dış çevre) okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan bütün güçleri kapsamaktadır.

Eğitimde koordinasyonun en temel işlevi, öğrencilerin eğitim ve öğretimi için eğitim çalışanlarının faaliyetlerini birbiriyle uyumlu hale getirmektir. Öğrencilerin kazanması gereken bilgi ve davranışların yeterliliklerinin görülebilmesi için, bütün öğretmenlerin beklenen yeterlilikleri gerçekleştirmede gerekli çalışmaları, vaktinde ve etkili iletişim kanallarını kullanarak gerekli çalışmaları koordineli biçimde yapabilmelidirler<sup>82</sup>.

Örgütlenme süreci, kuramlarda insan faktörünü yönetebilmeyi ve kurumsal yapıyı kurmayı, kadrolamayı ve donatımın koordinasyonunu sağlayabilmektedir. Örgütlenme, kurumsal fonksiyonların devamlılığını, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı sağlayabilir. Karar verme süreci ile uygulama arasında bağlantıyı kurabilir. İşletmenin mevcut insan ve madde kaynaklarının verimli kullanılmasına mekan tanıyabilir. Çalışanların birbirlerinden, yapılan iş ve işlemlerin yürütülmesinden haberdar olabilmelerini sağlayabilir. Okullarda iç ve dış örgütlenme, öğretim başarısını artırabildiği gibi verimli ve sağlıklı eğitim ortamının oluşturulmasında önemli faydalar sağlayabilir.

Okullarda koordinasyonun gerçekleşmesi için öncelikle bütün üye ve ilgili çevrelere dönük bir plan yapılmalı, plan ilgili kararlarca anlaşılabilir kabul edilebilmeli ve bütün tarafların planı uygulanmaya istekli olmaları ile mümkün olabilir.

#### **2.2.6.2. Eğitim ve Koordinasyon Çeşitleri**

Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan okulların yönetiminde iç ve dış etki çevrelerini dengede tutabilmek mecburiyeti, eğitimde koordinasyonun önemini arttırmaktadır. Okul yöneticileri koordinasyon planlamasında iç ve dış çevre faktörlerini göz önüne almalı ve planda bütün bu öğeleri kapsamalıdır. Böylece,

<sup>82</sup> [http://ozelokullardernegi.org.tr/Mevzuat/ozel\\_ogretim\\_kurumlari\\_yonetmeligi.pdf](http://ozelokullardernegi.org.tr/Mevzuat/ozel_ogretim_kurumlari_yonetmeligi.pdf), (Erişim Tarihi: 07.02.2015).



bütün çevrelerin planı anlamaları ve kabul etmelerini sağlarken planın uygulanmasını kolaylaştırmış olabilir. Okul yönetimi okulu etkileyebilecek çevrelerden bazılarını planın dışında bırakırsa, bu çevrelerle uğraşmak durumunda kalınabilir veya plana dahil olan-olmayan iki grup arasında kalabilecektir. Okulu etkileyen çevrelerin değer, davranış ve düşüncelerini okulun faydasına olarak uzlaştırmak ve dengede tutmak iyi bir koordinasyonla mümkün olabilir<sup>83</sup>

Örgütlerde koordinasyon sağlanırken farklı koordinasyon türlerinden yararlanılabilir Hiyerarşiye dayalı koordinasyon: Yöneticilerin idaresi altındaki çalışanlar üzerindeki yetkileri koordinasyonun sağlanmasında önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Yönetenin yetki gücüne dayanan koordinasyon, çalışanın yönetenlere itaat etmesine dayalı koordinasyondur.

İnandırıcı koordinasyon: Örgütteki kişileri birbirine inandırarak beraberce çalışabilme duygusu oluşturularak gerçekleştirilen koordinasyon olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bir birine inandığı ve güvendiği şekilde bir koordinasyonda kişiler ve takımlar beraberce örgütü ortak hedeflere ulaştırabilmek için, işlerini içselleştirerek severek yaparlar ve yüksek motivasyon ve moralle sonuca daha hızlı ulaşabilirler.

Komiteler yoluyla koordinasyon: Örgütte, tek bir kişi tarafından değil birden çok çalışanın ortak fikrine dayalı olarak kararlar alınması, kararın doğruluk ve güvenilirlik seviyesini yükseltebilir. Komiteler yoluyla koordinasyonda kararlar birden fazla kişi tarafından alındığı için zaman kaybı ve israfa yol açabilir, karar alma zorlaşabilir<sup>84</sup>.

Yatay ve Dikey koordinasyon: Örgütte aynı seviyede yetki ve sorumluluk sahibi olan birey ya da birimleri arasındaki koordinasyon yatay koordinasyon, üst yönetici veya üst birimlerle alt yönetici ve alt birimler arasındaki koordinasyon da dikey koordinasyon olarak tanımlanmaktadır. Yapıyla- görevle ilgili koordinasyon: Bir örgütün kuruluş aşamasında koordinasyon yapmaya uygun olarak kurulması yapıyla ilgili koordinasyon, örgütün işleyişi esnasında kurulan koordinasyon görevle ilgili koordinasyon olarak ifade edilmektedir.

Çapraz koordinasyon: Matrix ya da proje tipi büyük işletmelerde gömülen koordinasyon türü olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısındaki yönetim-hiyerarşi bağlantısının yerini projelerle ilgili özel olarak hazırlanmış özel bölümler alır. İç ve dış koordinasyon, iç koordinasyon örgütün kendi bünyesindeki unsurlar arasındaki uyum sağlanması yürütülen işlerin birbirini takip eden ve bütünleyen duruma

---

<sup>83</sup>Yozgat a.g.e., ss. 38-43.

<sup>84</sup>[http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_ays\\_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014\\_03/29125848\\_yneti\\_mbilimidernotlar.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_ays_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014_03/29125848_yneti_mbilimidernotlar.pdf), (Erişim Tarihi: 05.02.2015).

gelmesini sağlamaktadır. Dış koordinasyon ise, örgüt ile çevresi arasındaki uyumun sağlanabilmesidir denilebilir.

### **2.2.7. Eğitim Yönetiminde Değerlendirme**

Yönetim sürecinin temel işlevlerinden olan değerlendirme, yönetim süreci işlevlerinin bir sonucu olarak ele alınabilir. Değerlendirme süreci işletme ya da kurumdaki faaliyetlerin, planlama sürecinde alınan kararlara ne derece ulaşılabilirdiği ve eksikliklerinin nedenlerini bulabilmek şeklinde ifade edilebilir. Değerlendirme sürecinde, örgütte yapılan çalışmaların, örgüt talimatlarına, kurallarına hedeflerine uygun olarak yapılıp yapılmadığı tespit edilebilir ve gerekli düzeltmelerin yapılarak sürekli gelişim sağlanmasına fırsat tanınabilir<sup>85</sup>.

Toplam kalite yönetiminin ana felsefesi sürekli gelişme anlayışıdır. Sürekli gelişim anlayışında, yönetim süreçleri devamlı olarak denetlenmekte, standartlar ve değişiklikler ölçülmekte sapmalar belirlenmekte ve düzeltme süreci uygulanarak sürekli gelişim sağlanabilmektedir. Kontrol olarak da ifade edilen denetim fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için hedefler ve çalışma standartları ortaya konularak denetim için bir ölçüt oluşturulur. Örgütteki çalışma standartları, üretim ya da hizmet sonuçlarının ölçülebilmesine imkân tanımaktadır. Denetlenen çalışmalar sonucunda gerçekleştirilen üretim ya da hizmet çalışma standartları ile karşılaştırılır ve standartlarda sapma görülürse düzeltici tedbirler alınabilir. Denetim süreci ile çalışmaların örgüt standartlarına göre gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

Değerlendirme ya da denetleme, kurumunun stratejik planlamalarında belirlenen hedefler, alınan kararlar, yöntem ve teknikler, örgüt içi kurumsal ve ekipman organizasyonu neticesinde yapılan çalışmalar da ortaya çıkan sonuçların ele alınarak analiz edilmesi, amaçlara ulaşılabilirlik seviyesinin ortaya konulması diye ifade edilmektedir<sup>86</sup>

Toplumun kalite yönetimindeki sürekli gelişim, sıfır hata felsefesini eğitim sistemi bakımından tam öğrenme felsefesine benzetebiliriz. Tam öğrenme felsefesinde, bütün öğrenciler öğrenebilir görüşü temel kabul edilmektedir. Bireysel özellikleri ve yetenekleri farklı öğrencilere aynı programlar sınıflar öğrenme ortamları sunulur ve aynı sürelerde öğrenmelerinin beklendiği eğitim sisteminde sıfır hata sonucun ortaya çıkmasını beklememelidir. Tam öğrenme anlayışında öğrenme güçlükleri yaşayan bireyselleştirilmiş eğitim-öğretim planları hazırlanılır, öğrenme güçlüğünün türü ve ölçüsüne göre öğretim hizmeti verilirse yüksek seviyede öğrenme oranı gerçekleştirilebilir.

---

<sup>85</sup> Aydın, a.g.e., ss. 47-49.

<sup>86</sup>Bursalıoğlu, a.g.e., ss. 93-96.

Eğitim ve ğretim sürecinin her aşamasında beklenen davranışların ve öğrenmenin gerçekleşme durumlarının denetimi ile tam öğrenme yani öğretimde sıfır hatalı sonuca ulaşılması mümkün olabilir. Gerçekleştirilemeyen tam öğrenme ve kazandırılmayan davranışlar eğitim kurumlarında hatalı çıktılar ya da ürünler olarak kabul edilebilir. Eğitim kurumları ya da eğitim sisteminde denetleme (değerlendirmeler) sonucunda hatalı ürünler tespit edilerek gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanabilir.

#### **2.2.7.1. Değerlendirme Kavramı**

Değerlendirme ya da denetleme, kurumunun stratejik planlamalarında belirlenen hedefler, alınan kararlar, yöntem ve teknikler, örgüt içi kurumsal ve ekipman organizasyonu neticesinde yapılan çalışmalar da ortaya çıkan sonuçların ele alınarak analiz edilmesi, amaçlara ulaşılabilirlik seviyesinin ortaya konulması diye ifade edilmektedir<sup>87</sup>

Toplumun kalite yönetimindeki sürekli geleişim, sıfır hata felsefesini eğitim sistemi bakımından tam öğrenme felsefesine benzetebiliriz. Tam ğrenme felsefesinde, bütün öğrenciler öğrenebilir görüşü temel kabul edilmektedir. Bireysel zellikleri ve yetenekleri farklı öğrencilere aynı programlar sınıflar öğrenme ortamları sunulur ve aynı sürelerde öğrenmelerinin beklendiği eğitim sisteminde sıfır hata sonucun ortaya çıkmasını beklememelidir. Tam ğrenme anlayışında öğrenme güçlükleri yaşayan bireyselleştirilmiş eğitim-ğretim planları hazırlanılır, öğrenme güçlüğünün türü ve lcsne göre ğretim hizmeti verilirse yüksek seviyede öğrenme oranı gerçekleştirilebilir. Eğitim ve ğretim sürecinin her aşamasında beklenen davranışların ve öğrenmenin gerçekleşme durumlarının denetimi ile tam öğrenme yani öğretimde sıfır hatalı sonuca ulaşılması mümkün olabilir.

#### **2.2.7.2. Değerlendirme Aşamaları**

Bir plan ve program dahilinde faaliyetler yürüten kurumlarda planlamalarda verilen kararlara ve hedeflere hangi oranda ulaşılabildiği denetim(değerlendirme) sonucunda anlaşılabilir. Değerlendirme yapılabilmesi için çeşitli aşamaların bitirilmesi gerekmektedir<sup>88</sup>;

##### **1. Standartların tespit edilmesi**

Kurumun hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının anlaşılabilmesi için bir takım ölçülerin belirlenmesini gerektirmektedir. Belirlenen ller değerlendirme standartlarını oluşturur. Standartlar, retim ya da hizmetin gerçek sonuçlarıyla ölçülebilmesini mümkün kılan ölçülerdir. Standartlar, alışanların sınırlı zamanlarda

<sup>87</sup><http://www.jret.org/FileUpload/ds217232/File/uzaktanegitim.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.10.2014).

<sup>88</sup>Aksu a.g.e., ss. 41-44.

yapabilecekleri işi ölçebilmeli, kim, niçin, ne, nasıl, ne zaman sorularına cevap vermelidir.

## 2. Gerçekleşen ürün ya da hizmetin ölçülmesi

Bu aşamada daha önceden tespit edilen standartlara göre yapılan çalışmanın veya hizmetin değerlendirilmesi yapılır. Böylece ulaşılmaması gereken standartlarla gerçekleşeni birbiriyle karşılaştırma imkânı ortaya çıkar. Bu aşamada gözlemleme, analiz ve yorumlama yöntemleri uygulanabilmelidir. Sonuçların doğru anlaşılabilmesi için tam anlamak ve kıyaslama yapabilmek önem taşımaktadır.

## 3. Standartlarla gerçekleşen sonuçların mukayesesi(karşılaştırılması)

Ortaya çıkan sonuçlara standartlar karşılaştırılıp yorumlanmalıdır. Standartlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında bir sapma veya fark yoksa kurumda bir sapma problemi olmadığı anlaşılabilir. Değer yönünden standartlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında sapma veya farklar var ise durumun amacından uzaklaştığı ortaya çıkacaktır. Bu var ise durumun amacından uzaklaştığı ortaya çıkacaktır. Bu aşamada geri bildirimler(dönüt) önemli veri olabilir. Öğrencilerde beklenen davranışlar beklentileri karşılamıyor ise kurumun gerekli düzeltmeler yapmasını zorunlu hale getirmektedir.

## 4. Düzeltme çalışmaları yapabilmek

Düzeltme çalışmalarında iş ya da hizmetin düzeltileceği unutulmamalı, standartlardan sapmanın kaynakları belirlenmeli, sapmalar konusunda sorumlu yönetici uyarılmalıdır. Düzeltme çalışmalarında, planlamada belirlenen hizmet sürecinde insan ve ekipman performansında değişiklikler yapılabilir ya da standartlar yeniden değerlendirilerek gözden geçirilebilir, yeni şartlara göre revize edilebilir.

Eğitim örgütlerinde denetim, yönetim sürecinin temel işlevlerinden olup, yönetimin diğer işlevlerinin bir sonucu olarak ele alınabilir. Okullar, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi için oluşturulan organizasyonun hizmeti gerçekleştirme yeridir. Eğitim sisteminde, amaçların belirlendiği stratejik planlama sürecinde en başarılı ve en uygun planları yapmak yeterli olmayabilir. En iyi planı yapmanın yanında, yapılan planın başarısının ne oranda gerçekleştiği ve amaç gerçekleştirilmediyse yanlışların nasıl ve nerelerden kaynaklandığının da tespit edilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin, önceden belirlenmiş amaç ve iş/hizmet standartlarına göre çalışmalarını yürütebilmesi için sağlıklı bir değerlendirmenin yapılması büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için, yöneticilerin çeşitli yöntem ve tekniklerle elde ettiği bilgilerin güvenilir ve objektif veriler olması

gerekmektedir. Elde edilen veriler ne kadar objektif ve sağlam olursa değerlendirme o kadar doğru ve gerçekçi yapılabilir<sup>89</sup>.

Eğitim örgütlerinde teftiş ve sonucunda değerlendirmenin başarılı olabilmesi, teftiş ve değerlendirmenin amaç, plan ve ilkelerine uygun olarak yürütülmesi ile gerçekleşebilmektedir. Teftiş ve değerlendirme yapılırken periyodik işlemler süreci içerisindeki sıralama ya dikkat edilmelidir<sup>90</sup>;

1. Teftiş amaçları belirlenmeli
2. Teftiş planının hazırlanması
3. Teftiş edilecek hususların saptanması
4. Teftiş ölçütlerinin belirlenmesi
5. İzleme ve denetim evrakının hazırlanması
6. Denetim unsurlarının hazırlanması
7. İzleme ve denetim yapılması
8. İzleme ve denetim sonuçlarının yazılması
9. İzleme ve denetim sonuçları istatistik bilgileri dökümünün yapılması
10. Denetim sonuçlarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi
11. Elde edilen verilerin bildirilmesi, yönetimin bilgilendirilmesi
12. Sonuçların ortaya çıkarılması
13. Sapma varsa sebeplerinin tespiti
14. Sapmalar karşısında çözüm önerilerinin belirlenmesi

Değerlendirme aşamaları sonucunda eğitim sistemini uygulayıcısı eğitim örgütlerinin bir bütün olarak organizasyonun bütün parçalarının geçerlilik ve etkinlik seviyesi ortaya çıkarılabilir. Objektif ve gerçekçi bir değerlendirme ile amaca ulaşabilmeye fayda sağlayan ve eksik yönleri ortaya çıkarabilir. Yönetim süreci ve iş/hizmet gerçekleştirme öğeleri ile ilgili toplanan bütün olumlu ya da olumsuz bilgilere geri besleme feedback veya dönüt denilmektedir. Örgütler değerlendirme ve geri besleme(dönüt) yolu ile ortaya çıkardıkları eksiklerle çözümler kullanarak başarılı olabilir ve amaçları doğrultusunda gelişebilme imkânı bulabilirler.

### **2.2.7.3. Değerlendirme ve Kıyaslamanın Esasları**

Eğitim sisteminde değerlendirme normlara bağlı değerlendirme ve amaçlara bağlı değerlendirme şeklinde mukayese edilerek yapılabilir<sup>91</sup>.

Eğitim öğretimde değerlendirme, öncelikle bir düşünce, fikir ve davranış etkileşimi olarak ele alınmalı ve yapılmalıdır. Eğitimde değerlendirmeni(teftiş) asıl işlevi, eğitim sisteminin amaçlarını ve beklentileri ile uyumlu uygulama ve hizmet

<sup>89</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 141.

<sup>90</sup> D. A. Waldman, L.E. Atwater ve D. Antonioni, Has 360-Degree Feedback Gone Amok?, **Academi of Management**, 12(2), 1998, ss. 86-94.

<sup>91</sup> Tezcan a.g.e., ss. 75-78.

işlemlerini bulabilmektir. Eğitim düzenlenmesini, programını araştırmaları, mukayese yapma gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Belirlenen değerlendirme(teftiş) faaliyetlerinin yürütülebilmesi çok iyi hazırlanmış denetim planlamasını gerçekleştirmektedir. Eğitim kurumları, sadece öğrenmenin yanında istenen beklendik davranış biçimlerinin gösterilmesinin de değerlendirmeye esas alındığı kurumlardır.

Okullar eğitim öğretim faaliyetlerini çeşitli plan, program, yöntem ve teknikler doğrultusunda ve belli süreler dikkate alarak yürütürler. Okul denetimleri, parasal kaynakların kullanımı, uygulama plan ve programlar, süreçleri teknik normlar doğrultusunda yapılmaktadır. Okul denetmelerinin sosyal tarafını, fikir-davranış ve öğrenme-davranış ilişkileri oluşturmaktadır. Denetleyen ve denetlenenler birbirlerinin kişilik özelliklerine, fikir ve davranış biçimlerine hassasiyet göstermelidir. Okul değerlendirmelerinde öğrenme ile öğrencilerdeki istendik davranışların ortaya konulabilme sonuçlarını dikkate alınabilmelidir.

#### **2.2.7.4. Denetlemenin Türleri**

Üretim veya hizmet kurumlarının, kuruluş amaç ne olursa olsun stratejik planlarla belirlenen hedefleri bulunmaktadır. Kurumlar hedeflerine ulaşabilmek için, yönetim süreçlerini ve iş gerçekleştirme çalışmalarını planlara uygun yürütebilmelidirler. Kurumlarda çalışmaların amaçlar ve planlamalar doğrultusunda yapılıp yapılmadığının tespit edilmesi sürecine denetim denilmektedir. Eğitim kurumlarında denetlemenin amacı eğitim sisteminin ve sistemin uygulayıcısı okulların etkilendiği ve gelişmesini sağlayabilmek ve sürdürülebilmektir. Okullarda denetimler çeşitli şekillerde yapılmaktadır.

Teftiş ve değerlendirme alanına göre kurum ve ders teftişi kurum okulların eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde birey ve madde kaynaklarını sağlayabilme, kaynaklarından faydalanabilme durumunun tespiti, kontrolü ve ölçütlerine göre teftişinin yapılması olarak ifade edilmektedir. Ders teftişi, Okullarda eğitim öğretim işlevlerini yürüten öğretmenlerin yaptıkları etkinlik faaliyetlerinin gözlemlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir<sup>92</sup>.

Teftiş yapacak denetmelerin görevlendirilme biçimine göre genel ve özel teftiş. Genel denetim; müttetiklerin teftiş planına göre okulların, bütün faaliyetlerinin ve çalışanların müftetişlerin teftiş planına göre okulların, bütün faaliyetlerinin ve çalışanların müftetiş grubunca denetlenmesidir diyebiliriz. Özel denetim; özel bir durum kazanmış olan okul veya çalışanların makam onayınca bağlı olarak denetlenmesi olarak ifade edebiliriz.

---

<sup>92</sup> S. Sullivan, ve J. "Glanz, Alternative Approaches to Supervision: Cases From the Field." *The Journal of Curriculum and Supervision*, 15 (3), 19 Ekim 2005, ss. 212–235.

Teftişle görevlendirilen müfettişlerin sayısına göre bireysel ve grupla bireysel teftiş, bir müfettiş tarafından yapılır. Müfettişin kendi denetleme tanı doğrultusunda görüşme, inceleme gözlem denetim ve soruşturma yapmakta Grupla teftiş iki ya da daha çok müfettiş tarafından yapılır. Müfettişlerin her biri kendi uzmanlık alanını ilgilendiren çalışmalarla alakalı görüşme gözlem denetim ve soruşturma yapar. Grupta teftiş branş ve uzmanlık alanına göre yapılacağından daha objektif olabilmektedir<sup>93</sup>.

Gerçekleştirilemeyen tam öğrenme ve kazandırılmayan davranışlar eğitim kurumlarında hatalı çıktılar ya da ürünler olarak kabul edilebilir. Eğitim kurumları ya da eğitim sisteminde denetleme (değerlendirmeler) sonucunda hatalı ürünler tespit edilerek gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanabilir.

#### **2.2.7.5. Denetleme Süreçleri**

Okullarda yapılan teftişin temel amacı okulların, eğitim sisteminin beklentilerini karşılamadaki etkililiğini artırmak olmalıdır. Okulların etkili olabilmeleri, kurumsal, idari ve eğitim öğretimi faaliyetlerini planladığı seviyede gerçekleştirebilmeleri ile mümkün olabilir. Eğitim sistemi ve okul hizmetlerinin kapsamı arttıkça denetleme ihtiyacı da artmaktadır<sup>94</sup>.

Eğitim yönetiminde denetleme süreçleri<sup>95</sup>;

1. Ölçümleme; Bir işin ulaşabileceği nitel ve nicel başarı seviyelerini saptayabilecek ölçülerin(standartizasyon) önceden belirlenmesidir. Okulların, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yapılan planlamaları başarıya ulaşabilmesi için ölçünler belirlenir. Okul yöneticilerinin, uygulayacakları, öğretim planlarında, ulaşılması düşünülen amaçların nitel ve nicel seviyesinin ne olabileceğini bilmesi gerekmektedir.

2. Ölçme; Ölçülecek nesnenin sayısal değerini bir ölçüt kullanarak ortaya çıkarmak diye ifade edilmektedir. Okul yöneticisi yönetim amaçlarının ve gerçekleşme oranının ölçülebilmesi için çeşitli ölçme araçları belirleyebilir.

3. Karşılaştırma; Okulda yapılan çalışmaların ölçünüyle ölçme sonuçlarının birbiriyle karşılaştırılarak varsa farkların ortaya çıkarılmasıdır.

4. Düzeltme; Ölçün ile ölçme sonuçlarının karşılaştırılmasının, okulun hedeflerinden sapıp saptığını ortaya çıkarır. Okulun hedeflerinden sapma varsa bu sapmanın giderilmesi gerekir. Eğitim denetiminde düzeltme, hedeflerden sapma ve geri kalmaları gideren bir süreçtir.

---

<sup>93</sup>Taymaz a.g.e., ss. 57-60.

<sup>94</sup>Turgut, a.g.e.,ss. 15-17.

<sup>95</sup><http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/199410FEYYAT%20G%C3%96K%C3%87E.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.01.2015).

5. Değerlendirme; teftiş sürecinin son aşamasıdır. Teftiş süreci ile edinilen verilerin karşılaştırılması ile ulaşılan bir yargılama basamağıdır. Değerlendirmenin sağlıklı ve objektif olabilmesi için, edinilen bilgilerin nesnel, geçerli ve güvenilir olmalıdır.

Hizmet aşamalarının sonucunda hataların ortadan kaldırılması, başka bir deyişle muayene temelli kontrol felsefesi maliyeti yüksek bir yaklaşımdır. Bunun sonucunda kalitenin artırılması üretim maliyetlerinde artışa neden olabilecektir. Bu duruma alternatif, toplam kalite yönetiminin benimsenmiş olduğu önlemeye yönelik yaklaşım felsefesi sayesinde aynı zamanda kalite seviyesini artırılması sağlanırken maliyetlerin azaltılması da mümkün olabilecektir.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE 9. SINIF ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK ALGILARININ ARAŞTIRILMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNETEMİ**

Bu bölüm tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamaları kapsamaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırma verilerinin analizi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma bulguları ve değerlendirme, araştırmada kullanılan analiz teknikleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ve araştırma boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon değerleri konularına yer verilecektir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Eğitim örgütlerinde 9. Sınıf öğrencilerinin liderlik anlayışları istatistik analizler yapılarak mevcut durum tespit edilmiş ve elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın raporu hazırlanmıştır. Bu çalışma ile öğretmen liderliği rollerinin ne düzeyde sergilendiğine yönelik algıların ve öğretmen liderliğine ilişkin beklentilerin ne düzeyde olduğuna ilişkin bilgiler elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın mevcut durum tespiti yapma amacı ile birlikte yapılan araştırmaları destekleyici bir hedefi bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde 9. Sınıf öğrencilerinin liderlik anlayışları ile ilgili verileri irdeleyen bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Liderlik beklentileri ve algısı tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında liderlik algısını ortaya koymak, beklentiler ve mevcut durum arasında bir karşılaştırma yapmak ve çözüm önerilerini sunmaktır.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri, eğitim öğretimin kalitesini belirleme açısından büyük önem kazanmaktadır. Araştırmanın amacı ortaöğretim kurumları 9. sınıf (Lise 1) öğrencilerinin okul liderlerinden beklentilerini ve eğitim gördükleri okullarında liderden beklentilerinin karşılanma derecesini araştırmaktır. Bunun yanında, eğitim kurumlarındaki liderliğin paylaşımcı bir yapı içerisinde olması gerektiğinin ortaya konması ve yönetim ve sorumlulukların okulda tüm öğretmenler tarafından paylaşılması gerekliliğinin açığa çıkarılmasıdır. Öğretmenlerin eylemleri, öğretmen liderliği konusunda kullanılabilir yöntem ve stratejiler hakkında çözüm önerileri getirmektir.

### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Eğitim kurumlarında liderlik genellikle müdürlerle birlikte düşünülmemekte ve okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişmesinde müdürlerin yetenekleri ve yeterlikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte müdürlerin çağın getirdiği değişimlerle günden güne karmaşıklaşmakta olan okul ve toplumsal çevre içinde, tek başlarına tüm yönetim/liderlik sorumluluklarını üstlenmelerinin güç olduğu açıktır. Bu nedenle liderliğin yapılandırılarak dağıtılması ve bir takım davranışına dönüştürülmesi önemlidir. Eğitim kurumlarında da denetmenler, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, aileler, diğer personel ve ilgililerden oluşan ve işbirliği içinde çalışılan ve öğrenilen bir profesyonel ortaklık alanı oluşturmak başarının anahtarı olabilir.

### **3.1.3. Araştırmanın Problemi**

Eğitim örgütlerinde 9. Sınıf öğrencilerinin liderlik algılarında mevcut durum nedir? Eğitim kurumlarında da denetmenler, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, aileler, diğer personel ve ilgililerden oluşan çevre açısından, liderlik algısının kurumsallaşmış olmasının ve iyi anlaşılmasının yararları nelerdir?

### **3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Çalışma İstanbul'da yer alan eğitim kurumlarından 5 farklı lisede, her bir lisede yirmi kız yirmi erkek olmak üzere kırk öğrenci tarafından cevaplandırılmıştır. Toplamda 100 kız 100 erkek olmak üzere 200 tane 9. sınıf öğrencisi anketi cevaplamıştır. 1 anket değerlendirme dışı bırakılmış, değerlendirmeler 199 anket üzerinden elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır. Örneklem belirlemede kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

### **3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

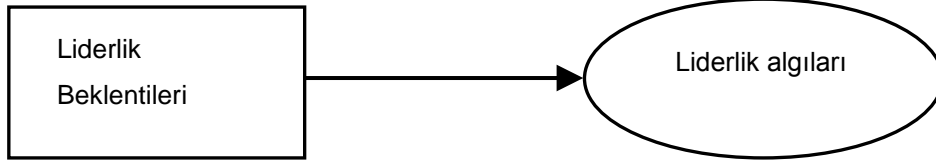
Araştırmanın alan uygulaması bölümünde, katılımcılardan elde edilen verilerden yararlanılarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın teorik kısmında, literatür çalışmaları yapılmıştır. Araştırma verileri, araştırma için elde edilen bilgiler çerçevesinde ele alınmıştır. Alan uygulaması, İstanbul Beylikdüzü Çok Programlı Anadolu Lisesi, Beylikdüzü Gürpınar İMKB Anadolu Meslek Lisesi, Beylikdüzü Beşir Balcıoğlu Anadolu lisesi ve Cahit Zarifoğlu Anadolu Lisesi, Beylikdüzü Vali Muammer Güler Sosyal Bilimler Lisesi, yönetici, öğretmen ve öğrencileri ile sınırlıdır. Anket, her bir okulda, yirmi kız ve yirmi erkek olmak üzere kırk öğrenci tarafından cevaplandırılmıştır. Toplamda 99 kız 100 erkek olmak üzere 199 adet 9. Sınıf öğrencisi anketi cevaplamıştır.

### **3.1.6. Araştırmanın Modeli**

Eğitim örgütlerinde 9. Sınıf öğrencilerinin liderlik anlayışları incelenmiştir. Araştırmada, mevcut durum ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu

şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

**Şekil-1** Liderlik Beklenti-Algı İlişkisi



Bağımlı değişken: Liderlik beklentisi

Bağımsız değişken: Liderlik algısı

### 3.1.7. Araştırmanın Sayıltıları

1. Araştırma yönteminin, bilimsel açıdan uygulanan ilkelere uygun olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
2. Uygulama çalışmalarında güvenilirliği sağlayan ölçeklerin kullanılmasının araştırmadan elde edilecek verileri sağlayacağı varsayılmıştır.
3. Çalışmanın uygulamasında, katılımcıların objektif ve güvenilir cevaplar verdiği varsayılmıştır.

### 3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

H<sub>1</sub>: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>2</sub>: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile kurumsal gelişim algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>3</sub>: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile mesleki gelişim algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>4</sub>: Kurumsal gelişim beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>5</sub>: Kurumsal gelişim beklentisi ile kurumsal gelişim algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>6</sub>: Kurumsal gelişim beklentisi ile mesleki gelişim algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>7</sub>: Mesleki gelişim beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı karşılaştırıldığında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>8</sub>: Mesleki gelişim beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında istatistik anlamda fark vardır.

H<sub>9</sub>: Mesleki gelişim beklentisi ile mesleki gelişim algısı arasında istatistik anlamda fark vardır.

### **3.1.9. Araştırma Verilerinin Analizi**

Çalışmanın planlanmasında ampirik yöntem tercih edilmiş ve sorulan soruları cevaplandırması ve varsayımların sınanması amacıyla elde edilen veriler, katılımcılardan ölçekler vasıtasıyla elde edilmiştir. Ölçek verileri SPSS 21 programı ile analiz edilmiş ve istatistiksel analizler uygulanmıştır.

### **3.1.10. Araştırma Ölçekleri**

Araştırmanın ölçeği içinde Beycioğlu'nun<sup>96</sup> çalışmasından faydalanılmıştır. Ölçeğin üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar "Kurumsal Gelişme", "Mesleki Gelişim" ve "Meslektaşlarla İşbirliği"dir. "Kurumsal Gelişme", için 9 soru, "Mesleki Gelişim" için 11 soru ve "Meslektaşlarla İşbirliği" için 5 soru yöneltilmiş olup, ölçekle ilgili sorular ekler bölümünde yer almaktadır.

### **3.1.11. Bulgular ve Değerlendirme**

"Eğitim örgütlerinde 9. Sınıf öğrencilerinin liderlik anlayışları" konusunda yapılan çalışmada ölçekler ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Örneklem alanı, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki 5 farklı lise seçilmiştir.

### **3.1.12. Araştırmanın Analizleri**

Araştırmada ileri sürülen hipotezlerle ilgili analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla elde edilen verilerden yola çıkılarak normallik dağılımları irdelenerek parametrik testlerin uygulanması kararına varılmıştır. Parametrik testler kapsamında Korelasyon analizi ve Pearson analizleri uygulanmıştır. Araştırma değişkenleri üzerinde faktör analizi ve Cronbach Alpha güvenirlik testleri yapılmıştır. Cronbach Alpha Liderlik beklentisi ölçeği için 0,951, Liderlik algısı ölçeği için 0,952 olarak bulunmuştur. Bulunan değerler istenilen değerlerin çok üstündedir.

### **3.1.13. Anket Çalışması Verilerinden Elde Edilen Demografik Veriler**

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen demografik bilgiler aşağıda detaylandırılmıştır.

#### **3.1.13.1. Katılımcıların Cinsiyet Verilerinin Karşılaştırılması**

Tablo 1'de, anket katılımcılarının cinsiyetleri karşılaştırılmıştır.

---

<sup>96</sup> Kadir Beycioğlu ve Battal Aslan, "2010 ilköğretim Online Öğretmen Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması".

**Tablo-1** Anket Katılımcıların Cinsiyet Verileri

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Erkek	100	50,25	50,25	50,25
Kız	99	49,75	49,75	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılanların 100'ü erkek (%50,25) ve 99'u (%59,5) kız öğrencidir. Örneklemimizde normal dağılım göstermektedir.

### 3.1.14. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmanın anket formunun geçerlilik denemesi için pilot araştırma yapılmış ve araştırma sonucunda, katılımcıların cevaplarının sorunsuz olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlilik analiziyle ilgili sonuçların pozitif sonuç vermesiyle birlikte anketlerin katılımcılara dağıtılmasına karara verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliğini test etmek üzere öncelikle faktör analizi yapılmıştır(N=199). Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan analizler sonucunda, hem algı (Kaiser Meyer Olkin = 0.932, Bartlett's Test of Sphericity= 2132.35 p =0.000) hem de beklenti (Kaiser Meyer Olkin = 0.924, Bartlett's Test of Sphericity= 2613.97, p =0.000) için verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra, veriler temel bileşenler analizi yöntemine göre, faktör analizi çözümlemesine tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda, ölçekte yer alan maddelerin, hem algı hem de beklenti açısından dört boyutta toplandığı belirlenmiştir. Toplam 24 maddeden oluşan ölçeğin açıkladığı kümülatif varyans oranı; algı için %60.24, beklenti için % 59.506 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2'de, liderlik beklentisi ölçeğinin ait boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

**Tablo-2** Liderlik Beklentisi Ölçek Boyutları

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Meslektaşları ile işbirliği	0,885
2	Örnek tutum ve davranışlar	0,887
3	Kurumsal gelişme	0,769
4	Mesleki gelişim	0,803

Liderlik Beklentisi Ölçeğinin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde ise, Cronbach Alpha değeri sırayla Meslektaşları ile işbirliği boyutu için 0,885, Örnek tutum ve davranışlar boyutu için 0,887, Kurumsal Gelişme boyutu için 0,769 ve Mesleki Gelişim için 0,803 olarak bulunmuştur. Bu değerler güvenilirlik sınırları içerisindedir.

Tablo 3’de, liderlik algısı ölçek ait boyutlarına ilişkin algılar değerlendirilmiştir.

**Tablo-3** Liderlik Algısı Ölçek Boyutları

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Kurumsal Gelişme algı	0,882
2	Meslektaşlarla İşbirliği Algı	0,842
3	Mesleki Gelişim Algı	0,768
4	Lidere duyulan Güven Algısı	0,859

Liderlik Algısı Ölçeğinin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde ise, Cronbach Alpha değeri sırayla Kurumsal Gelişme boyutu için 0,882, Meslektaşları ile işbirliği için 0,842, Mesleki Gelişim için 0,859 ve Lidere duyulan Güven algısı boyutu için 0,859 olarak bulunmuştur. Bu değerler güvenilirlik sınırları içerisindedir.

### 3.1.15. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda, araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo 4’de, liderlik beklenti boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri değerleri karşılaştırılmıştır.

**Tablo-4** Liderlik Beklenti Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri Değerleri

	N	Min.	Max.	Ortalama a	Std. Sapma	Varyans
Örnek tutum ve davranışlar	199	1,00	5,00	1,7071	0,85314	0,728
Mesleki gelişim	199	1,00	5,00	1,7320	0,90681	0,822
Kurumsal gelişme	199	1,00	5,00	1,8254	0,83596	0,699
Meslektaşları ile işbirliği	199	1,00	5,00	1,8425	0,79366	0,630
Geçerli	199					

“Örnek Tutum ve davranışlar” boyutu, “Liderlik beklenti” değişkeninin lise öğrencileri tarafından en fazla beklenti içinde olunan boyutu olarak tespit edilmiştir(alınan düşük puanlar beklentinin yüksek olduğunu göstermektedir). “Örnek

tutum ve davranışlar” boyutunun ortalama skoru 1,70 (std. sapma: 0,85) olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların “Örnek Tutum ve davranışlar” ile ilgili ifadelerde “Sık sık” şeklindeki seçeneği tercih etmişlerdir.

Öğrenciler tarafından lider yöneticilerde en fazla beklenti, örnek tutum ve davranışlar olarak tespit edilmiştir. Öğretim kurumlarında yöneticilerin ve öğretmenlerin, örnek tutum ve davranışlarının öğrenciler tarafından özellikle izlendiğinin bilinci içerisinde olmaları gerekmektedir. Okulun ve eğitim sisteminin temel amacının, bireylere kendi yaşantıları yolu ile istedik davranışlar kazandırabilmek olması sebebiyle eğitim yönetici ve öğretmenleri örnek tutum ve davranışları yolu ile öğrenciler için rol model olabilmelidirler.

Öğretim kurumlarında okul yönetici ve öğretmenlerin tarafından ikinci derecede beklenti duyulan özellik olarak saptanmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, mesleğin gerektirdiği bilgi, birikim ve deneyime sahip olmaları ile mümkün görülmektedir. Eğitim kurumlarında öğrencilerin kurumsal gelişme boyutuna, mesleki gelişim boyutunun hemen arkasından üçüncü derecede önem verdikleri tespit edilmiştir.

Öğrenciler, eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimleri ile bağlantılı olarak kurumsal gelişmenin de beklentisini taşımaktadırlar. Öğretim kurumları, farklı kültürel, sosyal ve ekonomik çevrelerden gelen öğrencilerin toplu yaşadıkları ortamlardadır. Okullar fiziki yapısı, eğitim araç-gereç donanımı sosyal kültürel, sportif faaliyetler yönünden canlı ve dinamik bir yapıya sahiptir. Öğrenciler okuldaki sosyal ilişkiler, eğitim yöneticilerinden öğrendiği bilgi ve izlediği model davranışlar sonucunda gelecekteki hayata hazırlanmakta nerede, ne zaman nasıl hareket edilmesi gerektiğini algılamakta toplumu ile bütünleşen iyi vatandaşlar olabilmektedir.

Okulların eğitim sisteminin ve ülkenin beklentilerini karşılayabilmesi devamlı olarak kurumsal gelişimin sağlanması ile mümkün olabilir. Meslektaşları ile işbirliği boyutu, öğrenciler tarafından gözlemlenen önemli bir faktör olarak saptanmıştır.

Eğitim kurumlarında kurumsal gelişmenin sağlanabilmesi, eğitim kalitesinin artması öğretmen ve öğrencilerin işbirliği ile gerçekleşmektedir. Yöneticiler, okullarda iç ve dış çevre ile kuracakları sağlıklı bir koordinasyon ve işbirliği ile gerçekleşmektedir. Yöneticiler, okullarda iç ve dış çevre ile kuracakları sağlıklı bir koordinasyon ve işbirliği ile eğitim kalitesini artıracaktır. Öğretmenler kurull toplantıları, zümre toplantıları, meslektaşlar arasındaki eşgüdüm ve işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmekte, sportif ve kültürel faaliyetlerde meslektaşlar arasındaki iş birliği hem meslektaşların mesleki gelişiminde hem de kurumsal gelişime katkı sağlayacaktır.

Tablo 5’de, liderlik algı boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri değerleri karşılaştırılmıştır.

**Tablo-5** Liderlik Algı Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri Değerleri

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Mesleki Gelişim Algısı	199	1,00	5,00	2,3266	1,01225	1,025
Meslektaşlarla İşbirliği Algısı	199	1,00	5,00	2,4458	0,83380	0,695
Güven Algısı	199	1,00	5,00	2,5025	1,31474	1,729
Kurumsal Gelişme Algısı	199	1,00	5,00	2,6756	0,91525	0,838
Geçerli	199					

“Mesleki Gelişim Algısı” boyutu, “Liderlik Algısı” değişkeninin lise öğrencileri tarafından en fazla gerçekleşen boyutu olarak tespit edilmiştir (alınan düşük puanlar beklentinin yüksek olduğunu göstermektedir). “Mesleki Gelişim Algısı” seçeneğinin ortalaması 2,32 (std. sapma: 1,01) olarak tespit edilmiştir. Çalışanların “Mesleki Gelişim Algısı” ile ilgili seçeneklerde “Bazen” ve “Nadiren” şeklindeki ifadeyi işaretlemişlerdir.

Öğretim kurumları lise dokuzuncu sınıf öğrencilerinin eğitim yöneticilerinde mesleki gelişim algısı boyutunu eğitim liderliği algısında en fazla gözlemledikleri boyut olarak saptanmıştır.

Eğitim liderinin söz ve davranışları ile öğrenciler üzerinde güdüleyici özellikleri yüksek olabilmesi yönü ile öğrencilerle etkin bir iletişim kurabilmelidirler. Yönetici ve öğretmenlerin öğrencilerle etkin bir iletişim kurabilmeleri öğrencilerin kendilerine hem bilgi hem de kişiliğine güvenmesi ile gerçekleşmektedir. Mesleki açıdan kendini geliştirebilmiş, kendisiyle karışık, kişilik özellikleri ile güven veren öğretmenler her zaman takdir ve saygı görebilmişlerdir.

Meslektaşlarla iş birliği beklentisi ile örnek tutum ve davranışlar beklentisi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin meslektaşları ile işbirliği için olması ve örnek tutum ve davranışlar sergilemesi okullarda iletişim ve verimliliğin arttıracaktır. Meslektaşları ile işbirliği, meslektaşların birbirlerini olumlu yönde etkileyecek meslektaşların mesleki gelişimlerin de yararlar sağlayacaktır. Okulların iç ve dış çevresi göz önünde bulundurulduğunda, ilgililerin okullardan beklentisinin ne kadar fazla olacağı



görülebcektir. İ ve dış evre tarafından benimsenen okul kültürü ve beklentiler yüksek olduğu eğitim faaliyetleri meslektaşları ile iş birliğini zorunlu kılmaktadır.

Lise dokuzuncu sınıf ğrencilerinin, eğitim yöneticilerinin güven algısı boyutu en fazla önem verdikleri özellikler arasında olduğu saptanmıştır.

Eğitim yöneticileri çok sayıda bireye hitap etmektedir. Eğitimciler, eğitim sisteminin ve toplumun beklentilerine göre hitap ettikleri bireylerin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak değişmelerini ve gelişmelerini sağlamalıdır. Eğitimcilerin, kendilerinden beklenen çalışma ve başarıları gösterebilmeleri, bireylerdeki gelişimleri gerçekleştirebilmeleri etkili bir iletişim kurmaları ile mümkün olmaktadır. Bireylerin, siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel bakımlardan çok toplum kesimlerinden geldikleri düşünülürse, eğitim yöneticileri iletişim türleri yerinde ve zamanında uygulayabilmelidirler. Eğitimcilerin ğrenciler üzerinde etkili iletişim kurabilmeleri için genellikle "güvenilir" oldukları kabul görmelidir. Öğrenciler, eğitimcilerin, kişilik özelliklerinin olgun ve sağlam, sözleri ile davranışlarının tutarlı, mesleki bilgi ve becerilerinin yüksek olmasına güvenmek beklentisi içindedirler. Bu sebeple eğitimciler, öğrencilerin güven algısı beklentilerine cevap verebilmek için her yönü ile kendilerini yetiştirmek durumundadırlar.

Öğrencilerin kurumsal gelişme algısı ile kurumsal gelişme beklentisi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bireyler içinde buldukları kurumdan memnun kalmak, ve birbirleri ile konuşmalarında kurumlarından övgü ile söz etmek isterler. Öğrenciler eğitim gördükleri okulların kurumsal gelişim yönünden, toplumun ve saygın gereklerine uygun nitelikte donanım ve gelişmişlikte olmasını beklemektedirler.

Tablo 6’de, araştırma boyutlarının korelasyon değerleri karşılaştırılmıştır.

**Tablo-6** Araştırma Boyutlarının Korelasyon Değerler

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Meslektaşları ile işbirliği beklentisi	1							
2.Örnek tutum ve davranışlar beklentisi	0,668**	1						
3.Kurumsal gelişme beklentisi	0,671**	0,628**	1					
4.Mesleki gelişim beklentisi	0,613**	0,645**	0,646**	1				
5.Kurumsal Gelişme Algısı	0,174*	0,033	0,105	0,012	1			
6.Meslektaşlarla İşbirliği Algısı	0,223**	0,133	0,222**	0,064	0,753**	1		
7.Mesleki Gelişim Algısı	0,289**	0,264**	0,169*	0,087	0,568**	0,561**	1	
8.Güven Algısı	0,098	0,034	0,011	0,003	0,586**	0,510**	0,485**	1

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Araştırmada incelenen iki değişken boyutları arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda;

“Meslektaşları ile işbirliği beklentisi” boyutu ile “Örnek tutum ve davranışlar beklentisi” boyutunun korelasyon değeri 0,668 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05), “Kurumsal gelişme beklentisi” boyutunun korelasyon değeri 0.671 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05), “Mesleki gelişim beklentisi” boyutunun korelasyon değeri 0.613 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05), “Kurumsal Gelişme Algısı” boyutunun korelasyon değeri 0.174 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,10),“Meslektaşlarla İşbirliği Algısı” boyutunun korelasyon değeri 0.223 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) ve “Mesleki Gelişim Algısı” boyutunun korelasyon değeri 0.289 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05)

olarak bulunmuştur. Bu durumda, karşılaştırılan değerler arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Meslektaşları ile işbirliği beklentisi boyutu ile örnek tutum ve davranışlar beklentisi boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin işbirliği yapmaları eğitim kalitesinin artması kurum kültürünün yerleşmesi ve kabullenilmesi anlamında önem kazanmaktadır. Öğrenciler, okul kalite ve başarısının artmasında meslektaşların birbirleriyle işbirliğini önemli görmekte ve işbirliği beklemektedir.

Örnek tutum ve davranışlar beklentisi boyutu ile kurumsal gelişme beklentisi boyutu arasındaki anlamlı pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin örnek tutum ve davranışları eğitimden beklenen, öğrencilerdeki olumlu davranış değişikliklerini arttıracaktır. Öğrenciler öğretmenlerinden gördükleri olumlu davranışlara, öğretmenin söylediklerinden daha fazla önem vermektedirler. Öğretmenler öğrenciler üzerinde etkili oldukça okulun kurumsal kalitesi de muhakkak artacaktır. Kurumsal gelişme, eğitim yöneticileri ile öğrencilerin olumlu etkileşimi öğrenmede istek yaratacak, öğrenciler derslerde daha gayretli olacaktır. Öğrenci davranışlarının olumlu yönde değişmesi toplumla uyumlu olmalarına sebep olacağından yakın çevre ve velinin okuldan duyulan memnuniyet artacaktır. Öğrencilerdeki öğrenme isteği, öğrenci ders başarısını ve üst öğrenime gidebilmeleri oranını da arttıracığından, okulun kurumsal gelişimi, güvenilirliği ve değeri yükselecektir.

Kurumsal gelişme beklentisi boyutu ile mesleki gelişim beklentisi boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür.

Öğrenciler, öğrenim gördükleri kurumların eğitim ve öğretim kalitesi anlamında güven duymak istemektedirler. Kurumsal kimlik olarak kendisini ispatlamış okullar daha fazla rağbet görmektedir. Ortak kabul gören okul kültürü, kurumsal gelişimin gerçekleşmesinde önemli rol oynayacaktır. Öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirmeleri ve etkin eğitimcilik yapabilmeleri, öğrenci açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöneticilerinin mesleki yönden gelişmiş olması, öğrenci başarı oranı ve davranış kalitesini artıracığı gibi kurumsal gelişmeye de etki yapacaktır.

Kurumsal gelişme algısı boyutu ile meslektaşlarla işbirliği algısı boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Okulların kurumsal gelişimi gerçekleştirebilmeleri, buralarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki yönden gelişmiş olmaları ve meslektaşları arasında işbirliği yapmaları sonucunda mümkün olacaktır. Meslektaşlar eğitim öğretimle ilgili ne kadar çok işbirliği yapabilirse okulların kurumsal gelişimi o kadar artacaktır.

Meslektaşlarla işbirliği algısı ile güven algısı boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okulda yapılacak faaliyetlerde işbirliği yapmaları gerekmektedir. Eğitim çalışanlarının hepsi eğitim sisteminin bir parçasıdır. Parçalarda görülen problem sisteminin bütününe etkileyecektir. Bu bağlamda kurul ve zümre toplantıları, eğitim öğretim sosyal ve kültürel çalışmaların işbirliği ile yapılması, okuldaki farklı veya yanlış değerlendirmelerin ve uygulamalardaki işbirliği, ortak hareket öğrencilerin okula ve öğretmenlere güvenini artıracaktır.

**Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda kabul ve reddedilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;**

Hipotez 1: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenler ve yöneticiler arasında işbirliği beklentisi ile meslektaş arasında işbirliği algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğrencilerin, eğitim kalitesi yüksek güvenilir okul ortamı bulabilmelerinde meslektaşlar arasında işbirliği beklentisi önemli yere sahiptir. Meslektaşlar, öğrenci beklentilerinin işbirliği sağlanması yönünde olduğunu unutmamalıdır.

Hipotez 2: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Okul yöneticileri ve meslektaşları arasındaki işbirliği, okulun kurumsal yapısını güçlendirecektir. Meslektaşları arasındaki işbirliği, eğitim öğretim etkinliklerinin bir bütün içinde yapılmasını kolaylaştıracak ve etkinliklerin kalitesini artıracaktır.

Hipotez 3: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile mesleki gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Öğrencilerin meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile mesleki algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Öğrencilerin, okullarında meslektaşların işbirliği yapmaları beklentisi yüksektir. Okullar kurumsal kimliği olan bir organizasyondur. Okul etkinlikleri işbirliğini gerektirmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler öğrenci beklentilerini karşılayabilmek için işbirliğini güçlendirmelidirler.

Hipotez 4: Kurumsal gelişim beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Öğrencilerin, kurumsal gelişim beklentileri ile meslektaşların arasında işbirliği algısı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Meslektaşları ile işbirliği kurumsal gelişimin gerçekleşmesinde temel faktör olarak göze çarpmaktadır.

Kurumdaki işbirliği havası, yapılacak bütün çalışmaları olumlu yönde etkileyecek ve kurumsal kimlik kalitesi artacaktır.

Hipotez 5: Kurumsal gelişim beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Red)

Öğrencilerin, kurumsal gelişim beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında ve negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin, kurumsal gelişim beklentilerini karşılayabilmek için kurumsal gelişimin sağlanması ve bu yönde adımların hızlandırılması gerekmektedir. Bilim ve teknolojinin gelişmesi sonucu bilişim ve iletişim araçları da hızla gelişmiştir. Bu gelişmelerle toplumların okullardan beklentisi artmıştır okulların, toplumun yüksek beklenti ve taleplerini karşılayabilmesi, kurumsal gelişimi gerçekleştirmesi, çağın gereklerine uygun eğitim öğretim faaliyetleri yürütmesi, araç gereç donanımı bakımından zenginleştirilmeleri gerekir.

Hipotez 6: Kurumsal gelişim beklentisi ile mesleki gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Öğrencilerin kurumsal gelişim beklentileri ile mesleki gelişim algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenin mesleki yönden gelişmiş olmaları önemlidir. Okul yöneticileri, bilimsel yönetim kuramlarını öğrenmeli, önceliklerinden gördüğü gelişimi güzel yönetim uygulamaları yerine çağdaş yönetim metotlarını uygulamalıdır. Öğretmen çağın gerektirdiği formasyona uygun yetiştirilmeli, mesleki yönden geliştirilmelidir.

Öğrencilerin mesleki gelişim beklentileri ile meslektaşları ile işbirliği algısı arasında negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Öğrencilerin eğitim yöneticilerinden mesleki gelişim boyutu beklentileri yükselmiştir. Öğrenciler, eğitimcileri her yönü ile değerlendirmektedir. Öğretmen, giyinmesi, konuşması, davranışları, mesleğinin gerektirdiği bilgi ve beceriler bakımından sürekli takip edilmektedir. Öğretmenler mesleki bakımdan kendilerini sürekli geliştirmek zorundadır. Milli eğitim bakanlığı da hizmetçi eğitimlerle öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemelidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmanın sonuç ve önerilerine yer verilecektir.

*Eğitim örgütlerinde 9. sınıf öğrencilerinin liderlik algılarına yönelik verilerin analiziyle ilgili sonuç ve öneriler;*

Öğretim kurumlarında öğrencilerin yöneticiler ve öğretmenlerden en fazla beklenti içinde oldukları özellik, “örnek tutum ve davranışlar” olduğu tespit edilmiştir. Her öğretim kurumunda yönetici olunabilir veya öğretmen olarak görev yapılabilir. Öğrencilerin ailelerinden edindiği bilgi ve eğitimi okullar daha ileri seviyede geliştirmek, öğrenciyi eğitim sisteminin amaçları ve ülkenin beklentisi doğrultusunda iyi vatandaş, faydalı insan, iş ve beyin gücü olarak yetiştirmek sorumluluğundadır. Atasözü “ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz” derken, okullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin öğrettikleri ile beraber asıl olanın örnek davranış ve yaşantı biçimlerini öğrenciler üzerinde etkisinin sözden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Öğrenciler tarafından eğitim yöneticilerinden izlenmek istenen ikinci önemli özelliğin mesleki gelişimi boyutunun beklentisi tespit edilmiştir. Dünyamızdaki hızlı gelişim ve değişim, eğitim kurumlarının da gelişim ve çeşitlenmesine, bilişim eğitim araç-gereç ve bilişim teknolojilerinin de sektör olarak sürekli gelişmesine yol açmaktadır. Eğitim yöneticileri dünyadaki hızlı değişimin gerisinde kalmamalı gerek öğretmenlerin bireysel ve zümre olarak, gerekse hizmetçi eğitimler yolu ile mesleki yönden gelişebilmeleri eğitimin kalitesi ve başarının artırılması açısından son derece önem taşımaktadır.

Öğretim kurumlarında öğrencilerin, meslektaşları ile işbirliği boyutunda “sık sık” seçeneğini tercih ettikleri, eğitim yöneticilerinin devamlı olarak işbirliği yapmaları gerektiği izlenimi tespit edilmiştir. Öğretim kurumları, bir sistem dâhilinde planlı programlı çalışmalar yürütülen, kurum kültürünün oluşturulması lüzumlum eğitim yöneticilerinin işbirliği içinde aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını gereken sosyal ortamlar haline gelmelidir.

Alınan düşük puanların beklentinin yüksek olduğunu göstermesi dikkate alındığında, öğrencilerin eğitim liderlerinde en yüksek beklentinin mesleki gelişim algısı boyutu olduğu tespit edilmiştir. Öğrenciler dersine giren öğretmenin, mesleğinde maharetli görüşlerinin isabetli ve davranışlarının şefkatli olmasını beklemektedir. Eğitim yöneticileri meşeliğinin gerektirdiği bilgi birikimi ve araç-gereç kullanımı becerisine sahip olmalıdır. Eğitim ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler öğretmenleri mesleki gelişim içinde olmalarını zorlamakta ve öğretmenler kendilerini geliştirme zorunluluğunda kalmaktadırlar.

Meslektaşlarla işbirliği algısının, mesleki gelişimin yanında kurumsal gelişim beklentisi arasında ki ilişkinin pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Okullar birbiriyle bağlantılı sosyal, kültürel ve bilimsel faaliyetler ortamında sahiptir. Faaliyetlerin birbiri ile bağlantısı, meslektaşların işbirliği yapmalarını zorlamaktadır. Okullarda koordinasyon ve işbirliği sağlanamaz ise eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak zorlaşmakta ve toplumun okullardan beklentisine cevap vermek mümkün olmayacaktır. Eğitim yöneticilerinin işbirliği, okul kurum kültürünün yerleşmesini ve kurumsal gelişmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

Eğitim yöneticilerin karşı öğrencilerin güven duymak istedikleri algısı ve güven beklentisi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Eğitimcilerin, söyledikleri ve yaşantılarının birbiri ile uyumlu olması güvenilirliklerini arttıracaktır. Eğitimcilerin güvenilirlikleri artabilirse öğrencilerle iletişimi ve öğrenciler üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve kalıcı olacaktır.

Çalışmada öğrenci beklentileri ile algıları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu, öğrencilerin okullardan ve eğitim yöneticilerinden kurumsal ve mesleki gelişim açılarından birtakım beklentilerinin olduğu saptanmıştır. Öğrenciler, gelişmiş iletişim ve bilişim sistemleri aracılığıyla bütün dünya ülkelerindeki değişim ve gelişimleri yakından takip edebilmektedir. Eğitim sistemindeki gelişmeler, ülkelerin karşılıklı öğrenci değişimi ve projeleri tarafların birbirlerini yakından görmesine ve tanınmasına fırsat vermektedir. Eğitim araç gereç ve donanımı ciddi bir ekonomik sektör haline gelmiştir. Klasik eğitim kuramlarının yerine çağdaş eğitim kuramları geliştirilmiş, eğitimde hedef ve başarıların çıtası yükselmiştir. Bu durum toplumun ve öğrencilerin eğitim sistemi ve okullardan beklentilerini arttırmıştır.

Öğrencilerin eğitim yöneticilerinden beklentileri ile algıları anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu ancak istatistik bilgilerden öğrenci beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamadığı tespit edilmiştir. Eğitim kuramlarındaki araştırma ve gelişmeler, eğitime bakış açısını daha da genişleterek eğitimde yeni ufuklar açmıştır. Bilim, teknik ve ekonomik alandaki rekabet, toplumun eğitim alanındaki beklentilerini üst seviyelere çıkarmıştır. Eğitim personel, ekipman ve fiziki mekanlar itibarıyla pahalı, ancak geri dönüşümü uzun zaman alan bir yatırımdır. Sosyal, ekonomik, politik, kültürel, coğrafi vb. sebepler sonucunda beklentilerinin yeterince karşılanamamasının sebepleri ayrı bir çalışmada detaylı araştırılmalı ve çözüm önerileri ile beraber ortaya konulmalıdır.

*Araştırmada incelenen iki değişken boyutları arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi ile ilgili sonuç ve öneriler;*

Öğrencilerin, eğitimcilerden, faydalanabilecekleri, belki taklit edebilecekleri örnek tutum ve davranışlar beklentisi içinde oldukları tespit edilmiştir. İnsan

gördüğüne inanır. Öğrencilerden örnek alabilecekleri tutum ve davranışlar görmek istemektedirler. Eğitimciler temizlikten giyime, oturup kalkmaktan nezakete, kendini mesleki alanda geliştirmekten der işlemeye kadar, öğrenciyle ilişki içinde olduğu her anda örnek olabilecek nitelikte bulunmalıdır. Rol model olmayan öğretmen öğrenci üzerinde etkili olmayacak gibi olumlu anlamda kabul görmeyecektir.

Öğrencilerin mesleki gelişim beklentisi boyutu ile mesleki gelişim algısı boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Öğrenciler eğitim yöneticilerinden mesleki bilgi, birikim ve tecrübe beklemektedirler. Öğretmenler mesleklerinde her açıdan kendilerini geliştirebilirlerse öğrenciyle güven ve saygı uyandırabilir.

Meslektaşlarla işbirliği algısı boyutu ile mesleki gelişim boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Meslektaşlar arasındaki işbirliğinin, kurum kültürünü olumlu yönde geliştireceği, eğitimsel ve öğretimsel başarıyı artıracığı gibi kendilerinin mesleki gelişimlerine de faydalar sağlayacağı muhakkaktır. Öğretmenler arasındaki işbirliği okullarda ortak sosyal kültürel ve sportif faaliyetleri artıracaktır. İşbirliği öğretmenler arasında güvene dayalı dostane ilişkileri de geliştirecektir. Aynı zamanda mesleğe yeni başlayanlar tecrübeli öğretmenlerin tecrübesinden farklı branş ve zümrelerdeki öğretmenler birbirlerinin tecrübe ve birikimlerin yararlanabilecekler ve mesleki gelişimlerinde meslektaşları ile işbirliğinden büyük kazanımlar elde edecektir.

Mesleki gelişim algısı boyutu ile güven algısı boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. Öğrencilerin okullarına güven duyabilmeleri, okulların eğitim öğretim faaliyetlerinde başarılı sonuçlar almasına bağlıdır. Öğrencilerin öğretmenlerine güven duyabilmeleri, öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirebilmeleriyle bağlantılıdır. Öğretmenler statik olmamalı, kendilerini mesleğin gerektirdiği biçimde devamlı geliştirmelidirler. Öğrenciler yüksek teknolojik ve bilişim imkanları ile bilgiye çabuk oluşmakta ve gelişmeleri yakından takip etmektedir. Öğretmen gelişmelerin gerisinde kalırsa, öğrencilerin gözünde mesleki güvenilirliğini kaybedecektir. Öğretmenler öğrencilerin kendilerine güven duymasını bekliyorsa hem kişilik özellikleri hem de mesleki gelişmişlikleri yönlerinden güven vermelidirler.

Mesleki gelişim algısı ile güven algısı boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmiş olmaları öğrencilerin eğitim yöneticilerine karşı güvenini artıracaktır. Öğretmenin bilgi, birikim ve becerisinde eksikler gören öğrenci, bilgi çağında öğretmenine güven duymada sıkıntılar yaşayacaktır. Güven duyma beklentisini güçlendirmek için öğretmen,



öğrencisinin karşısına mesleğin gerektirdiği olumlu davranışlar, bilgi ve birikimle çıkmak zorundadır.

*Kabul ve reddedilen hipotezlerin analizleri ile ilgili sonuç ve öneriler;*

Hipotez 1: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Meslektaşları arasında işbirliği algısı olumlu ve pozitif yönde tespit edilmiş olup, öğretmenler arasında mesleğin gerektirdiği ilişki ve işbirliğinin öğrenciler tarafından olumlu algılandığı anlaşılmıştır.

Çalışmadan öğrencilerin meslektaşların arasındaki işbirliğini anlamlı ve pozitif yönde olduğunu görmekteyiz. Okul Yöneticileri meslektaşlar arasındaki işbirliğini geliştirici faaliyetleri artırmalı, bu amaçla etkin bir takım çalışması kurmalıdır.

Hipotez 2: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Öğrencilerin kurumsal gelişim algılarında, meslektaşları arasında işbirliği beklentisinin olumlu yönde pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. Eğitim yöneticilerinin işbirliği kurumsal gelişimi doğrudan etkileyecektir. Öğrencilerdeki beklenti ve algı, okul yöneticileri ile öğretmenleri arasındaki işbirliği kurumsal gelişmeyi artıracaktır.

Hipotez 3: Meslektaşları ile işbirliği beklentisi ile mesleki gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Mesleki gelişim algılanmasında meslektaşları ile işbirliği önem kazanmaktadır. Okullar ortak yaşam yeri olarak işbirliği içinde çalışmanın gerekli olduğu ve böylece çalışanlar arasında mesleki gelişiminde olumlu yönde etkileneceği algısı önem taşımaktadır. Öğretmenler meslektaşları ile işbirliğinin mesleki gelişmelerine faydalar sağlayacağı bilinci ile hareket etmelidir.

Hipotez 4: Kurumsal gelişim beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Öğrencilerin meslektaşları ile işbirliği algısı ile kurumsal gelişim beklentileri arasındaki anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sağlanmıştır. Meslektaşları arasındaki işbirliği, kurumsal gelişim beklentisini ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenler ve okul yöneticileri okulun kurumsal yapısını geliştirmek için işbirliği içinde herkesin kabul ettiği bir okul kültürü oluşturmalı ve eşgüdüm içerisinde işbirliğini artırıcı çalışmalar planlamalıdır.

Hipotez 5: Kurumsal gelişim beklentisi ile kurumsal gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Red)

Eğitim kurumlarından beklentilerinin yüksek olması kurumsal gelişim algısını etkilemektedir. Eğitimin pahalı bir yatırım olması sebebiyle okullara ayrılan

kaynakların ve donanımın, beklentilerin aşığısında kalmasına yol açabilmektedir. Yapılacak anket çalışmaları ile öğrenci beklentileri gerçekçi olarak tespit edilmelidir. Ülkenin şartları ile öğrencilerin çağdaş ve modern eğitim beklentileri uyumlu hale getirilmelidir. Okullar kurumsal yapılarını yeniden gözden geçirmelidir.

Hipotez 6: Kurumsal gelişim beklentisi ile mesleki gelişim algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Kabul)

Öğrencilerin mesleki gelişim algıları ile kurumsal gelişim beklentileri arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Eğitim çalışanlarının mesleki yönden gelişmiş olmaları, kurumsal gelişime de yararlar sağlayacaktır.

Hipotez 7: Mesleki gelişim beklentisi ile meslektaşları ile işbirliği algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Red)

Eğitim kurumlarında meslektaşların arasındaki işbirliği artırılmalıdır. Meslektaşları arasındaki işbirliğini engelleyici faktörler ortadan kaldırılması için okul yöneticilerinin iyi bir koordinasyon içerisinde işbirliğini canlı tutması gerekmektedir.

En fazla beklenti örnek tutum ve davranışlar olarak tespit edilmiştir. Öğrencilerin kendilerine rol model olabilecek bir lider tipi beklentisi olduğu açığa çıkmaktadır. Öğretmenlere değer vermek, başkalarının düşüncelerine saygı duymak, kararları ortak alınması, eğitim öğretimin gelişmesinde istekli olmak, öğrencilere güvenmek ve güven vermek, okulla ilgili sorunların çözümüne katılımcı tutumlar sergilemek bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizlerinde elde edilen sonuçlar genel olarak faktörlerin beklentilerinin ve algıların birbiriyle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Beklenenin aksine mesleki gelişim beklentisi ile mesleki gelişim algıları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Elde edilen sonuçlar sonucunda öğrencilerdeki öğretmen liderlik anlayışı algısının beklentinin altında kaldığını göstermektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre lise dokuzuncu sınıf öğrencilerinin öğretmen liderliğine dönük beklentilerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmen liderliğine dönük beklentinin yüksek olmasına karşın liderlik anlayışı algısının, beklentilerin altında kaldığı anlaşılmıştır. Öğretmen yetiştiren fakültelerin öğretim programlarını, liderlik ve eğitim liderliği konuları ile ilgili bölümler dahil edilmelidir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ADEM Mahmut, *Eğitim Planlaması, Kavramlar, Yöntemler ve Teknikler*, Eğitim Fakültesi Eğitim Araştırmaları Merkezi, Ankara, 1981.
- ARIKAN S., *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- ATAY Kenan, *“Okul kültürü”, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, Kurgu Yayınları, Ankara, 2001.
- AYDIN Mehmet, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 2007.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim, *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara, 1999.
- BATMAN Orhan, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008.
- BERBEROĞLU Güneş, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.
- BURSALIOĞLU Ziya, *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*, Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975.
- BURSALIOĞLU Ziya, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, 1994.
- BÜLBÜL A.R., *Uluslararası İletişim*, Nobel Yayınları, İstanbul, 2000.
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- DOĞAN Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.
- ERDOĞAN İrfan, *Eğitim Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- EROL Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- EROL Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.
- GEMİCİ Tahir, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- GÖKÇE Orhan, *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1993.
- HARDINGHAM A., *Takım Çalışması*, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997.
- HESAPÇIOĞLU Muhsin, *Eğitim Planlaması ve Yönetim*, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul, 1989.

KONGAR Emre, **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1979.

KORKMAZ Alemdar, **Popüler Kültür ve İletişim**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994.

MARTIN Christopher ve PHILIP Powell, **Information Systems**, McGraw-Hill, London 1991.

MORGAN G., **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Mess Yayınları, İstanbul, 1998.

SERINKAN Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

ŞIŞMAN M. ve TURAN S., **Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2001.

TAYMAZ Haydar, **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

TEZCAN Mahmut, **Eğitim**, Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.

TURGUT Fuat, **Denetleme ve Değerlendirme**, Eğitim Bilimleri Yayınlar, Ankara, 1985.

TUTAR H., **Örgütsel İletişim**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÜNAL Semra, **Okul Yöneticisi**, Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara, 2008.

YOZGAT Uğur, **Yönetimde Karar Alma Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

#### **TEZLER**

AKAYTAY Ali, "Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayii Uygulaması", Sakarya, 2004, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜLER Deniz, Eğitim İletişimi Kurumu Olarak Çocuk Televizyonu ve Uygulamaları İle Bir Model Önerisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1990, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

AKÇAGÜN Engin, Hazır Giyim İşletmelerinde Yalın Üretim Tekniklerinin Araştırılması, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜL Hasan, Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlükleri Yapılan Bir Araştırma, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

AKSU Müge, "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, 2003, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

#### **MAKALELER**

WALDMAN D. A. vd., "Has 360-Degree Feedback Gone Amok?", **Academy of Management**, 12(2), 1998, 86-94.

BALL D. L., "Research on Teaching Mathematics: Making Subject-Matter Knowledge Part of the Equation", **Advances in Research on Teaching**, Greenwich, 1991, 1-48.

ÖZDEMİR Erkan, "Liderlik ve Etik", **UÜ İİBF Dergisi**, Bursa, 2003, 40-55.

ACAR Füsün, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, 56-67.

YENERSOY Gönül, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamularda Uygulanabilirliği", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 8, 1997, 16-32.

HILKER ve BROADWATER J., "Toward Creating the Intrinsically Motivating Classroom: Can Students' Motivational Orientation Be Changed", **American Educational Research Association**, 1993, 21-36.

ÇIRPAN Hüseyin, "Lider mi? Yönetici mi?", **Aktive Dergisi**, 1999, 35-50.

AKYÜZ İlker, "Zaman Yönetimi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Trabzon, 2009, 1-18.

ÇETİN Nesrin Gökben ve BECEREN Ertan, "Lider Kişilik: Gandhi", **SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 26-38.

SULLIVAN S., "Glanz, Alternative Approaches to Supervision: Cases From the Field." **The Journal of Curriculum and Supervision**, 15 (3), 19 Ekim 2005, 212-235.

BIRGEN Tahsin, "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Eğitiminin Önemi", **Önce Kalite Dergisi**, 1994, 41-56.

ACUNER Tamer, "Lider Doğulur mu, Olunur mu?", **Standart Dergisi**, 2002, 41-57.

ATLIOĞLU Yurdanur ve ŞAHİN Abdullah, "Liderlik Anlayışımız", **Milli Eğitim Dergisi**, Ankara, 2002, 30-48.

## İNTERNET

- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.11.2014).
- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5795.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.10.2014).
- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/498/5943.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2014).
- <http://eprints.sdu.edu.tr/863/1/TS00920.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2014).
- <http://eprints.sdu.edu.tr/886/1/TS00943.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.09.2014).
- [http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/29340/mod\\_resource/content/0/butce\\_ndir\\_.pdf](http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/29340/mod_resource/content/0/butce_ndir_.pdf), (Erişim Tarihi: 12.8.2014).
- <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ysurec.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.10.2014).
- [http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/viewFile/268/pdf\\_248](http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/viewFile/268/pdf_248), (Erişim Tarihi: 27.01.2015).
- [http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi35/cetindere\\_sevim\\_duran.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi35/cetindere_sevim_duran.pdf), (Erişim Tarihi: 13.08.2014).
- <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01.2015).
- [http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014\\_04/04082948\\_zet.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014_04/04082948_zet.pdf), (Erişim Tarihi: 22.10.2014).
- [http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014\\_03/29125848\\_ynetimbilimidersnotlar.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014_03/29125848_ynetimbilimidersnotlar.pdf), (Erişim Tarihi: 05.02.2015).
- <http://ormanweb.sdu.edu.tr/mermerteknik/program.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.11.2014).
- [http://ozelokullardernegi.org.tr/Mevzuat/ozel\\_ogretim\\_kurumlari\\_yonetmeligi.pdf](http://ozelokullardernegi.org.tr/Mevzuat/ozel_ogretim_kurumlari_yonetmeligi.pdf), (Erişim Tarihi: 07.02.2015).
- [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_16/08\\_can.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_16/08_can.pdf), (Erişim Tarihi: 14.10.2014).
- [http://sosyaldergi.usak.edu.tr/Makaleler/103030060\\_201102\\_makale3.pdf](http://sosyaldergi.usak.edu.tr/Makaleler/103030060_201102_makale3.pdf), (Erişim Tarihi: 16.11.2014).
- <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/199410FEYYAT20G%C3%96K%C3%87E.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.01.2015).
- <http://www.ege.edu.tr/pdf/stratejikplan.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2014).
- <http://www.egitim.aku.edu.tr/Mevlana.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.11.2014).
- <http://www.egitim.aku.edu.tr/oytarihce.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

<http://www.forumbahane.net/maol-1-0-sinif-ders-notlari/197562-planlamanin-asamalari.html> , (Erişim Tarihi: 07.05.2014).

<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F>, (Erişim Tarihi: 04.02.2015).

<http://www.halilpehlivan.com/dokumanlar/OKULDA%20ETK%C4%B0L%C4%B0%20%C3%96%C4%9ERETMEN.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2014).

[http://www.ide.konya.edu.tr/egtfakdergi/Sayilar/sayi%202/25\\_03\\_EFD-2008-005.pdf](http://www.ide.konya.edu.tr/egtfakdergi/Sayilar/sayi%202/25_03_EFD-2008-005.pdf), (Erişim Tarihi: 19.11.2014).

<http://www.jret.org/FileUpload/ds21232/File/uzaktanegitim.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.10.2014).

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/612/2015%20Y%4%B1I%C4%B1.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.10.2014).

<http://www.pdfindir.com/ofis-otomasyon-sistemleri-pdf-1.html>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261681900103>, (Erişim Tarihi: 09.12.2014).

<http://www.ted.org.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFA79D6F5E6C1B43FF44EA474750BABA90>, (Erişim Tarihi: 11.10.2014).

<https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

**EKLER**  
**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE 9. SINIF ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK**  
**ALGILARININ ARAŞTIRILMASI**  
**ANKET ÖRNEĞİ<sup>97</sup>**

A. DAVRANIŞLARIN GEREKLİLİK DERECESESİ					İFADELER	B. DAVRANIŞLARIN SERGİLENME DERECESESİ				
Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	BİR ÖĞRETMENİN LİDERLİK ROLÜ İLE İLGİLİ DAVRANIŞLAR	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
						1. Öğretmen adaylarına, stajyer öğretmenlere ve okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olmak.				
					2. Meslektaşlarının mesleki gelişimini artırmaya yönelik çaba sarf etmek.					
					3. Gözlem ve deneyimlerini paylaşarak meslektaşlarına dönüt sağlamak.					
					4. Arkadaşlarını alanlarıyla ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek.					
					5. Öğretmenlikle ilgili çalışmalar veya araştırma projeleri süreçlerine (hazırlama, yürütme veya katılım) dahil olmak.					
					6. Sınıflarında yeni teknikleri kullanma konusunda öncü/ömek olmak. (*)					
					7.11, bölge veya ülke düzeyindeki mesleki çalışma gruplarında görev almak.					
					8. Eğitim sürecine velilerin daha fazla katılımını sağlayacak etkinliklerde görev almak.					
					9. Okula kaynak sağlamak amacıyla kurumlarla ve kişilerle iletişim kurmada istekli olmak.					
					10. Okulun geliştirilmesine yönelik çalışmalara katılım konusunda istekli olmak.					
					11. Okul düzeyinde öğrencilerin başarı durumlarını incelemek ve değerlendirmek için meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışmak. (*)					
					12. Meslektaşlarıyla, öğrencilerin sınıf düzeyinde başarı durumlarıyla ilgili görüş alış verişinde bulunmak.					
					13. Okula ilişkin bilgi ve raporların hazırlanması konusunda istekli olmak.					
					14. Meslektaşlarından yeni şeyler öğrenmek konusunda açık olmak.					
					15. Kol etkinliklerine etkin biçimde katılmak. (*)					
					16. Sosyal etkinliklerin düzenlenmesine destek sağlamak. (*)					

<sup>97</sup> Beycioğlu ve Aslan, a.g.e., s. 156.



					17. Zümre başkanlığı gibi resmi önderlik görevlerini etkin biçimde gerçekleştirmek.						
					18. Okul stratejik planının veya planda yer alan bazı hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecine katılmak.						
					19. Okulda uygulanacak öğretim programlarına yönelik materyallerin seçiminde görev almak.						
					20. Öğrencinin akademik başarısını destekleyecek okul dışı etkinlikler düzenlemek.						
					21. Öğrencilerin başarısına yönelik özverili çalışmalarıyla örnek olmak						
					22. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak " <b>yapıcı</b> " tutumlar sergilemek.						
					23. Meslektaşlarına okulun değerli bir üyesi olarak davranmak.						
					24. Okulla ilgili kararların alınmasında meslektaşlarının etkin katılımı için çaba sarf etmek.						
					25. Eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin düzeylerine göre geliştirmek konusunda istekli olmak.						
					26. Katılımcı ve paylaşımcı öğrenme etkinliklerine fırsat tanımak konusunda örnek olmak.						
					27. Öğrencilerine güvenmek.						
					28. Öğrencilerine güven vermek.						
					29. Okulla ilişkin sorunların çözümüne yönelik olarak " <b>katılımcı</b> " tutumlar sergilemek						

Öğretmen Liderliği Ölçeği

**ANKET UYGULANAN OKULLAR LİSTESİ**

Anket beş farklı okulda uygulanmıştır.

- 1) Beylikdüzü Çok Programlı Anadolu Lisesi
- 2) Beylikdüzü Cahit Zarifoğlu Anadolu Lisesi
- 3) Beylikdüzü İMKB Endüstri Meslek Anadolu Lisesi
- 4) Beylikdüzü Beşir Balcioğlu Anadolu Lisesi
- 5) Beylikdüzü Vali Muammer Güler Sosyal Bilimler Lisesi